

Fabrice Revolon, GREFIGE, Université Nancy 2

Adresse personnelle : 35 bis, rue Sadi Carnot 54 220 Malzéville

Tel 03 83 21 65 73

Fax 03 83 21 65 72

Mots clés : E.T. Penrose, ressources, Management Stratégique, RBV

Introduction

Dans *Alice au pays des merveilles*, Carroll (1865) s'ingénie à brouiller tous les repères de la vie : les hommes ne sont plus tout à fait humains (par exemple, dans l'épisode où Alice est prise pour un serpent ou celui des jardiniers-cartes à jouer) et les animaux ne sont pas non plus ceux que l'on s'attendrait à trouver dans un conte. Ainsi, le lecteur est transporté dans un univers merveilleux qui n'a plus de rapport avec le réel.

Et à travers ces histoires extraordinaires qui se passent dans un pays où tout semble absurde, Carroll cherche surtout à mettre le lecteur à distance du monde habituel : **l'ordre du monde nous paraît normal parce que nous y sommes habitués, mais on pourrait l'imaginer tout à fait différent**. Pourquoi ne pas changer les règles du jeu ? Pourquoi ne pas inverser les relations d'autorité ? Pourquoi la chatte Dinah ne pourrait-elle pas commander Alice, par exemple ?

« Changer les règles du jeu » concurrentiel et « inverser les relations d'autorité » entre l'entreprise et son environnement : telles semblent être deux des préoccupations actuelles des adeptes de la *Resource-Based View of the firm* : RBV (Wernerfelt, 1984). Ainsi au cours des années 1960-1970, l'élargissement des marchés au-delà des frontières nationales, l'émergence de nouveaux concurrents et les progrès technologiques remettent en cause les conditions de survie des entreprises. Cependant, la plupart des modifications de l'environnement ne constituent encore que des changements de degré, sans véritable rupture : les marchés sont toujours caractérisés par une forte croissance et par une demande excédentaire à l'offre, leur protection aux frontières permettent la mise en œuvre de stratégies de positionnement, d'imitation. La **démarche reste adaptative et réactive**. Le succès stratégique peut être assuré par l'acquisition d'avantages compétitifs fondés sur la domination par les coûts ou la différenciation par la qualité. L'entreprise focalise son attention sur des couples produits/marchés déterminés par rapport à des groupes de clientèle et des besoins à satisfaire, à la maîtrise d'un type de technologie et à l'identification de concurrents à affronter.

Dans les années 1980, l'accélération des mutations économiques, technologiques et socio-politiques accentue la turbulence et la complexification de l'environnement. Les conséquences des chocs pétroliers se révèlent beaucoup moins éphémères que prévu et amènent les entreprises à délaisser les stratégies de croissance, la maîtrise du couple coût/qualité apparaissant plus comme une contrainte que comme une source d'avantages concurrentiels durables. Par ailleurs, la notion de différenciation s'étend à de multiples variables, autres que la seule qualité. Innovation, adaptation et flexibilité deviennent les nouvelles exigences pour les organisations.

Ainsi, les entreprises ne peuvent plus se contenter d'adopter une attitude réactive en imitant leurs concurrents, au risque de **tomber dans le piège du rattrapage perpétuel**. Elles doivent, au contraire, élaborer sans cesse des stratégies innovantes et ne pas reproduire sur chaque nouvelle opportunité une méthode qui a fait ses preuves sur un autre marché. Elles ont pour obligation, en fait, de construire une chaîne d'avantages concurrentiels. Cette pra-

tique repose sur l'idée que plus le portefeuille d'avantages concurrentiels est conséquent, moins les risques sont importants (Hamel et Prahalad, 1990). Il devient alors impossible de copier la stratégie du leader, car il modifie continuellement les règles du jeu concurrentiel : l'essence de la stratégie consiste alors à créer des avantages concurrentiels pour demain plus rapidement que les concurrents n'imitent ceux que l'on détient aujourd'hui.

Et pour ce faire, l'entreprise compétitive doit élaborer sans cesse des **stratégies innovantes**, notamment grâce à l'instauration d'une « vision stratégique » partagée (Senge, 1991). Plus précisément, l'entreprise peut s'efforcer de déterminer quelles nouvelles « fonctionnalités » elle compte proposer aux clients dans les dix années à venir, quelles « compétences fondamentales » il faudra posséder pour pouvoir les créer et enfin, quelle interface il conviendra de mettre en place avec les clients pour leur permettre de bénéficier le plus possible de ces avantages (Hamel et Prahalad, 1995).

