

**VIII CONFERENCE INTERNATIONALE
DE MANAGEMENT STRATEGIQUE**

**ECOLE CENTRALE DE PARIS
26-28 Mai 1999**

**ANALYSE PAR LES RESSOURCES
DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES FRANCAISES**

Rodolphe Durand,
Goizueta Business School,
Department Organization and Management
1300 Clifton Road, ATLANTA, GA 30322
United States

(404) 727 9738
Rodolphe_Durand@bus.emory.edu

Proposition d'article pour le Prix AIMS « jeune chercheur »

ANALYSE PAR LES RESSOURCES DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES FRANCAISES

INTRODUCTION

Dans cet article, nous présentons une étude empirique utilisant les concepts du courant de recherche portant sur les ressources, ou « Courant des Ressources », afin d'expliquer la performance des entreprises. Nous ne revenons pas sur les justifications théoriques de ce courant, mais nous intéressons plus particulièrement à l'opérationnalisation de ces concepts, dans une étude multisectorielle de grande ampleur (près de 3000 entreprises manufacturières françaises).

La structure de cet article est la suivante. La première section présente les éléments de base du modèle théorique à tester. La seconde section détaille les différentes hypothèses liant les propriétés des ressources avec les variables de performance à étudier. La troisième partie précise les variables utilisées pour approcher les concepts de modèle à tester. La quatrième partie montre les résultats statistiques obtenus. Enfin, la dernière section dresse les conclusions à tirer de cette analyse empirique.

I. LES BASES DU MODELE THEORIQUE

1.1. La conception de la firme

La conception de la firme qui ressort de l'étude de la littérature théorique et empirique en management repose sur trois piliers : une conception productive de l'entreprise ; une conception de l'entreprise engagée dans des relations verticales d'échange ; une prise en compte du rôle particulier de la coordination interne.

Premièrement, la firme appartenant à l'industrie manufacturière est représentée prioritairement par les outils techniques et technologiques qu'elle utilise pour produire les biens qu'elle offre sur le marché. Deuxièmement, toute firme est engagée dans des relations d'échange avec d'autres acteurs économiques. La logique des échanges de l'entreprise avec les autres entités économiques (fournisseurs, clients, ...) s'inscrit au sein de relations verticales d'achats et de ventes, qui donnent une indication sur la conception du système de valeur dans lequel sont impliquées les entreprises. Le courant des ressources a abondamment étudié les conséquences des ressources sur notamment la cohérence au sein des diversifications, ou les influences entre les entreprises, les fournisseurs et les premiers adopteurs (Verdin et Williamson, 1994 ; Levinthal et Myatt, 1994 ; Walsh et al. 1996 ; Powell et Dent-Micallef, 1997 ; Poppo et Zenger, 1998). Finalement, le rôle de la coordination interne apparaît comme une condition fondamentale d'une part de l'utilisation des services des ressources, et d'autre part de la promotion de l'innovation et de l'apprentissage. Sans que l'objet d'étude soit le processus de constitution de la connaissance en lui-même, ou le rôle précis des coordinateurs dans les processus d'innovation, ou encore l'impact direct de la circulation d'information sur la performance, il est indéniable qu'une mesure minimale du niveau de coordination de l'entreprise doit figurer dans le modèle théorique.

Ces trois piliers constituent à notre avis les conditions minimales pour pouvoir définir une firme selon le Courant des Ressources. Il est possible d'ajouter d'autres éléments, comme par exemple une spécification du processus d'innovation, les liaisons concurrentielles particulières

(partenariat, impartition, etc.) ou la nature et l'étendue de la diversification. Nous sommes donc bien conscients que nous ne retenons dans le modèle théorique que les éléments constitutifs indispensables de la conception de la firme par souci de simplification -compte tenu principalement des autres degrés de complexité qui s'ajoutent par la suite.

1.2. Propriétés des ressources

Une fois définies les ressources en jeu dans notre modèle, il convient de préciser plus spécifiquement leurs propriétés afin d'en évaluer les effets sur la performance. Les auteurs définissent de nombreuses propriétés qui influencent le potentiel d'acquisition des rentes : la non imitabilité, la non transférabilité, la disponibilité, la rareté, la non mobilité, la non substituabilité, (Barney, 1986 ; Dierickx and Cool, 1989 ; Grant, 1991 ; Amit and Schoemaker, 1993 ; Teece et al., 1997).

Nous avons retenu trois propriétés essentielles, les plus abondamment citées dans la littérature. Les deux premières, la non transférabilité et la non imitabilité, sont appliquées aux ressources productives. La transférabilité exprime la possibilité pour des ressources de trouver un marché d'échange pour être 'transférées' chez un concurrent. Ainsi, a priori, plus des ressources sont non transférables sur un marché, plus elles sont à l'origine de rentes, et donc de performance pour la firme. La non imitabilité traduit le fait que pour maintenir son avantage concurrentiel sur ses ressources la firme doit posséder des ressources productives que les concurrents ne peuvent imiter.

La troisième propriété, la non substituabilité, semble particulièrement appropriée aux relations d'échange. Wernerfelt (1984) pose que la « disponibilité de ressources substituables tend à faire baisser les revenus des détenteurs de ces ressources ». En effet, une relation d'échange n'est pas à proprement parler transférable ou imitable, puisqu'elle concerne une qualité de relation, fondée sur la confiance, ou l'habitude par exemple. La substituabilité caractérise le fait que pour un type de relation donné, des concurrents peuvent chercher à avoir une même qualité de relation par d'autres moyens.

En ce qui concerne la coordination, nous concentrons notre réflexion sur le niveau et l'efficacité de cette coordination à l'intérieur de la firme, plus que sur ses propriétés intrinsèques.

Nous avons donc retenu dans notre modèle théorique cinq variables explicatives de la performance : la non transférabilité et la non imitabilité des ressources productives, la non substituabilité des relations avec les clients d'une part, et avec les fournisseurs d'autre part, et enfin le niveau de coordination interne de la firme. Nous nous tournons à présent vers les variables à expliquer, c'est-à-dire les variables de performance.

1.3. Performance de la firme

Dans la pratique, différents types d'indicateurs sont utilisés pour évaluer la performance des entreprises (le 'price-cost margin' (PCM), le q de Tobin, le ROI, le ROE,...). Nous avons retenu pour notre analyse de la performance, à l'instar de nombreux articles (Schmalensee, 1989 ; Capon et al., 1990), deux ratios comptables parmi les plus couramment utilisés : le ROS ou Taux de Marge et le ROA ou Rentabilité du Capital d'Exploitation. Les deux ratios ne mesurent pas exactement la même chose. Le premier donne une indication sur les taux de marges effectifs de la firme. Le taux de marge brute d'exploitation constitue « une première mesure directe de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise, et un indicateur généralement significatif de sa capacité bénéficiaire » (Méthode d'Analyse Financière, Banque de France, p30). Le second donne une indication sur l'utilisation des actifs de l'entreprise. En

effet, le capital d'exploitation désigne l'ensemble des éléments nécessaires en permanence à l'exercice de l'activité courante : outre les moyens techniques mis en œuvre (équipement productif), il englobe les capitaux immobilisés dans le cycle d'exploitation (besoin en fonds de roulement d'exploitation, qui correspond au montant des capitaux immobilisés dans le cycle d'exploitation).

Par ailleurs, nous avons voulu apprécier l'impact des ressources sur la position de marché de l'entreprise (Birley et Westhead, 1990). L'évaluation des parts de marché ou de la croissance de la part de marché est souvent utilisée pour mesurer la performance des firmes (Capon et al., 1990). Ainsi, nous avons ajouté un type de performance différent des performances comptables, centré autour de l'idée de performance de marché.

II. FORMULATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Nous avons dans notre modèle théorique de nombreuses relations possibles entre les cinq variables explicatives et les trois variables de performance. Nous explicitons dans cette partie les différentes hypothèses tirées du courant des ressources, reliant les variables explicatives aux variables à expliquer.