C'est en fait à un **exercice d'introspection** que l'entreprise est désormais conviée. Exercice susceptible de la faire **passer d'une logique stratégique adaptative à une démarche proactive** (Jeanblanc, 1992), où elle va puiser en elle-même les ressources et les conditions de son propre développement. Et au cœur de cette problématique inédite, l'ouvrage d'Edith Tilton Penrose édité en Angleterre en 1959, et traduit en français en 1963 sous le titre *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise* est souvent cité dans la littérature stratégique, sans que des liens systématiques soient établis entre ce livre et le courant RBV. **L'objectif de cet article consiste donc à proposer une relecture des travaux fondateurs de Penrose afin de mettre en exergue sa contribution théorique et ses apports dans la réflexion stratégique fondée sur le primat des ressources.**

Cette relecture sera organisée en deux temps. Dans un premier temps, nous allons étudier comment, chez Penrose, l'entreprise s'apparente essentiellement à un ensemble de facteurs de production, dont l'utilisation est organisée au sein d'un cadre administratif. Et dans une certaine mesure, les produits finaux qu'elle fabrique à un moment donné ne représentent qu'une façon, entre autres, pour l'entreprise d'utiliser ses facteurs de production, **qu'un épisode dans le développement de ses potentialités fondamentales** (page 132). De plus, nous verrons comment pour l'auteur, ces potentialités fondamentales sont regroupées au sein d'une « base technologique » spécialisée, et comment la réflexion stratégique peut être engagée à partir de ce référentiel interne, et non à partir de facteurs exogènes (**section 1**).

Dans un second temps, nous verrons comment cette logique interne peut déboucher également sur un questionnement épistémologique autour de la notion d'« environnement externe », et donc, indirectement, sur une **remise en cause de l'importance accordée à l'analyse externe dans les démarches stratégiques classiques de type LCAG**. En effet, pour Penrose, l'environnement de l'entreprise n'est pas traité comme un facteur objectif, mais comme une « image » dans l'esprit de l'entrepreneur. Et l'auteur de préciser que ce qui importe pour les actions de l'entrepreneur, ce n'est pas l'environnement en « soi », mais l'environnement tel qu'il le voit (page 183). Dès lors, l'environnement de l'entreprise n'est pas composé de « données naturelles » (Crozier, 1977), et le chef d'entreprise ne constitue pas un **observa-**

teur galiléen, situé « au dessus de la mêlée organisationnelle », mais va être présenté plutôt comme un être à la rationalité limitée (Simon, 1947) qui prend des décisions d'après une perception caricaturante du réel, puisque déformée par le prisme de ses représentations individuelles (**section 2**).

Section 1-Un paradigme stratégique centré sur les ressources

Au départ, nous allons voir que pour Penrose déjà, le combat de la concurrence ne s'exerce pas uniquement sur des marchés, mais également sur des configurations capacitaires spécialisées. Ainsi, l'engagement de l'entreprise sur un ou quelques domaines d'activités doit être total, et ce, afin de ne pas diluer ses « potentialités fondamentales » : elle doit donc livrer bataille socle-à-socle, plate-forme contre plate-forme, ou encore « base technologique » contre « base technologique » (§1).

Ce paradigme centré sur les ressources peut ensuite être prolongé avec la notion de « slack », c'est-à-dire de ressources excédentaires. En effet, Penrose nous rappelle qu'au sens strict, ce ne sont jamais les ressources elles-mêmes qui constituent les inputs du processus productif, mais seulement les services que ces moyens peuvent rendre (page 32). Et cette distinction permet d'introduire l'idée selon laquelle des services productifs peuvent augmenter uniquement sous l'effet d'un processus d'apprentissage du type *learning by doing*. L'auteur nous explique alors combien ces slacks peuvent jouer un rôle important pour la formation de la décision au sein de l'entreprise (§2).

§1-L'entreprise : une « base technologique » spécialisée

Progressivement, l'émergence du nouveau paradigme stratégique centré sur les ressources a remis en cause la recherche du seul positionnement résultant d'une adaptation aux contraintes du marché. Le management stratégique s'appuie désormais sur la valorisation des compétences de l'entreprise, et ce faisant, met en avant le « primat des ressources » dans la formation de la décision : « acteur et vecteur essentiel de cette rupture, l'analyse fondée sur les ressources (resource-based analysis) considère justement l'entreprise et sa stratégie non plus à travers ses activités produits/marchés, mais à travers ses ressources internes, matérielles et immatérielles : la stratégie est contrainte par le niveau des ressources disponibles à un moment donné » (Allouche et Schmidt, 1995 : page 98).

Penrose distingue deux catégories principales de ressources (page 31) : d'un côté, les **choses tangibles** (usine, matériels, terrains et ressources naturelles, matières premières...) et de l'autre, les **facteurs humains** (main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée, personnel des bureaux, de l'administration et de la comptabilité, des services juridiques et techniques, de la direction...). Ces ressources sont ensuite regroupées au sein de la « base technologique » de l'entreprise : « tout type de production qui utilise des machines, des processus, des techniques et des matières premières formant un ensemble dans le processus de production sera pour nous une 'base de production', ou une 'base technologique' de l'entreprise, quel que soit

le nombre de produits fabriqués. (...) Le groupe particulier d'activités qui doit être considéré comme base de production unique variera d'une entreprise à l'autre. Il est intéressant de distinguer des groupes de ce genre, parce que pour adopter une nouvelle base, une entreprise doit s'assurer une qualification dans un domaine technologique très différent » (Penrose, 1963 : page 101).

Parmi les éléments constitutifs de la base technologique de l'entreprise, certains sont susceptibles de lui procurer un avantage concurrentiel, du fait de leur rareté. Penrose nous indique que c'est le cas, par exemple, des brevets assurant une protection étendue des produits, des équipements et des procédés de fabrication, des marques commerciales ou de fabrique, et d'autres moyens de protection permettant de distinguer des produits semblables pour conserver la clientèle, le contrôle d'éléments de production uniques, tels qu'une certaine localisation ou la possession de certains minerais, la connaissance de procédés secrets, ou parfois même des collaborateurs particulièrement doués, formés ou expérimentés (page 146). Dans ce cas, la littérature RBV nous indique que pour conférer une rente ricardienne à son propriétaire, un actif rare doit posséder les caractéristiques suivantes :

- permettre un accès à un grand nombre de marchés et **contribuer à la valeur du produit final pour le client** (Porter, 1986 ; Barton-Leonard, 1992 ; Marchesnay, 1992 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Doz, 1994 ; Hamel et Prahalad, 1995) ;

- être **difficilement imitable**, ce qui suppose l'existence d'une « ambiguïté causale » (DeFillipi et Reed, 1990) qui empêche les imitateurs potentiels de savoir exactement quoi imiter et comment le faire. Elle maintient une difficulté pour relier une cause et une conséquence et s'apprécie en fonction, notamment, de son aspect tacite et de sa complexité (Rumelt et Lippmann, 1982) ;

- être **difficilement substituable** (Collis et Montgomery, 1995), ce qui signifie qu'il doit être à l'abri d'éventuelles ruptures en matière d'innovation, c'est-à-dire se situer hors de la portée d'un éventuel processus de « création destructrice » pour reprendre la formule consacrée par Schumpeter.

En plus de la détention d'actifs rares, le courant RBV postule que l'entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel si elle parvient à **générer des quasi-rentes** qui s'expliquent, quant à elles, par la spécificité d'un actif qui pourra être d'une valeur plus grande pour une entreprise que pour ses concurrents. Par exemple, si une entreprise X est la meilleure utilisatrice de l'actif A pour fabriquer un produit, et que son concurrent Y est le deuxième meilleur utilisateur de cet actif, le différentiel entre la valeur de l'actif A pour l'entreprise X et pour le concurrent Y représente une quasi-rente pour l'entreprise X. Cette différence d'efficacité peut provenir d'une parfaite adéquation entre l'appareil de production de X et l'actif A, que les autres entreprises n'ont pas développé (Arrègle, 1996).

Et pour générer ces différences d'efficacité, l'entreprise va devoir spécialiser sa base technologique sur quelques domaines particuliers. Ainsi, pour Penrose, les entreprises, pour la plupart, se spécialisent afin de développer une qualification et une puissance particulières, et ce, pour obtenir une position favorable vis-à-vis de la concurrence. Et selon l'auteur, la

compétitivité de l'entreprise dépend moins de son aptitude à organiser efficacement la production d'une gamme de produits, même très diversifiée, que de son aptitude à créer une ou plusieurs bases technologiques relativement larges et inexpugnables, à partir desquelles elle pourra étendre ses activités dans un milieu incertain et changeant. Ce qui importe, c'est avant tout la nature du domaine fondamental où l'entreprise est capable de s'établir (page 122). Ainsi, « si l'on examine attentivement les entreprises bien établies, dont l'histoire est une longue croissance, et en particulier, la genèse de la diversification de leur production, on s'apercevra que leur force repose sur le fait qu'elles se sont créées et maintenu un domaine fondamental par rapport à certaines ressources, à certaines techniques et à l'exploitation de certains marchés. (...) **La force qui caractérise les grandes entreprises bien établies ne découle pas de la possession d'un ensemble disparate de ressources dans de nombreux domaines, mais du fait qu'elles disposent, pour ainsi dire, de 'défenses en profondeur, dans un petit nombre de domaines particuliers** » (Penrose, 1963 : page 123).

On retrouvera cette hypothèse dans la présentation de la « plate-forme stratégique » (BCG, 1991) où l'accent est mis sur l'ensemble des compétences métier et des capacités organisationnelles, dont la combinaison assure la compétitivité de l'entreprise, et sur laquelle prennent appui ses différentes activités. Cette plate-forme stratégique constitue le terreau sur lequel ces activités prennent racine et se développent. Par « compétence métier », le BCG entend un assemblage unique de savoir-faire et d'expérience, long à construire, difficile à imiter. Quant aux « capacités organisationnelles », elles revêtent une importance cruciale pour assurer le déploiement des compétences métier de l'entreprise.

Dans la filiation directe des travaux du GEST (1986) avec les notions de « technologie générique » et de « grappe technologique », le modèle de « pôles de compétence » proposé par Hamel et Prahalad (1990) repose également sur une conception interne de l'entreprise. Il comprend, notamment, l'apprentissage collectif au sein de l'organisation, en particulier comment coordonner des savoir-faire différents, et comment combiner des technologies variées. La encore, on retrouve l'influence théorique de Penrose qui insiste, de son côté, sur le rôle de l'**apprentissage organisationnel par essais et erreurs** au sein de la base technologique de l'entreprise. Ainsi, selon l'auteur, les progrès de la connaissance entraînent des nouvelles possibilités d'utilisation des services des ressources humaines et matérielles. De nouveaux services deviennent disponibles, des services jusqu'alors inutilisés trouvent leur emploi, tandis que certains services utilisés jusqu'alors sont abandonnés, au fur et à mesure que l'on progresse dans la connaissance des caractéristiques physiques des facteurs de production, de leurs emplois possibles, ou des produits pour lesquels il serait rentable de les employer. Par conséquent, Penrose nous explique qu'il existe un rapport étroit entre le genre de connaissance dont dispose le personnel de l'entreprise et les services qui peuvent être tirés des moyens de production (page 74).