II.1. Hypothèses portant sur les variables à expliquer

Non transférabilité des ressources productives

La théorie des ressources postule qu'un actif a de la valeur pour autant qu'il possède des caractéristiques qui, exploitées de manière idiosyncrasique par les aptitudes de la firme, dégagent des rentes. Or, si cet actif est transférable à d'autres acteurs économiques, cela signifie que les aptitudes nécessaires à son exploitation ne sont pas suffisamment spécifiques ou bien protégées pour que les rentes soient maintenues à l'intérieur de la firme (Penrose, 1959 ; Barney, 1986 ; Amit et Schoemaker, 1993).

La non transférabilité des ressources productives est une propriété structurante de la performance. De même, concernant la performance de marché, plus les ressources productives ont été bâties, construites à l'intérieur de la firme pour en améliorer l'efficacité, plus leur transférabilité est réduite, et plus la valeur contributive à la performance de marché de l'entreprise est grande (Peteraf, 1993 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991). En ce sens, plus les ressources sont non transférables, plus la performance de marché est potentiellement forte. On déduit de ce qui précède les premières hypothèses :

H.I.1. : Plus la non transférabilité des ressources productives d'une entreprise est grande, plus le taux de marge est fort

H.I.2. : Plus la non transférabilité des ressources productives d'une entreprise est grande, plus la rentabilité brute du capital d'exploitation est forte

H.I.3. : Plus la non transférabilité des ressources productives d'une entreprise est grande, plus la performance de marché est forte

Non imitabilité des ressources productives

La non imitabilité des ressources de production est à l'origine de rentes et d'avantage concurrentiel idiosyncrasique -tout comme l'est la non transférabilité (Barney, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993). L'imitabilité des ressources productives donne une idée de la qualité des ressources détenues et construites par la firme. Si les ressources productrices sont potentiellement génératrices de rentes organisationnelles (autrement dit si elles sont peu imitables dans leurs usages), on peut supposer que la firme dégage une performance courante

meilleure : le taux de marge est donc supposé d'autant plus fort que l'imitabilité est faible. De même, la performance financière d'exploitation est favorisée si les outils de production sont peu imitables par les concurrents, et qu'ils dégagent des rentes appropriables par l'entreprise. Enfin, il paraît légitime d'établir une relation identique entre non imitabilité des ressources productives et performance de marché, puisque la performance de marché dépend directement des propriétés intrinsèques des actifs productifs détenus et constitués par la firme (Amit et Schoemaker, 1993 ; Bogner et Thomas, 1994). On obtient par conséquent trois hypothèses, qui sont le pendant de celles concernant la non transférabilité :

H.II.1. : Plus la non imitabilité des ressources productives d'une entreprise est grande, plus le taux de marge est fort

H.II.2. : Plus la non imitabilité des ressources productives d'une entreprise est grande, plus la rentabilité brute du capital d'exploitation est forte

H.II.3. : Plus la non imitabilité des ressources productives d'une entreprise est grande, plus la performance de marché est forte

Substituabilité de la relation fournisseurs

L'entreprise s'inscrit dans une chaîne de relation de type client-fournisseur. A chaque maillon de cette chaîne, un partenaire peut être en mesure de se substituer à un autre (changement de fournisseurs, gestion de la clientèle,...). La relation avec les fournisseurs peut être envisagée comme un rapport de force. Selon le modèle S-C-P, le pouvoir de marché des fournisseurs provient de leur capacité à influencer les prix, à abaisser la qualité, ou de toute autre action qui détériore la performance de l'entreprise cliente (Shepherd, 1979). La vision traditionnelle relie donc la performance d'une entreprise avec l'indépendance de celle-ci par rapport à ses fournisseurs comme seul marché d'approvisionnement. Classiquement, les causes produisant l'influence pénalisante du pouvoir de marché des fournisseurs sont : la concentration de l'industrie, l'absence de substituts, et de coûts de changements de fournisseurs élevés (Galbraith et Stiles, 1983 ; Porter, 1980).

L'idée que nous voudrions défendre, dans la lignée d'une conception de l'entreprise fondée sur les ressources, est que plus la relation avec les fournisseurs est non substituable, plus la performance de l'entreprise est potentiellement forte (Verdin et Williamson, 1994 ; Levinthal et Myatt, 1994 ; Poppo et Zenger, 1998 ; Walsh et al., 1996 ; Powell et Dent-Micallef, 1997).

Plus précisément cependant, il faut décomposer cette hypothèse générique suivant les types de performance, afin peut-être de mettre à jour une des raisons de la présence dans la littérature de résultats contradictoires sur l'influence des relations d'échanges sur la performance des entreprises productrices (Cool et Henderson, 1996).

- Considérons d'abord la performance de marché : plus l'entreprise entretient avec son fournisseur des relations privilégiées, qui s'inscrivent dans la durée, plus les moyens mis en œuvre par les deux entreprises pour communiquer, pour contracter, pour échanger sont susceptibles de s'améliorer. Ainsi, la relation de l'entreprise avec ses fournisseurs est déterminante pour l'obtention d'une offre reconnue et valorisée sur le marché. La performance de marché est donc dépendante de la non substituabilité de la relation fournisseur : plus l'entreprise saura gérer la non substituabilité de sa relation fournisseur autour de certaines ressources stratégiques, plus a priori sa performance de marché sera bonne.
- En revanche, l'édification de la non substituabilité de la relation avec ses fournisseurs a un coût pour l'entreprise. En fait, le gain que représente pour l'entreprise productrice la non

substituabilité de la relation fournisseur réside dans la valorisation par le marché de l'offre proposée selon les critères du secteur. Mais pour parvenir à ce résultat, l'appropriation de rentes, l'entreprise doit en payer le prix : elle ne peut pas gagner « sur les deux tableaux », en terme de position de marché et en performance financière. Le coût de la non substituabilité de la relation pour l'entreprise doit être perceptible principalement au niveau du taux de marge, et peut être, mais à un degré moindre, au niveau de rentabilité du capital d'exploitation. Ce coût pour l'entreprise représente le maintien et l'assurance de la non substituabilité de sa relation avec le fournisseur -et de manière indirecte l'augmentation du coût d'opportunité de l'accès à la même relation¹ avec ce fournisseur pour les concurrents directs de l'entreprise productrice (Brandenburger et Stuart, 1996).

Par conséquent, on formule les hypothèses suivantes

H.III.1. Plus la non substituabilité de la relation fournisseurs est grande, plus le taux de marge est faible

H.III.2. Plus la non substituabilité de la relation fournisseurs est grande, plus la rentabilité brute du capital d'exploitation est faible

H.III.3. Plus la non substituabilité de la relation fournisseurs est grande, plus la performance de marché est forte

Substituabilité de la relation clients

La situation concernant la relation avec les clients est en quelque sorte inversée, puisque l'entreprise est le fournisseur du client. Par conséquent, à partir du moment où l'entreprise est engagée dans une relation de non substituabilité avec son client, c'est que ce dernier a une susceptibilité à payer plus grande pour les produits de l'entreprise, qui sont a priori plus adaptés à sa demande ou à sa satisfaction personnelle s'il s'agit d'un bien de consommation. Dans ce sens, de l'entreprise vers le client, le raisonnement s'établit sur les bases de la susceptibilité à payer (willingness to pay, Brandenburger et Stuart, 1996) plutôt que sur le coût d'opportunité. Le client est prêt à supporter le coût de cette relation de confiance, de confort, de satisfaction, etc. -qui s'exprime par le degré de non substituabilité des actifs qu'il achète à son fournisseur. Pour le client, il s'agit d'un coût, et pour l'entreprise d'un gain, représenté par la fidélisation, la fixation du client au détriment des concurrents, la formation des utilisateurs (von Hippel, 1976), en un mot la constitution d'une ressource, dont les effets seront observables sur le taux de marge -et dans une moindre mesure sur la performance financière d'exploitation. Ce raisonnement est particulièrement adapté aux entreprises qui constituent notre échantillon : les entreprises de l'industrie manufacturière, dont une large proportion appartient aux industries des biens d'équipement et des biens intermédiaires.