Selon les préconisations du BCG ou du GEST, toute tentative de diversification doit plonger ses racines au sein de la plate-forme stratégique de l'entreprise afin de cultiver un « bonsaï technologique » différencié. Parfois, c'est même la nature des ressources excédentaires (des

« slacks ») qui pourra orienter prioritairement le sens de la diversification (Chatterjee et Wernerfelt, 1991).

§2-L'importance des slacks dans la décision stratégique

Les « slacks » - qui sont liés à la production naturelle de « graisse organisationnelle » au sein de la base technologique de l'entreprise constituent une notion cruciale pour Penrose, car elle explique les motifs du développement de l'entreprise en « interne », sans référence systématique à des facteurs exogènes : « il s'ensuit donc qu'aussi longtemps qu'une expansion peut permettre d'utiliser d'une manière plus rentable qu'auparavant les services de ces facteurs de production, une entreprise est incitée à se développer ; ou réciproquement, tant que des facteurs de production ne sont pas complètement utilisés dans l'activité courante, il existe une incitation à rechercher les moyens de les utiliser plus complètement » (Penrose, 1963 : page 67). Or, l'indivisibilité des facteurs de production, le progrès de la connaissance et l'expérience acquise progressivement par les ressources en direction font qu'il est possible, en théorie, d'élargir l'ampleur du faisceau de services potentiels ou bien d'accroître sans cesse le volume de services des facteurs de production. De sorte qu'au final, l'incitation endogène à la croissance sera, en principe, continue et infinie.

Et en plus d'expliquer la croissance de l'entreprise, Penrose nous enseigne que ces slacks peuvent jouer également un rôle décisif dans la formation et/ou le maintien d'un avantage concurrentiel durable. En effet, lorsque les facteurs de production existants ne fournissent pas tous les services qu'ils pourraient fournir, on assiste à un « gaspillage », parfois inévitable (c'est-à-dire qu'il ne serait pas rentable d'essayer de les utiliser), mais ce sont des services « libres », qui, s'ils peuvent être utilisés d'une façon rentable, sont susceptibles de donner à une entreprise un atout vis-à-vis de la concurrence (page 67).

En d'autres termes, la recherche d'un avantage concurrentiel durable peut s'effectuer au travers d'un « **lissage capacitaire** » afin de générer des quasi-rentes, c'est-à-dire à partir d'une « valorisation » supérieure des ressources qui résulte d'une spécialisation importante de la base technologique de l'entreprise. Penrose illustre ce principe à l'aide de l'exemple d'un chimiste : « une entreprise a intérêt non seulement à avoir une activité suffisante pour qu'il n'y ait pas de services globalement inutilisés, mais encore à **utiliser aussi complètement que possible les services spécialisés ayant le plus de valeur que peuvent lui fournir ses moyens de production**. Une petite entreprise peut employer un chimiste pour vérifier les produits en cours de fabrication, même si cette tâche ne demande que quelques heures par jour ; le reste du temps du chimiste peut être consacré à vérifier les stocks ou les livraisons ; il n'est pas 'inoccupé', mais les services du chimiste ayant le plus de valeur ne sont pas pleinement utilisés, parce que la production de l'entreprise est trop faible pour le permettre » (Penrose, 1963 : page 70).

L'auteur souligne, cependant, que la recherche de spécialisation de la base technologique comporte des risques importants pour l'entreprise. En effet, celle-ci est fragile car sa rentabilité, et même son existence en tant qu'entreprise, peuvent être menacées par les revire-

ments de la demande sur les types d'articles qu'elle produit, et par une intensification de la concurrence. Pour beaucoup d'entreprises, la protection à long terme la plus efficace vis-à-vis de la concurrence, réside alors dans leur capacité à devancer, ou du moins à se maintenir au niveau des innovations qui les menacent dans les produits et les processus de fabrication (page 105).

Là encore, les slacks revêtent une importance capitale, car ils constituent une incitation au changement et sont sources d'avantage concurrentiel, comme en attestent les propos suivants : « des services productifs inutilisés constituent en même temps pour l'entreprise dynamique une incitation à l'innovation et à l'expansion, et lui procurent un avantage vis-à-vis de la concurrence. Ils facilitent l'introduction dans l'entreprise de nouvelles combinaisons de facteurs de production (innovations). Les nouvelles combinaisons peuvent être des combinaisons de services pour la fabrication de nouveaux produits, des processus nouveaux pour la fabrication des anciens produits, ou une réorganisation des services administratifs » (Penrose, 1963 : page 82).

En définitive, on retrouve chez Penrose l'idée selon laquelle l'obtention d'un avantage concurrentiel par la recherche d'un « fit » métier/mission (Koenig, 1990) comporte des risques pour l'entreprise : notamment celui d'être frappée de « **myopie stratégique** » (Lorsch, 1986) qui est associé à une exploitation intensive des compétences établies, à une recherche constante de l'amélioration ou de la perfection. En effet, si la gestion des compétences - ou encore la recherche de l'excellence - peut générer des résultats positifs à court terme, à longue échéance, les excès peuvent être fatals. **Ainsi, l'adage « fais bien ce que tu fais » peut devenir une épitaphe** (Baize, 1994).

La seule gestion des ressources actuelles peut s'avérer insuffisante, du fait d'une **vision à courte vue**, car focalisée de façon excessive sur un stock d'« **actifs collants** » qui reflètent l'histoire personnelle de l'entreprise, et limitent le champ des options stratégiques qu'elle pourra adopter (Schoemaker, 1992). Dès lors, l'entreprise spécialisée n'est pas à l'abri d'un piège de surcompétences : « la culture des compétences est la clé de l'avantage compétitif, et pourtant les compétences sont si profondément source d'inertie qu'il est peu probable qu'elles puissent offrir des réponses à de nouvelles circonstances. (...) Tandis que l'entreprise peut développer des ressources excédentaires par rapport à ses besoins, elle reste dépendante de sa capacité à trouver des niches similaires, adaptées à la même logique de compétence et de gestion pour exploiter ces ressources excédentaires » (Doz, 1994 : page 95).

Et nous allons voir, à présent, comment chez Penrose, les slacks vont conditionner également la perception que le dirigeant possède de l'environnement externe de son entreprise. Et l'auteur de préciser cependant qu'à moins d'être perdu dans les nuages de la philosophie, nul homme d'affaires n'admettra que les opportunités d'expansion de son entreprise ne sont rien d'autre que ses **propres idées** sur ce que son entreprise est capable de faire (page 184).

Section 2-L'environnement de l'entreprise : un construit aux contours diffus ?

Cette proposition constructiviste assez singulière va nous permettre, dans un premier temps, de développer la relation que l'entreprise entretient avec son environnement chez Penrose. Ainsi, nous allons voir que celui-ci se présente sous la forme d'une image énoncée, et n'a donc pas le statut ontologique qu'on lui prête souvent dans les analyses de type LCAG (§1).

Ensuite, nous verrons comment pour Penrose, il convient d'insister sur le rôle joué par les « ressources en direction » dans la perception de l'environnement, et plus généralement dans l'appréhension des problèmes et dans la façon d'envisager des solutions en fonction de leur « cadre de référence ». Cette présentation nous permettra, en définitive, de montrer que la contribution de l'auteur s'étend jusqu'aux développements les plus récents de la théorie RBV, qui gravitent actuellement autour des « capacités socio-cognitives » spécifiques à un groupe dirigeant (§2).

§1-Environnement « vu » versus environnement « énoncé »

Au sein des modèles stratégiques classiques de l'**adaptation** - qui postulent que la capacité concurrentielle de l'entreprise dépend de l'équilibre qu'elle instaure entre les Facteurs Clés de Succès (FCS) qui caractérisent un DAS (Domaine d'Activité Stratégique) et son potentiel compétitif - l'attention est portée, en premier lieu, sur l'étude de l'environnement. Ce dernier est alors décomposé en un certain nombre de couples produits/marchés (ceux sur lesquels l'entreprise est déjà positionnée, mais également ceux qu'elle souhaiterait investir dans le futur), et l'analyse externe passe par la recherche de paramètres permettant de fonder un jugement quant aux lois qui régissent un secteur d'activité (par exemple, la nature de la demande et son évolution, le type de consommateurs et ses attentes, la taille du marché, la nature de la concurrence, les barrières à l'entrée et à la sortie dans l'industrie, les évolutions technologiques du secteur, la structure des coûts de revient...).

La démarche nécessite donc de collecter de multiples informations externes afin de sérier avec précision leurs évolutions, mais aussi de **comprendre l'intelligence des rapports de force**, et de **décrypter les règles du jeu concurrentiel**, afin de procéder à une **analyse fine de la position concurrentielle** de l'entreprise. Elle doit permettre au chef d'entreprise d'aboutir à « une clarification a priori des contours et des limites de son espace d'initiatives stratégiques, en discernant les **réalités incontournables** avec lesquelles il doit composer » (AFPLANE, 1995 : page 49).

A l'opposé de ces « réalités incontournables », Bettis et Prahalad (1986) objectent l'existence d'une « logique dominante » au sein des entreprises, qui se définit comme **la manière dont les dirigeants conceptualisent leur environnement concurrentiel** et prennent des décisions d'allocation de ressources. De façon plus précise, une logique dominante se présente comme « une **vision du monde** ou une conceptualisation de l'activité et des outils administratifs à mobiliser pour accomplir des buts. Elle est mémorisée dans une carte cognitive (un ensemble de schémas) qui caractérise une coalition dominante » (Bettis et Prahalad, 1986 : page 491).

En fait, l'être humain a une tendance naturelle, presque vitale, à créer des images de l'environnement qui l'entoure. Pour expliquer ce phénomène d'imagerie, on peut se référer à l'examen du fonctionnement du cerveau. Les hémisphères cérébraux exercent des fonctions différentes, opposées : l'**hémisphère gauche** renvoie à tout ce qui relève de l'analyse, de l'abstrait, de la logique et du temps séquentiel, et l'**hémisphère droit** concerne tout ce qui a trait à l'appréhension des formes, au concret, à l'émotion, à l'intuition et à l'orientation spatiale. Cette activité cérébrale fait appel à la **raison** et à l'**intuition**. De cette façon, l'être humain se « construit » progressivement une réalité.