En revanche, le fait d'entretenir une relation non substituable avec des clients correspond à un risque pour l'entreprise de se fixer sur certains de ses clients au détriment de l'extension de son offre et de sa performance de marché (particulièrement si elle est mesurée à partir des parts de marché, comme cela sera le cas). En effet, si elle privilégiait la substituabilité de ses clients, elle jouerait la logique du marché et poursuivrait un objectif de conquête en volume, mesuré par la variable performance de marché. Par conséquent, on formule les hypothèses suivantes :

H.IV.1. Plus la non substituabilité de la relation clients est grande, plus le taux de marge est fort

¹ Si tant est que la relation soit directement transférable, ce qui n'est pas une hypothèse appartenant au Courant des Ressources.

H.IV.2. Plus la non substituabilité de la relation clients est grande, plus la rentabilité brute du capital d'exploitation est forte

H.IV.3. Plus la non substituabilité de la relation clients est grande, plus la performance de marché est faible

Coordination interne

Il paraît difficile de relier directement le niveau de coordination interne avec le taux de marge, ou avec la rentabilité du capital d'exploitation, qui sont des mesures comptables et financières qui ne prennent pas en compte le coût représenté par un niveau de coordination donné. De même, une relation directe entre la coordination interne et la performance de marché n'est pas clairement évidente.

En revanche, on désire mesurer l'impact de la coordination interne sur les autres ressources afin de tester son rôle de facilitateur, de catalyseur de l'appropriation des rentes.

Le niveau de coordination interne représente le degré d'information, de contrôle et de suivi des activités à l'intérieur de l'entreprise. Nous appuyant sur les différents travaux des courants de la théorie des ressources qui mettent en avant le rôle de l'apprentissage, de l'information et de la coordination interne à l'entreprise en tant qu'actifs invisibles permettant de dégager des rentes inaccessibles à la concurrence, nous formulons l'hypothèse générique : « plus le niveau de coordination interne est élevé, plus les ressources ont de chance d'être non transférables, non imitables et non substituables, et plus la performance est en conséquence élevée ».

Appliquée au niveau de notre modèle théorique, cette conjecture se décline respectivement sur les quatre autres variables latentes explicatives dans le sens d'un renforcement de leurs propriétés. Quatre hypothèses de recherche sont donc déduites :

H.V.I. La coordination interne et la non transférabilité des ressources productives sont positivement corrélées

H.V.II. La coordination interne et la non imitabilité des ressources productives sont positivement corrélées

H.V.III. La coordination interne et la non substituabilité de la relation fournisseurs sont positivement corrélées

H.V.IV. La coordination interne et la non substituabilité de la relation clients sont positivement corrélées

En outre, ces quatre variables latentes sont susceptibles d'avoir des comportements plus ou moins corrélés les uns aux autres. A partir du moment où l'on s'inscrit dans le Courant des Ressources, il paraît contradictoire de prétendre que les propriétés des ressources et aptitudes évoluent en sens contraires les unes des autres. En effet, soit le système formé par les propriétés des ressources est cohérent, soit il ne l'est pas.

Nous formulons donc une conjecture supplémentaire qui fait l'hypothèse que les propriétés des différentes ressources sont positivement corrélées entre elles, ce que l'on peut qualifier d'un « effet système de ressources ».

H.sys. Les propriétés des ressources sont positivement corrélées entre elles.

II.2. Variables à expliquer entre elles

L'explication des valeurs des variables de performance n'est pas seulement due aux influences des variables latentes explicatives. En effet, les variables de performance sont reliées entre

elles. Le taux de marge et la rentabilité du capital d'exploitation sont par construction reliées, même si elles mesurent des composantes différentes de la performance. Un taux de marge fort implique, presque nécessairement, une rentabilité brute du capital d'exploitation forte, puisque les deux ratios sont construits à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation. Par conséquent, on pose l'hypothèse suivante :

H.1.2. : Plus le taux de marge est élevé, plus la rentabilité brute du capital est forte

Si l'on s'interroge sur les rapports de cause à effet entre les deux variables précédentes et la variable de performance de marché, il ressort de l'analyse que l'entreprise possédant une forte performance de marché est supposée, du fait de cet avantage, pouvoir retirer des performances financières d'exploitation meilleures que ses concurrentes –la relation réciproque n'étant pas fondée. C'est pourquoi, nous formulons les hypothèses suivantes, pour les deux mesures de la performance financière :

H.3.1. Plus la performance de marché est forte, plus le taux de marge est élevé

H.3.2. Plus la performance de marché est forte, plus la rentabilité brute du capital d'exploitation est forte

Nous présentons sous forme d'un diagramme les liaisons entre les cinq variables latentes explicatives et les trois variables de performance à expliquer (figure 1).

Insérer Figure1 : Représentation du modèle théorique

III. MÉTHODOLOGIE : CONSTRUCTION DES VARIABLES ET MODÈLE STATISTIQUE UTILISÉ

Nous exposons dans cette partie, d'une part, l'opérationnalisation des concepts présentés dans le modèle théorique, et d'autre part, l'outil statistique utilisé pour tester les hypothèses de recherche. Auparavant, nous revenons sur les bases de données auxquelles nous avons eu accès pour construire nos données.

III.1. Bases de données et échantillon

Bases de données

La Banque de France, et plus précisément la Direction des Entreprises a mis en place depuis 1993 la gestion et l'exploitation d'un questionnaire collectant des données qualitatives auprès des dirigeants d'entreprises françaises : l'enquête SESAME. L'avantage d'avoir eu accès à une base de données de qualité (questionnaire traité électroniquement, échantillon représentatif de l'industrie française) est partiellement minimisé par le fait qu'utiliser des données secondaires limite l'adéquation entre les concepts à approcher et les données effectivement disponibles. A ces données SESAME « qualitatives », il fallait ajouter des informations sur la performance des entreprises sondées. Nous avons recouru à une autre base de données de la Banque de France, FIBEN, qui contient des données comptables et financières sur 30 000 entreprises françaises.

L'échantillon de la base SESAME regroupant toute l'industrie manufacturière est théoriquement de quatre mille entreprises. Toutefois, nous n'avons pas inclus dans notre échantillon les groupes d'activités ayant moins de quinze entreprises, afin d'éviter les problèmes d'outliers et de rendre robustes le calcul de moyenne requis pour certaines variables. De plus, l'examen des distributions des variables a permis de retirer des individus ayant des valeurs extrêmes ou aberrantes. Enfin, compte tenu des différentes données manquantes, notre

échantillon final contient 2 875 entreprises, analysées en 1995 et 1996.

Echantillon

L'échantillon concerne 13 sous-section d'activité, d'après la nomenclature INSEE (Tableau 1). Au niveau sectoriel, notre échantillon est représentatif de l'ensemble de l'industrie manufacturière française. Il rassemble environ 10% de l'ensemble des entreprises de la cinquantaine de secteurs d'activité définis par l'Insee. Par ordre d'importance, on peut noter qu'environ une entreprise sur six de notre base de données appartient soit aux industries agricoles et alimentaires soit aux secteurs de la métallurgie et du travail des métaux. Un peu plus d'une sur dix représente les industries du textile et de l'habillement (11,9%) ou encore les fabrications de machines et d'équipements (10,2%). Les secteurs les moins représentés sont la fabrication de produits minéraux non métalliques (verre, céramique, ciment, ...) et le travail du bois (moins de 3% des entreprises de la base).

Insérer Tableau 1

La décomposition par taille (effectif ou chiffre d'affaires) de l'échantillon illustre le fait qu'en majorité les entreprises concernées sont petites ou moyennes. Au total, l'ensemble des effectifs cumulés des entreprises de notre échantillon correspond à plus de 520 000 salariés. Environ 50% des entreprises présentes dans l'échantillon ont moins de 100 salariés (médiane à 94) même si l'échantillon semble légèrement sous-représenter les entreprises de 50 à 99 salariés par rapport à la population totale des entreprises française.