Pour Weick (1979), cette tendance de l'homme à comprendre, expliquer, façonner, a pour fonction de lui donner l'impression de mieux maîtriser les événements. L'individu cherche à développer un sens à la réalité, et se construit le monde sur lequel il agira ensuite. Ce processus le conduit, en fait, à se donner une réalité intelligible. C'est à partir de ces hypothèses que Weick a conçu un « modèle dynamique d'organisation », processus continu qui comporte quatre phases : la **transformation de la réalité** (*ecological change*), l'**engagement dans le réel** (*enactement*), l'**attribution de sens au réel** devenu équivoque (*selection*) et la **réétention**, sous forme de schèmes d'interprétation, du réel devenu significatif (*retention*). A l'issue de ces quatre phases, l'individu peut intervenir directement sur la réalité qu'il a transformée.

Ainsi, le chef d'entreprise va pouvoir « énoncer » son environnement à partir de ce qu'il recherche et de ce qui l'intéresse. Ce néologisme possède, en fait, deux acceptations distinctes : tout d'abord **décréter** (une loi ou une mesure), c'est-à-dire ordonner, arrêter, ou bien **jouer**, c'est-à-dire représenter, accomplir, remplir un rôle, procéder à...

Etymologiquement, c'est plutôt le deuxième sens qui domine ici, car il signifie **mettre quelque chose sous la forme d'une mise en acte**. En définitive, on constate qu'il existe donc une interaction entre l'objet de connaissance et de pensée observé (cet environnement mis en scène pour être ensuite mis en acte), et le sujet qui l'observe. Et pour Penrose, cette interaction dépend, en particulier, des facteurs de production de l'entreprise, qui « formatent », en quelque sorte, la perception que possède les ressources humaines de leurs possibilités d'action, ainsi que leur perception de l'environnement externe. Ainsi, selon l'auteur, il convient de mettre l'« accent sur l'importance des facteurs de production avec lesquels une entreprise travaille et sur les progrès de l'expérience et des connaissances du personnel d'une entreprise, **car ce sont les facteurs qui détermineront dans une grande mesure la façon dont l'entreprise répondra aux changements intervenant dans le monde extérieur, ainsi que ce que l'entreprise 'voit' de ce monde extérieur**. Ceci est particulièrement évident, dès lors que nous admettons que les changements dans les connaissances détenues par le personnel dirigeant d'une entreprise modifient non seulement les services productifs des autres facteurs de production, mais également la façon dont l'entreprise perçoit les 'conditions de la demande' » (Penrose, 1963 : page 77).

§2-L'importance des ressources socio-cognitives de l'entreprise

Les ressources conditionnent donc le « cadre de référence » de l'entreprise, c'est-à-dire le « paradigme stratégique » (Koenig, 1990) en fonction duquel elle donne du sens à ce qui l'entoure : « il existe une corrélation étroite entre les diverses sortes de facteurs de production avec lesquels travaille une entreprise et le développement des idées, de l'expérience et des connaissances de ses cadres et de ses chefs ; nous avons vu que les modifications dans l'expérience et les connaissances n'affectent pas seulement les services productifs que l'on peut tirer des facteurs de production, mais également la 'demande' telle que l'entreprise la voit. (...) Rien ne permet de supposer que, même si les conditions extérieures restent inchangées, des combinaisons de services possibles pour une entreprise demain le sont dès aujourd'hui. Les entreprises, comme les personnes, occupent à chaque instant une position donnée par rapport au monde extérieur. Cette position n'est pas déterminée seulement par l'espace et le temps, mais également par l'horizon 'intellectuel' : celui-ci fournit le **cadre de référence** pour saisir les phénomènes extérieurs et le point de départ de tous les plans d'action » (Penrose, 1963 : page 82).

Ainsi, l'horizon « intellectuel » de l'entreprise est-il borné par sa configuration en ressources, et le regard qu'elle peut porter sur son environnement n'est pas objectif, car conditionné par ce qu'elle souhaite y trouver. De plus, Penrose nous explique que l'action pro-active qu'exerce l'entreprise sur son environnement dépend de son appréciation de ses possibilités de réussite sur le marché, et qu'en dernière analyse, l'« environnement » infirme ou confirme la validité de cette appréciation, mais cet environnement ne constitue pas un fait objectif, qu'on peut découvrir avant que l'événement ne se soit produit. En définitive, « non seulement les entreprises modifient les conditions extérieures pour assurer le succès de leur action, mais elles savent aussi, ce qui est plus important encore, qu'elles peuvent les modifier et que l'environnement n'est pas indépendant de leurs propres activités » (Penrose, 1963 : page 46).

On retrouve cette préoccupation au sein du courant RBV qui se penchent actuellement sur les sciences cognitives, et qui considèrent le rôle de la personnalité et des schémas de représentations du décideur comme centraux dans le processus de prise de décision. La rationalité de la décision est alors remise en cause. Ainsi, selon une conception behavioriste du processus de décision inspirée de la psychologie cognitive, « les décideurs confrontés à l'incertitude et à des problèmes complexes et mal structurés tendent à faire usage d'heuristiques simplificatrices et de modèles cognitifs pour percevoir, interpréter, intégrer l'information et prendre des décisions » (Desreumaux, 1993 : page 90).

A travers les **approches cognitives de la décision**, l'accent est alors mis sur la réflexion stratégique du dirigeant, ce qui fait dire à Laroche et Nioche que l'une des clefs du processus stratégique, peut-être la seule, réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes (Laroche et Nioche, 1994). Depuis plusieurs années émerge donc « la conviction fondamentale que les organisations ne peuvent être comprises sans faire référence à ce que pensent les acteurs... Dans cette perspective, l'accent est mis sur la structure individuelle ou collective de ces acteurs, structure qui les guide dans leur interprétation des événements et dans leurs interventions » (Cossette et Audet, 1994 : page 45).

Dans ses derniers développements, le courant RBV s'efforce donc de rompre avec la démarche stratégique adaptative classique en considérant que l'entreprise n'est pas une boîte noire, et que les comportements des agents ne répondent pas d'une logique de réponse à des stimuli, mais qu'ils sont au contraire finalisés et intentionnels. Ce faisant, il s'efforce de montrer l'importance des **ressources socio-cognitives** au sein du portefeuille de ressources possédé par l'entreprise, afin d'expliquer « la formation d'avantages socio-cognitifs et leurs effets sur la performance économique obtenue. Ces avantages se fondent sur des ressources socio-cognitives (humaines et organisationnelles) qui permettent de construire 'l'intelligence' du groupe dirigeant pour traiter les problèmes auxquels l'entreprise est confrontée. Cette intelligence résulte de capacités socio-cognitives du groupe (la compréhension, ou l'exactitude des jugements et des prédictions, la créativité dans les idées et les solutions et enfin, le consensus sur les objectifs et les buts de l'organisation qui permet de maîtriser les activités et leur dynamique » (Lauriol, 1998 : page 81).

Cette conception quelque peu élitiste de l'avantage concurrentiel - qui consiste à insister sur les flux de services produits par les ressources en direction - revient, en définitive, à souligner le rôle décisif joué par la « capacité de commande » de l'entreprise (Reix, 1975), ainsi que celui de l'« esprit d'entreprise et de la compétence de la direction ». En effet, « les entreprises dont les chefs sont 'ternes' sont par là même gênées dans leur expansion. Il arrive souvent que l'horizon d'une entreprise, surtout s'il s'agit d'une petite entreprise, soit extrêmement borné. Satisfait de faire du bon travail dans son domaine, l'entrepreneur dépourvu d'esprit d'entreprise peut même n'avoir jamais entrevu les possibilités vastes, qui seraient à portée de sa main si seulement il levait la tête pour les voir. (...) L'effort d'imagination, le sens de l'opportunité, la connaissance instinctive de qui 'prendra' ou des méthodes pour faire accepter un produit, jouent alors un rôle prépondérant. Toutes les entreprises n'ont pas à leur disposition de tels talents » (Penrose, 1963 : page 42).

Conclusion

En résumé, l'apport de Penrose à la théorie RBV peut se situer sur deux plans principaux. Tout d'abord, au niveau de la conception interne que l'auteur retient de l'entreprise, représentée sous la forme d'une base technologique. C'est donc l'« organisation » (entendue ici comme la manière dont les différents organes ou parties d'un ensemble complexe, d'une société, d'un être vivant sont structurés et agencés entre eux) qui constitue le **nœud gordien** de la réflexion chez Penrose, et les choix stratégiques pourront s'appuyer sur ce référentiel interne.

Ensuite, un deuxième apport principal concerne la relation que l'entreprise entretient avec son environnement. En effet, Penrose nous enseigne que la vision que le chef d'entreprise possède de l'environnement de son entreprise dépend de son « cadre de référence ». Ainsi, l'auteur nous rappelle que chaque individu possède sa propre façon de voir, d'observer, de juger ce qui l'entoure. L'expérience, le vécu propre à chacun, la personnalité, le milieu social, le contexte familial, les attentes, le système de valeurs, les croyances personnelles..., condi-

tionnent notre propre vision du monde. Enfin, Penrose précise que le prisme à travers lequel on regarde la réalité, et qui vient influencer tant ce qu'on décide de faire, que la façon suivant laquelle on va le faire, dépend en particulier des ressources présentes au sein de la base technologique de l'entreprise.

La relation entre l'entreprise et son environnement est donc inversée chez Penrose par rapport à celle retenue classiquement dans les approches de type SWOT. Ainsi, ce n'est pas l'entreprise qui est analysée à partir d'une grille de lecture environnementale, mais plutôt l'environnement qui est décrypté au travers du filtre des ressources de l'entreprise. C'est l'environnement qui devient une variable d'ajustement, en quelque sorte, et non plus les ressources de l'entreprise.

Une fois la visite au « pays de la RBV » achevée, le lecteur de l'ouvrage de Penrose est « dans la position de celui qui, ayant assimilé Euclide, doit faire pratiquement un relevé topographique. Il discerne clairement les règles du jeu, mais ne peut les appliquer sans quelques instruments tels que la mire, le théodolite, la chaîne, les tables et abaquages, qui doivent être fournis par une technologie précise » (Gélinier 1963 : page 6).

Les années à venir permettront peut-être de développer une telle **technologie stratégique RBV** afin d'opérationnaliser les bases conceptuelles couchées sur le papier par Penrose car, actuellement, ce domaine souffre encore d'une réelle portée empirique, ainsi que « de l'utilisation différente de certains termes par des chercheurs différents » (Doz, 1994 : page 92). Ainsi, comme le souligne O. Uzan (1996), la définition des ressources n'est pas donnée a priori, et évolue en fonction des différents modèles d'analyse stratégique qui se sont développés depuis les premiers modèles fondateurs des années 60 jusqu'à ceux émergents des années 90.