Insérer Tableau 2

III.2. La construction des variables

Opérationnalisation des variables latentes explicatives

Opérationnalisation des variables latentes relatives aux ressources productives²

Non transférabilité des ressources productives

Trois variables observables nous ont servi à opérationnaliser la non transférabilité des ressources productives : les dépenses de recherche et développement R&DREL, l'importance stratégique du développement technologique pour le chef d'entreprise FONDEV, et un indice calculé de transférabilité des ressources DEGTRANS.

Les dépenses de recherche et développement sont utilisées abondamment dans les articles se revendiquant du Courant des Ressources (Cohen et Levinthal, 1990 ; Harrison et alii, 1991 ; Balakrishnan et Fox, 1993 ; Verdin et Williamson, 1994). Nous nous sommes conformés à l'usage de telles recherches en l'intégrant dans l'opérationnalisation de la non transférabilité des ressources productives. Toutefois, nous mesurons le degré d'idiosyncrasie potentiel des ressources productives d'une entreprise par rapport aux entreprises de son secteur (R&DREL).

Une manière d'affiner l'analyse des conséquences de la recherche et développement consiste à demander au chef d'entreprise l'importance stratégique que revêt pour lui cette fonction. Il existe une différence entre la mesure relative de l'investissement en R&D de l'entreprise et l'affirmation par le chef d'entreprise que la fonction recherche et développement lui permet de

² pour le détail des questions correspondant aux variables, voir l'Annexe I

soutenir la position concurrentielle de son entreprise sur les marchés (Cohen et Levinthal, 1990). Ainsi, la concordance entre un taux relatif de R&D élevé et la reconnaissance de l'importance de la ressource R&D dans la soutenabilité de l'avantage concurrentiel (FONRD) participe de la définition du degré de non transférabilité des ressources productives.

Enfin, une troisième variable nous sert à approcher le concept de non transférabilité. Nous pensons, avec Dierickx et Cool (1989) que l'ensemble des ressources non transférables nécessite des investissements réguliers, un entretien constant, c'est-à-dire des flux, pour reprendre leur terminologie. Dans cette logique, nous avons tenté de construire un indicateur DEGTRANS cherchant à faire ressortir la dominante de l'entreprise en terme de transférabilité de ses ressources.

Notre raisonnement a été le suivant. Soit deux types de ressources : les unes liées directement à la performance de la production : coût, qualité et performance technique ; les autres plus liées à la vente du produit : image de marque, délais et souplesse, et services associés. Les ressources liées à la production sont en stocks plus importants que celles liées à la vente. Elles les précèdent chronologiquement, et leurs stocks s'érodent moins rapidement. Elles sont donc moins transférables. Par conséquent en mesurant la différence du niveau des stocks entre les deux types de ressources, celles liées à la vente (plus facilement transférables) et celles liées à la production (moins facilement transférables) on obtient une évaluation du degré de transférabilité des ressources productives, variable nommée DEGTRANS.

Imitabilité des ressources productives.

Dierickx et Cool (1989) définissent les stocks d'actifs stratégiques comme les ressources accumulées au cours du temps qui sont difficilement imitables par la concurrence. Dierickx et Cool détaillent les raisons pour lesquelles l'imitabilité de ces stocks d'actifs est à l'origine d'une performance supérieure pour les firmes les détenant. Ils évoquent notamment les déséconomies liées à la réduction du temps (Time compression diseconomies). L'idée est la suivante : chercher à comprimer le temps en investissant massivement en une fois, ou à accélérer le rendement d'un investissement se heurte à des déséconomies de fonctionnement, d'absorption des connaissances, etc. Par conséquent, tenter d'accumuler un actif stratégique en un temps réduit au minimum se heurte à un surcoût.

Nous avons construit la variable DESTEMPS (pour déséconomies liées au temps) en trois étapes : 1) Question fermée sur l'évaluation des différentes dimensions sur lesquelles peuvent jouer de tels effets (taille des unités de production, volume d'activité, utilisation de technologie spécifique, accès privilégié à une source d'approvisionnement, productivité de la main d'œuvre); 2) évaluation de la difficulté d'imitation pour un nouveau concurrent ; 3) calcul de l'indice DESTEMPS.

A cet indicateur, nous avons adjoint une autre variable mesurant le degré de différenciation permise par l'outil de production. D'une part, la différenciation permet à l'entreprise de s'adapter à la demande du marché. Il est montré que les rigidités dans le mode de production conduisent à la sous-performance (Sanchez, 1995), voire à terme à la disparition des entreprises (Hannan et Freeman, 1989). D'autre part, et cela concerne plus directement notre propos, le degré de différenciation des ressources productives n'est pas sans influence sur le niveau d'ambiguïté causale d'une entreprise, et par conséquent sur son niveau d'imitabilité. En effet, il est plus difficile pour un concurrent de percevoir les potentialités d'un appareil de production qui permet la différenciation que d'anticiper les manœuvres d'une entreprise dont les ressources productives sont figées à cause de contraintes techniques ou technologiques. Par conséquent, une entreprise disposant d'un fort potentiel de différenciation est moins facilement

imitable qu'une autre dont la production est standardisée (Duysters et Hagedoorn, 1996). Par ailleurs, un outil de production permettant la différenciation est un actif qui peut être à l'origine d'innovations, de nouveaux produits, voire de nouvelles compétences.

En résumé, d'une part, la capacité de différenciation de la technologie maîtrisée par l'entreprise (DIFF), et d'autre part, le niveau des déséconomies liées au temps (DESTEMPS) sont de bonnes mesures approchées de la non imitabilité des ressources productives.

Opérationnalisation des variables latentes relatives aux liaisons d'échange

Non substituabilité des ressources fournisseurs

Trois variables appliquées à la relation de l'entreprise avec ses fournisseurs ont été utilisées : les coûts de changement entre parties prenantes, CTFR et CFFRCL, et une variable de mise en concurrence des fournisseurs CONCFR.

Dans le contexte de l'analyse industrielle, le coût de changement de fournisseur pour l'entreprise matérialise classiquement le pouvoir de marché du fournisseur. Dans le cadre du Courant des Ressources, ce coût peut être considéré comme un indicateur de l'engagement des deux parties dans la constitution d'un rapport constructif. Cette interprétation ne peut être donnée qu'à partir du moment où le coût de changement de l'entreprise, pour le fournisseur, est également élevé. Dans ce cas, la ressource fournisseur est difficilement substituable puisqu'elle lie les parties entre elles. Par ailleurs, les coûts principaux dus à la concurrence (menace de changement, coûts de transaction) sont réduits pour les parties. Nous utilisons donc CTFR et CFFRCL pour évaluer la non substituabilité de la relation fournisseurs.

Afin de compléter le raisonnement, une variable supplémentaire a été ajoutée, qui concerne la concurrence. En effet, si l'entreprise met fortement en concurrence ses fournisseurs, elle ne recherche pas d'autres types de liaisons que celles véhiculées par le mode de coordination qu'est le marché. En revanche, si le chef d'entreprise estime que la pression concurrentielle qu'il exerce sur ses fournisseurs n'est pas très forte, c'est qu'il trouve d'autres voies pour rentabiliser sa liaison avec ses principaux fournisseurs. Nous supposons, dans le cadre de notre modèle, qu'il s'agit de la constitution d'une ressource fournisseur, qui est à l'origine de rentes et de performance pour l'entreprise -et peut-être pour le fournisseur également. CONCFR est la variable qui mesure la pression concurrentielle exercée par l'entreprise sur ses fournisseurs.

Non substituabilité des ressources clients

Symétriquement à la logique suivie dans l'opérationnalisation de la non substituabilité des relations fournisseurs, trois variables observables permettent d'opérationnaliser la non substituabilité des ressources clients de notre modèle théorique : les coûts de changement CTCL et CTCLFR, et les coûts d'adaptation de l'offre de l'entreprise aux besoins de ses clients (ADAPT).

La première variable concerne le coût de remplacement d'un client par un autre. Si l'entreprise estime que ce coût de remplacement est élevé, cela signifie qu'elle a développé avec certains de ces clients des relations privilégiées, et que par conséquent, ce client est une 'ressource' non substituable pour elle (Markides et Williamson, 1994, p158 ; 1996). Ce raisonnement ne peut se justifier seul. Il faut corollairement que le coût de remplacement de l'entreprise par un client soit également élevé pour établir la non substituabilité de la relation.

Ainsi, la deuxième variable est la symétrique de la précédente. Plus il revient cher au client de changer de fournisseur, plus une relation de confiance, ou un échange autre que purement de marché a lieu entre eux. Plus le coût de changement de fournisseur est élevé pour le client, plus

la substituabilité de cette ressource est limitée (Farrell et Shapiro, 1988 ; Levinthal et Myatt, 1994).

Le troisième indicateur, tiré des travaux de Verdin et Williamson (1994), correspond aux investissements spécifiques de l'entreprise en faveur de son client. Ces auteurs estiment en effet que plus l'entreprise est prête à faire des investissements spécifiques pour ses principaux clients, plus elle tente de rendre son offre non substituable. Elle cherche à sceller une relation, qui est, pour elle, une ressource. La variable observable ADAPT mesure les efforts effectués par l'entreprise pour adapter son offre aux exigences spécifiques de ses clients, et profiter avant les concurrents des opportunités de répondre à leur demande (Christensen et Rosenbloom, 1995).

Coordination interne

Tout d'abord, une entreprise, à l'image de toute organisation dont la finalité est économique, fonctionne d'autant mieux que les membres qui la constituent connaissent les objectifs que l'organisation poursuit. Un des premiers leviers de la coordination interne découle de ce principe : chacun des membres de l'entreprise doit avoir une idée de la finalité de l'action engagée par l'entreprise (DIFOBJ).

Ensuite, la coordination interne se matérialise par un contrôle le plus strict possible des procédures mises en place, pour l'organisation du travail et le respect des objectifs stratégiques globaux (McGrath et al., 1995). Les procédures les plus aisément observables concernent le suivi par un contrôle de gestion des différentes étapes des processus industriels et organisationnels de l'activité de l'entreprise. Par conséquent, plus le contrôle de gestion diffuse de l'information aux chefs de services ou responsables de division (DIFINFO), plus la coordination interne est a priori à même d'être améliorée.

La complexité, troisième motif d'un niveau de coordination interne élevé requiert la mise en place de mécanismes de structure spécifiques, qui dépassent les alternatives classiques de la hiérarchie (structure fonctionnelle ou divisionnelle). Ces mécanismes de coordination, plus ou moins transversaux obéissent à une logique de production différente, centrée sur l'innovation et la conduite de projets permettent d'exploiter la spécificité inter-actifs (Christensen, 1994 ; Mueller, 1994). De plus, la constitution d'aptitudes organisationnelles permettant l'usage plus rapide et plus efficace des ressources idiosyncrasiques de l'entreprise passe par la mise en place de modes de structures spécifiques : groupes de travail, comités de veille stratégique, coordination transversale (Leonard-Barton, 1996 ; Tarondeau, 1995). COORD mesure la fréquence de recours aux mécanismes de coordination transversaux comme évaluation du degré de coordination interne de l'entreprise.

Opérationnalisation des variables de performance

Le taux de marge d'exploitation et la rentabilité brute du capital d'exploitation (appelée aussi rentabilité économique) ont respectivement pour expression :

$$\textbf{Taux de marge brute d'exploitation : TXME} = \text{EBE} \times 100 / \text{CA HT}$$

$$\textbf{Rentabilité brute du capital d'exploitation : RBCE} = \text{EBE} / \text{Capital d'Exploitation}$$

ou CA est le Chiffre d'Affaires et EBE l'Excédent Brut d'Exploitation

A l'instar de la grande majorité des auteurs nous avons considéré une valeur moyenne de ces ratios sur les quatre années précédant l'année d'enquête : pour une entreprise interrogée en 1995, nous avons composé la moyenne de 1992-1995, et pour une entreprise interrogée en

1996, la moyenne de 1993 à 1996.

La performance de marché est exprimée à l'aide de deux indicateurs. D'une part, un indicateur de position de marché classique (la part de marché relative BCG) :

$$\text{BCG} = \text{Part de marché} / \text{Part de marché du principal concurrent}$$

et d'autre part, un indice utilisé par le service de méthodologie de la Banque de France (POSICLE). POSICLE est calculé de la manière suivante :

$$\text{POSICLE} = \frac{\sum_{i=a}^{i=h} FSS_i \times AC_i}{\sum_{i=a}^{i=h} FSS_i}$$

Le chef d'entreprise retient sur une liste de critères ceux qui sont stratégiques dans son activité, appelés les Facteurs Stratégiques du Secteur ou FSS (Amit et Schoemaker, 1993). Ensuite, pour évaluer la performance de marché de la firme, le dirigeant juge séparément la position de son entreprise sur les différents critères proposés prix/ coûts ; qualité ; performance technique, innovation ; image de marque, réputation ; délais, souplesse ; services associés ; proximité géographique. Enfin, POSICLE est pondéré par le nombre de réponse. L'entreprise qui obtient des avantages concurrentiels sur les FSS de son activité a donc un POSICLE élevé traduisant sa bonne performance de marché.

III.3. Méthodologie statistique retenue : le modèle Lisrel

Compte tenu de la complexité relative du modèle théorique que nous voulons tester et de la difficulté de mesure directe des concepts, il était indispensable de retenir une méthode statistique adaptée. Abondamment utilisée en marketing, la méthode Lisrel permet de tester à la fois les rapports de correspondance entre des variables observables et les concepts dont ils sont les expressions, et d'autre part d'analyser les relations statistiques entre les concepts ainsi opérationnalisés (Fornell, 1982 ; Valette-Florence, 1988 ; Baumgartner et Homburg, 1996 ; Hulland et alii, 1996).

Compte tenu de la nature de nos variables (ordinales, et à la distribution qui ne respecte pas parfaitement la distribution normale), et de la taille importante de nos échantillons (supérieure à un millier d'individus), nous avons suivi la recommandation de Joreskog et Sorbom (1988, chap 7, 'Analysis of ordinal and other non-normal variables) dans l'usage de la méthode d'estimation : nous avons retenu la méthode des moindres carrés pondérés (WLS). Ce choix implique d'une part, que l'élimination des individus ayant une donnée manquante est automatique (listwise deletion), et d'autre part, que la matrice de covariance de base est la matrice polychorique, que nous calculons à partir de la procédure PRELIS, comme recommandé par ces auteurs.

IV. RESULTATS

IV.1. Résultats descriptifs

La plupart des variables que nous utilisons sont bien informées (peu de variables manquantes

exception faite de la variable BCG³). Les variables observables ont une structure et une nature communes : ce sont des variables ordinales à cinq modalités, dont la distribution s'éloigne de la distribution normale pour la plupart d'entre elles. Les variables observables de performance ont également une structure et une nature commune : ce sont des variables ordinales à sept modalités, dont la distribution est assez proche de la distribution normale. Ce qui ne signifie toutefois pas que lors de l'élaboration des variables latentes, la structure conserve un caractère normal global.

La matrice des corrélations est donnée dans le Tableau 3. Il n'apparaît aucune information remettant en cause l'usage de telle ou telle variable. Au contraire, les corrélations entre variables participant à l'opérationnalisation de la même variable latente sont fortes.

La première étape du travail empirique a consisté à vérifier que les variables censées représenter les variables latentes correspondaient bien aux concepts spécifiés. A cette fin, on a procédé à une analyse en composantes principales, permettant de distinguer parmi les variables observées X les axes factoriels résumant au mieux l'inertie totale du nuage de points. Même si le pourcentage total d'inertie résumé par les axes n'est que de 50%, les différents axes factoriels qui sont ressortis de l'analyse correspondent bien aux différentes variables latentes du modèle théorique (voir Tableau 4). Les loadings sont satisfaisants ainsi que les différentes communalités.