Bibliographie

- AFPLANE (1995), « Le management stratégique dans les P.M.E./P.M.I. », N°14.
- Alchian A.A. (1950), « Uncertainty, evolution and economic theory », *American Economic Review*.
- Allaire Y. & Firsirotu M. (1993), *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Gaëtan Morin Editeur.
- Allouche J. et Schmidt G. (1995), *Les outils de la décision stratégique*, tome 2, La Découverte.
- Amit R. et Schoemaker P.J.H. (1993), « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*.
- Ansoff I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, réédition 1989, Editions d'Organisation.
- Arrègle J.L. (1996), « Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*.
- Aubert J. (1995), *Stratégies d'entreprise : du développement patrimonial au partenariat*, Editions Liaisons.

- Baize D. (1994), « De la dualité des compétences de l'organisation et des risques de l'excellence », Université de Caen, W.P. N°47.
- Barney J.B. (1986), « Strategic factor markets : expectations, luck and business strategy », *Management Science*, vol.10.
- Barton-Leonard D. (1992), « Core capabilities and core rigidities : a paradox in managing new product development », *Strategic management Journal*, Vol.13.
- BCG (1991), « La plate-forme stratégique », W.P.
- Bettis R.A. & Prahalad C.K. (1986), « The dominant logic : a new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, n°9.
- Carrance F. (1988), « Splendeurs et misères des matrices stratégiques », *Annales des Mines*.
- Carroll L. (1865), *Alice au pays des merveilles*, Hachette, nouvelle édition.
- Chatterjee S. et Wernerfelt B. (1991), « The link between resources and type of diversification : theory and evidence », *Strategic Management Journal*, Vol.12.
- Collis D.J. et Montgomery C.A. (1995), « Competing on resources : strategy in the 1990s », *Harvard Business Review*.
- Cossette P. (1993), « Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de P.M.E. : une étude exploratoire », Actes de la 39ème Conférence de l'I.C.S.B., Strasbourg.
- Cossette P. et Audet M. (1994) « Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? », in *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université de Laval, Editions Eska.
- Crozier M. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.
- DeFillipi R.J. et Reed R. (1990), « Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol.1.
- Desreumaux A. (1993), *Stratégie d'entreprise*, Dalloz.
- Doz Y. (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*.
- Filion L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Editions de l'entrepreneur.
- Gareth M. (1989), *Images de l'organisation*, Eska.
- Gélinier O. (1963), in Penrose E.T., *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques.
- GEST (1986), *Grappes technologiques : les nouvelles stratégies d'entreprise*, McGraw-Hill.
- Hamel G. et Prahalad. C.K. (1990), « Les stratégies du soleil levant », *Harvard-L'expansion*.
- Hamel G. & Prahalad C.K. (1995), *La conquête du futur*, InterEditions.
- Ingham M. (1995), *Management stratégique et compétitivité*, DeBoeck Université.
- Koenig G. (1990), *Management stratégique : vision, manoeuvres et tactiques*, Nathan.
- Laroche H. et Nioche J.P. (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*

- Lauriol J. (1994), « Management stratégique : repères pour une fin de siècle », *Gestion*.
- Lauriol J. (1998), *La décision stratégique en action*, L'Harmattan.
- Le Saget M. (1992), *Le management intuitif, une nouvelle force*, Dunod.
- Lorsh J.W. (1986), « Managing culture : the invisible barrier to strategic change », *California Management Review*, Vol.29, N°2.
- Marchesnay M. (1973), « L'analyse des capacités en théorie de la firme », Cahiers du séminaire Gide, Montpellier, N°11.
- Marchesnay M. (1992), « De l'analyse d'activités à l'analyse de capacités : à la recherche d'un outil nouveau d'information stratégique », W.P.
- Miller D. & Friesen P.H. (1984), *Organisations - A Quantum View*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Penrose E.T. (1963), *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques.
- Peteraf M. (1993), « The cornerstones of competitive advantage : a resource-based view », *Strategic Management Journal*, Vol.14.
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions.
- Reix R. (1975), « La capacité de commande de la firme », Thèse de Doctorat d'Etat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier 1.
- Reix R. (1977), *La flexibilité de l'entreprise*, Editions Cujas.
- Rumelt R.P. et Lippman S.A. (1982), « Uncertain imitability : an analysis of interfirm differences in efficiency under competition », *Bell Journal of Economics*.
- Schmidt A. (1993), « Le concept de vision stratégique », *Etudes et documents de l'I.A.E.*
- Selznick P. (1957), *Leadership in administration*, Harper and Row.
- Senge P. (1990), *La cinquième discipline*, First.
- Schoemaker P.J.H. (1992), « How to link strategic vision to core capabilities », *Sloan Management Review*, Vol.34, N°1.
- Simon H.A. (1947), *Administrative Behavior*, Free Press.
- Tywniak S. (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », in *Repenser la stratégie*, Vuibert.
- Uzan O. (1996), « Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel », *Cahiers Français*, N°275.
- Weick K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Addison Wesley.
- Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol.5.