IV.2. Modèle Lisrel

Adéquation locale

En ce qui concerne les loadings λ_x on constate que leurs valeurs absolues sont satisfaisantes compte tenu de la taille de notre échantillon (5 sur 8 ont des valeurs supérieures à 0.6). Les signes espérés sont tous conformes aux attentes, tel que nous l'avait laissé supposer l'analyse en composantes principales. Par ailleurs, tous les λ_x sont très significatifs puisque les T de Student excèdent la valeur 2. En outre, le coefficient global de détermination pour l'ensemble des relations liant les variables latentes explicatives aux variables observables X a une très forte valeur : 0,96. Par ailleurs, le même examen effectué pour la variable de performance MARCHE se révèle satisfaisant. L'ensemble de ces différentes informations nous permet de conclure globalement à une bonne adéquation locale entre les variables latentes et les variables qui les expriment.

Enfin, les coefficients de détermination partiels des variables à expliquer sont inégaux. Deux sont très forts : ceux concernant la performance de marché (0.39) et la rentabilité du capital d'exploitation (0.57). Le troisième, pour le taux de marge, n'est que de 7%. Nous en rendrons compte ultérieurement.

Au total, on peut conclure que le modèle est bien spécifié, et que les coefficients traduisant l'adéquation locale entre les différentes variables latentes et les variables observables sont globalement très satisfaisantes.

Adéquation globale

Le coefficient de détermination total résume les effets combinés des variables du modèle sur les variables endogènes. Plus il est proche de 1, plus le modèle causal explique un pourcentage élevé de la variance des variables de performance à expliquer. Le coefficient total de

³ Nous avons recouru à une procédure de remplacement afin d'utiliser le maximum d'information. Par ailleurs nous avons testé le même modèle théorique avec et sans les variables remplacées. La cohérence est totale, et le fait de remplacer les données manquantes ne perturbent en rien la validité de notre modèle théorique.

détermination est très bon (42%). Les différents autres indices d'adéquation globale du modèle sont excellents : le GFI et l'AGFI sont supérieurs à 0,95. De même, en ce qui concerne la racine du résidu quadratique moyen (RMR), la valeur observée est inférieure au seuil toléré de 0,08 (0,030). Le test du Chi-deux ne présente pas une probabilité significative. Ceci s'explique aisément : la distribution des variables observables ne répond qu'imparfaitement à la normalité ; en outre, la taille de l'échantillon est très importante.

Au total, les indices d'adéquation locale et globale permettent de conclure à la très bonne qualité des modèles spécifiés et estimés.

Paramètres de la structure causale

Relations impliquant la non transférabilité des ressources productives

Une seule relation significative ressort des estimations. La non transférabilité des ressources productives est très fortement reliée à la performance de marché de manière positive (+0,46), tandis qu'elle semble avoir peu d'influence sur la profitabilité et la rentabilité. L'hypothèse H.I.3. est clairement acceptée tandis que les deux autres (H.I.1. et H.I.2.) ne le sont pas.

Relations impliquant la non imitabilité des ressources productives

Les résultats confirment que a) plus la non imitabilité des ressources productives est grande, plus le taux de marge est fort (γ standardisé égal à +0,181) avec une significativité supérieure à 5% (H.II.1) ; b) concernant la relation sur la performance de marché, plus la non imitabilité des ressources productives est grande, plus la performance de marché est bonne (γ standardisé est égal à +0,243) avec une significativité supérieure à 10% (H.II.3).

Toutefois, une relation apparaît être non significative (H.II.2) ; la non-imitabilité des ressources productives semble ne pas avoir d'impact sur la rentabilité du capital.

Relations impliquant la non substituabilité des relations fournisseurs

Une double relation était attendue concernant cette variable. D'un côté, la non substituabilité des relations fournisseurs devait influencer positivement la performance de marché. De l'autre, le prix à payer en quelque sorte pour la constitution de cette ressource devait se retrouver au niveau du taux de marge et de la rentabilité du capital d'exploitation, matérialisé par une relation négative. Les coefficients observés coïncident avec ces attentes. D'une part, la relation entre NSUFR et MARCHE est positive et très significative (+0,166). D'autre part, la relation entre NSUFR et le taux de marge est négative et significative (-0,095). Toutefois, l'impact de cette variable sur la rentabilité brute du capital n'est pas jugée significative (coefficient standardisé quasi nul).

Au total donc, il semble bien que l'effet mis en avant dans le modèle théorique, c'est-à-dire le croisement entre l'impact positif de la non substituabilité de la relation fournisseur sur la performance de marché et l'impact négatif sur le taux de marge soit accepté par le test empirique.

Relations impliquant la non substituabilité des relations clients

Les résultats des tests des hypothèses H.IV.1., H.IV.2. et H.IV.3. vont apporter un appui empirique supplémentaire à l'effet de croisement exposé ci-dessus. En effet, la relation entre NSUCL et la performance de marché est négative et très significative (-0,275). De plus, conformément à l'hypothèse H.IV.1., NSUCL en revanche influence positivement et significativement la profitabilité (+0,121). En revanche, de même que pour NSUFR, NSUCL ne semble pas avoir d'impact notable sur la rentabilité (coefficient standardisé quasi nul).

Relation impliquant la coordination interne et effet système de ressources

Plusieurs hypothèses ont été formulées quant à ces relations. D'une part, les corrélations reliant la coordination interne avec les propriétés des autres ressources doivent être positives (hypothèses H.V.I à H.V.IV). D'autre part, les quatre ressources doivent avoir des corrélations positives entre elles pour justifier d'un 'effet système des ressources' (hypothèse H.sys)

Les spécifications du modèle ont laissé libre l'ensemble des coefficients ϕ . De cette manière, l'ensemble des corrélations entre variables latentes exogènes a pu être estimé par Lisrel. De l'analyse de la matrice de corrélation standardisée obtenue, trois grands résultats peuvent être déduits.

D'une part, en ce qui concerne les hypothèses portant sur la coordination interne, les quatre coefficients de corrélation obtenus sont positifs et très significatifs (coefficients de 0,15 à 0,23 et $T > 2,57$). Cela signifie que plus la coordination interne est élevée au sein des entreprises, plus les propriétés des ressources susceptibles de dégager des rentes sont élevées. De même, puisqu'il s'agit d'une corrélation, la relation peut également signifier que des ressources non imitables, non substituables et non transférables requièrent une plus grande coordination interne au sein de l'entreprise.

D'autre part, la relation entre la non imitabilité et la non transférabilité est hautement significative (près de 0,70 en valeur, et $T > 2,57$). Cela signifie que les propriétés des ressources productives vont de pair les unes avec les autres. La relation entre les non substituabilités des relations est également positive (0,497). Il y a donc homogénéité des variations dans les propriétés des ressources des entreprises liées aux relations d'échange.

Par ailleurs, un dernier résultat apparaît qui conforte l'idée d'un effet système au sein des ressources : les autres relations entre variables latentes explicatives qui avaient été laissées libres lors de la spécification du modèle apparaissent également être positives et significatives, même si la valeur des coefficients est légèrement inférieure à celle trouvée pour les deux précédentes relations.

Relations impliquant les variables endogènes entre elles (coefficients β)

Les hypothèses formulées quant aux relations entre les différentes variables de performance sont confirmées. Les relations entre la performance de marché et les deux autres variables de performance sont positives et significatives (coefficients +0,19 et +0,16). Pour la relation entre la rentabilité et la performance de marché, la relation est positive et très significative. Le coefficient a une valeur qui correspond à l'ordre de grandeur observé dans la littérature entre ces deux variables : aux alentours de 0,70.

Effets directs et indirects

L'analyse des effets directs, indirects et totaux des variables latentes sur les variables endogènes fait émerger quelques résultats supplémentaires : 1) un effet indirect positif (0,265) et significatif à 10% entre la non transférabilité des ressources productives et le taux de marge ; 2) un effet indirect positif (0,134) et significatif à 5% entre la non imitabilité et la rentabilité brute du capital ; 3) un effet indirect positif (0,213) et significatif à 5% entre la performance de marché et la rentabilité brute du capital⁴.

Au niveau de ces résultats, aucune contradiction ou effet masqué n'apparaît. Les résultats

⁴ Au sujet de cet effet indirect des variables endogènes entre elles, les auteurs recommandent de vérifier que l'indice de stabilité proposé par Lisrel soit inférieur à 1. Cette propriété est respectée.

empiriques confortent la construction théorique. Les impacts totaux (directs + indirects) des différentes variables expriment le renforcement de l'effet des variables latentes exogènes sur les variables de performances ainsi expliquées. Les signes positifs des effets indirects significatifs éloignent le doute sur une incohérence locale des données : ils illustrent au contraire l'aspect de renforcement des propriétés des ressources dans la constitution de bonnes performances économiques.

La synthèse du test de nos hypothèses est représentée par la Figure 2.

Insérer la Figure 2 RESUME DES RELATIONS SIGNIFICATIVES

V. DISCUSSION

V.1. Hypothèses sur les propriétés des ressources productives

La valeur des coefficients et la significativité des relations entre la non transférabilité et la non imitabilité des ressources productives et la performance illustre la pertinence du Courant des Ressources. Moins les ressources productives sont imitables et transférables, plus la performance de marché est bonne. D'un côté, l'aptitude de la firme à développer des routines et des procédés techniques lui permettant de différencier sa production (DIFF), comme les différentes barrières en ressources réduisant l'imitabilité de ses ressources productives (DESTEMPS), rendent compte d'une performance de marché significativement supérieure pour les entreprises présentant ces caractéristiques. De l'autre, les investissements en R&D, ainsi que les raisonnements en terme de stocks et d'érosion des actifs matérialisant la non transférabilité des ressources productives (DEGTRANS) contribuent à l'explication d'un niveau élevé de performance de marché.

Par ailleurs, la non imitabilité des ressources influe positivement sur le taux de marge des entreprises. Ce résultat est important car il montre qu'il y a un lien direct également avec une variable financière classique d'évaluation de la performance : le taux de marge. La différenciation permise par la technologie correspond à la variabilité de l'offre rentable possible compte tenu de l'outil et des aptitudes de l'entreprise. L'influence positive de la différenciation sur le taux de marge matérialise le gain relatif d'adaptation de l'offre à la demande permis par la différenciation technologique. Par ailleurs, si l'on considère la variable mesurant les déséconomies de temps, le fait que l'entreprise ait accumulé des avantages que ses concurrents ne peuvent imiter ou acquérir sur le marché se traduit directement par un taux de marge supérieur.

V.2. Hypothèses impliquant les propriétés des relations d'échange

La non substituabilité de la relation fournisseur a un impact négatif sur la profitabilité (-0,095) mais positif sur la performance de marché. La création d'une relation de dépendance mutuelle entre l'entreprise et ses principaux fournisseurs, bénéfique pour sa performance de marché, a donc un coût pour l'entreprise, qui se répercute de manière significative sur sa profitabilité. En effet, le taux de marge matérialise presque directement les rapports d'échanges commerciaux entre les acteurs de la filière. Dire que le taux de marge est influencé négativement par la non substituabilité de la relation avec ses fournisseurs signifie que l'entreprise accepte de payer en partie le prix de « l'exclusivité » de sa relation. Le fait qu'elle en accepte le coût, apparaît comme une protection contre la substitution de sa relation par la concurrence.

En revanche, l'entretien de la fidélisation du client et de sa non substituabilité pour d'autres entreprises a un impact positif sur le taux de marge, mais négatif sur la performance de marché. Ce dernier résultat illustre, au niveau de la performance relative de marché, la perte potentielle

de débouchés due à la fidélisation de clients particuliers. Il y a donc un effet inverse entre la performance de marché et la non substituabilité des relations clients, et un effet positif entre cette dernière et la profitabilité.

L'impact de la non substituabilité des relations d'échange sur les variables de performance peut être schématisé de la façon suivante :

V.3. Relations entre variables explicatives

Il apparaît que le niveau de coordination interne est relié avec le niveau des propriétés des autres variables latentes. La coordination interne, explicitée par la diffusion des objectifs stratégiques et des informations comptables ainsi que par la présence de maillons de coordination transversaux, a un impact bénéfique sur les autres ressources. Réciproquement, on peut dire aussi que plus les propriétés des ressources sont non imitables, non transférables et non substituables, plus le niveau de coordination interne requis est élevé.

L'acceptation des hypothèses H.V.I. à H.V.IV apporte un éclairage indirect sur l'importance des aptitudes au management dans l'explication de la performance. La coordination n'influe pas directement positivement sur la performance mais permet à un effet système de s'établir : les ressources productives deviennent plus ancrées dans l'entreprise, moins facilement imitables et transférables. La valeur se situe au niveau des échanges d'information et de connaissance. Cet effet de système est matérialisé par ailleurs par la significativité des relations entre les autres variables explicatives. Les propriétés des différentes ressources sont toutes plus ou moins corrélées positivement les unes aux autres.

V.4. Relations entre les variables de performance

Les liaisons significatives entre la performance de marché et les variables comptables de la performance (taux de marge et rentabilité du capital d'exploitation) mettent en avant un lien causal important. En effet, il ne s'agit pas d'une corrélation, mais d'un effet orienté de la variable MARCHE vers TXME et RBCE. L'effet indirect, empruntant le biais du taux de marge renforce encore au niveau de l'effet total, l'influence de la performance de marché relative sur la rentabilité. Par conséquent, privilégier les variables qui permettent de dégager une performance de marché significativement supérieure à ses concurrents, c'est-à-dire se donner les moyens de constituer des avantages en position de ressources pour dégager des rentes idiosyncrasiques et se les approprier, est un gage direct de rentabilité du capital.

La relation entre le taux de marge et la rentabilité brute du capital d'exploitation est très forte et significative, comme escompté. Il est notable cependant que les hypothèses reliant les propriétés des ressources avec la rentabilité ne se sont pas révélées significatives. L'importance de la relation entre le taux de marge et la rentabilité (+0,70) rend les autres relations non significatives. En quelque sorte, la liaison entre les deux variables de performance est trop forte et est telle que la variabilité des effets qui impactent l'une ne se retrouve pas dans l'autre du

fait de l'effet direct de l'une sur l'autre⁵.

CONCLUSION

Le Courant des Ressources paraît être, à l'issue de cette analyse empirique, un cadre théorique adapté et pertinent pour comprendre réellement l'origine de la performance des firmes. Les résultats montrent que des ressources idiosyncrasiques accroissent la performance de marché aussi bien que la profitabilité des entreprises.

Nous avons prolongé notre recherche en testant d'autres types d'influence sur le modèle général. En ce qui concerne l'influence de la taille de l'entreprise, il n'a été constaté aucune modification sensible de la structure causale établie dans les résultats précédents. De même, en ajoutant des variables de croissance de secteur et de concentration industrielle, les résultats précédents demeurent valides. Enfin, un autre test a porté sur l'effet de l'appartenance à une catégorie d'activité. Quatre grandes catégories d'activités furent distinguées, conformément aux typologies INSEE : les biens de consommation, les biens intermédiaires, les biens d'équipement et les produits agricoles et agro-alimentaires. Une nouvelle fois, au niveau global, les quatre sous-structures obtenues par la décomposition de l'échantillon ne laissent pas apparaître d'effets importants qu'auraient pu dissimuler les résultats obtenus au niveau de l'échantillon global.

La robustesse d'un modèle théorique se mesure à la généralisation possible de ses hypothèses. Les résultats empiriques de cet article sont conformes aux hypothèses du Courant des Ressources, et en grande partie indépendants de la taille et du secteur d'activité des entreprises. Ceci nous incite à poser le Courant des Ressources comme un modèle théorique général adapté à l'analyse de la performance des entreprises manufacturières.

De ses résultats, nous souhaiterions tirer deux enseignements à l'attention des praticiens du management stratégique. Le premier enseignement concerne la conception de la performance. D'après cette recherche, la performance apparaît être la résultante de plusieurs effets positifs et négatifs émanant de différentes ressources. Il est nécessaire d'envisager les conséquences des choix stratégiques destinés à renforcer les propriétés des ressources sur plusieurs types de performance (notamment le taux de marge, la rentabilité du capital, et la performance de marché). En effet, d'une part, les effets de renforcement entre variables de performance sont importants. D'autre part, les effets divergents des relations d'échange doivent être pris en considération.

Le second enseignement précise les objectifs à suivre pour mettre en oeuvre une stratégie fondée sur les ressources, et le développement de leurs propriétés particulières, sources de rentes. Quatre objectifs ressortent de l'analyse. Tout d'abord, le manager doit assurer le développement de moyens de production idiosyncrasiques par le truchement de flux d'innovations, de connaissances et d'apprentissages soutenus. La non transférabilité des actifs et leur non imitabilité garantissent l'appropriation par la firme de rentes que ses concurrents ne peuvent égaler. Ensuite, le manager doit s'efforcer de constituer des rapports de confiance du type gagnant-gagnant avec les fournisseurs de l'entreprise plutôt que de privilégier les rapports de force. Rendre non substituable une relation d'échange induits certains coûts mais procure à la firme une ressource importante pour sa performance de marché. En outre, le manager doit

⁵ Nous avons réuni les deux variables de performance en une seule afin de constituer a posteriori une variable latente endogène de performance financière et comptable. En retestant exactement le même modèle théorique, il est apparu que toutes les relations précédentes étaient vérifiées. Par ailleurs, le coefficient partiel de détermination de la nouvelle variable de performance s'élevait à 0,084, et le coefficient de détermination total à 0,405 (contre 0,423 pour le modèle avec trois variables de performance).

gérer la non substituabilité de sa clientèle, afin d'accroître sa profitabilité. Enfin, le manager doit favoriser le niveau de coordination à l'intérieur de l'entreprise par la diffusion des objectifs stratégiques, la diffusion des informations de reporting comptable adéquats, et la mise en place de structure organisationnelle appropriée. En effet, la coordination interne est à l'origine d'un processus de renforcement des propriétés des autres ressources qui crée un effet système, bénéfique à l'ensemble de l'entreprise.

Le Courant des Ressources offre une vision renouvelée de l'origine de la performance des entreprises, qui met à contribution aussi bien le chercheur que le praticien. L'un tente de trouver les moyens d'approcher les propriétés des ressources engagées par les firmes dans le processus concurrentiel, et d'en comprendre les conséquences sur l'issue des décisions stratégiques des entreprises. L'autre doit repenser l'efficacité de l'organisation qu'il dirige à partir des propriétés des ressources qu'il contrôle pour bâtir un avantage concurrentiel réellement soutenable.

BIBLIOGRAPHIE

- Amit R. et Schoemaker P. (1993), Strategic Assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, (14) 1, p33-46
- Balakrishnan S. et Fox I. (1993) Asset specificity, firm heterogeneity and capital structure, *Strategic Management Journal* (14) p3-16
- Barney J. (1986), Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, (42), p1231-1241
- Barney J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, (17) p99-120
- Baumgartner H. et Homburg C. (1996) Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review, *International Journal of Research in Marketing*, (13) p139-161
- Birley S. et Westhead P. (1990) Growth and performance contrasts between types of small firms, *Strategic Management Journal*, (11) p535-557
- Bogner W.C. et Thomas H. (1994) Core competence and competitive advantage: a model and illustrated evidence from the pharmaceutical industry, in *Competence-based competition*, Hamel G. et Heene A. eds, John Wiley & Sons, p111-149
- Brandenburger A. et Stuart H.W. (1996) Value business strategy, *Journal of Economics and Management Strategy*, (5) p5-24
- Capon N, Farley J.U. et Hoenig S. (1990), Determinants of financial performance: a meta-analysis, *Management Science*, (36) 10, p1143-1159
- Christensen C. et Rosenbloom R. (1995) Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value network, *Research Policy* (24) p233-257
- Christensen J.F. (1994) Analyzing the technological base of the firm, Conférence Eunetics, Sept., Strasbourg, publié in *Dynamics of competence-based competition*, Sanchez R., Heene A. et Thomas H. eds., Pergamon (1996)
- Cohen W. et Levinthal D.A. (1990) Absorptive capacity, a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, (35) p128-152
- Cool K. et Henderson J. (1996) Factor regression analysis, power and profits in supply chains, mimeo, reprinted in *Statistical Models for Strategic Management*, Ghertman M, Obadia J. et Arregle J.L. (eds), Kluwer Publications
- Dierickx I. et Cool K., (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive

advantage, *Management Science*, (35), p1504-1511

Duysters G. et Hagedoorn (1996) The effect of core competence on company performance, Conference de la Schumpeter Society, May, Stockholm

Farrell J. et Shapiro C. (1988) Dynamic competition with switching costs, *Rand Journal of Economics*, (19) p123-137

Fornell C., (1982) *A second generation of multivariate analysis*, New York Praeger

Galbraith C. et Stiles C. (1983) Firm profitability and relative firm power, *Strategic Management Journal*, (4) p237-249

Grant R.M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy reformulation, *California Management Review*, Spring, p114-135

Hannan M.T. et Freeman J. (1989) *Organizational ecology*. Harvard University Press.

Harrison J.S., Hitt M., Hoskisson R. et Ireland R. (1991) Synergies and post acquisitions performance: differences vs similarities in resource allocations, *Journal of Management*, (17) p173-190

Hulland J., Chow, Y et Lam S. (1996) Use of causal models in marketing research: a review, *International Journal of Research in Marketing*, (13) p181-197

Joreskog K. et Sorbom D. (1988) *Lisrel 7, a guide to the program and applications*, SPSS

Kalika M.(1988) *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Economica

Leonard-Barton D. (1996), *Wellsprings of knowledge*, Harvard Business School Press

Levinthal D.A. et Myatt J. (1994) Co-evolution of capabilities and industry: the evolution of mutual fund processing, *Strategic Management Journal*, (15) p45-62

Markides C. et Williamson P (1994) Related diversification, core competences and corporate performance, *Strategic Management Journal*, (15) p149-165

McGrath R.G., McMillan I et Venkatraman S. (1995) Defining and developing competence: a strategic process paradigm, *Strategic Management Journal*, (16) p251-275

Mueller F. (1994) Teams between hierarchy and commitment: change strategies and the 'internalenvironment', *Journal of Management Studies*, (31) p383-403

Penrose E. (1959) *The theory of the growth of the firm*, Oxford Basil BlackWell

Peteraf M. (1993) The cornerstones of competitive advantage : a resource-based view, *Strategic Management Journal*, (14) p 179-191

Poppo L. et Zenger T. (1998) Testing alternatives theories of the firm: transaction cost, knowledge based and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services, *Strategic Management Journal*, (19) p853-877

Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press New York

Powell T.C. et Dent-Micallef A. (1997) Information technology as competitive advantage: the rôle of human, business ans technology resources, *Strategic Management Journal*, (18) p375-405

Sanchez R. (1995b) Strategic flexibility in product competition, *Strategic Management Journal* (16) p135-159

Schmalensee R. (1989) Inter-industry studies of structure and performance, in *Handbook of Industrial Organization*, vol. 2, eds Schmalensee R. et Willig R., North Holland, 951-1009

Shepherd W. P. (1979) *The Economics of Industrial Organization*, Prentice Hall

Tarondeau J.C. (1995) La transversalité dans les organisations ou le controle par les processus, *Revue Française de Gestion*, (104) p112-121

- Teece D., Pisano G. et Schuen A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, (18) p509-535
- Valette-Florence P. (1988) Spécificités et apports des méthodes d'analyse multivariée de la deuxième génération, *Recherche et Applications en Marketing* (3) p23-56
- Verdin P. et Williamson P. (1994) Core competences, competitive advantage and market analysis: forging the links, in *Competence-based competition*, Hamel G. et Heene A. eds, John Wiley & Sons, p77-111
- Von Hippel E. (1976) The dominant role of the user in scientific instrument innovation process, *Research Policy*, (5) p212-225
- Walsh S., Boylan R. Morone J. et Paulson A. (1996) Core capabilities and strategy, empirical evidence for the semiconductor silicon industry, in *Strategic Integration*, Thomas H. et O'Neal D eds, John Wiley & Sons, p149-166
- Wernerfelt B. (1984) A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, (5) p171-180

FIGURES

Figure 1. Représentation du modèle théorique

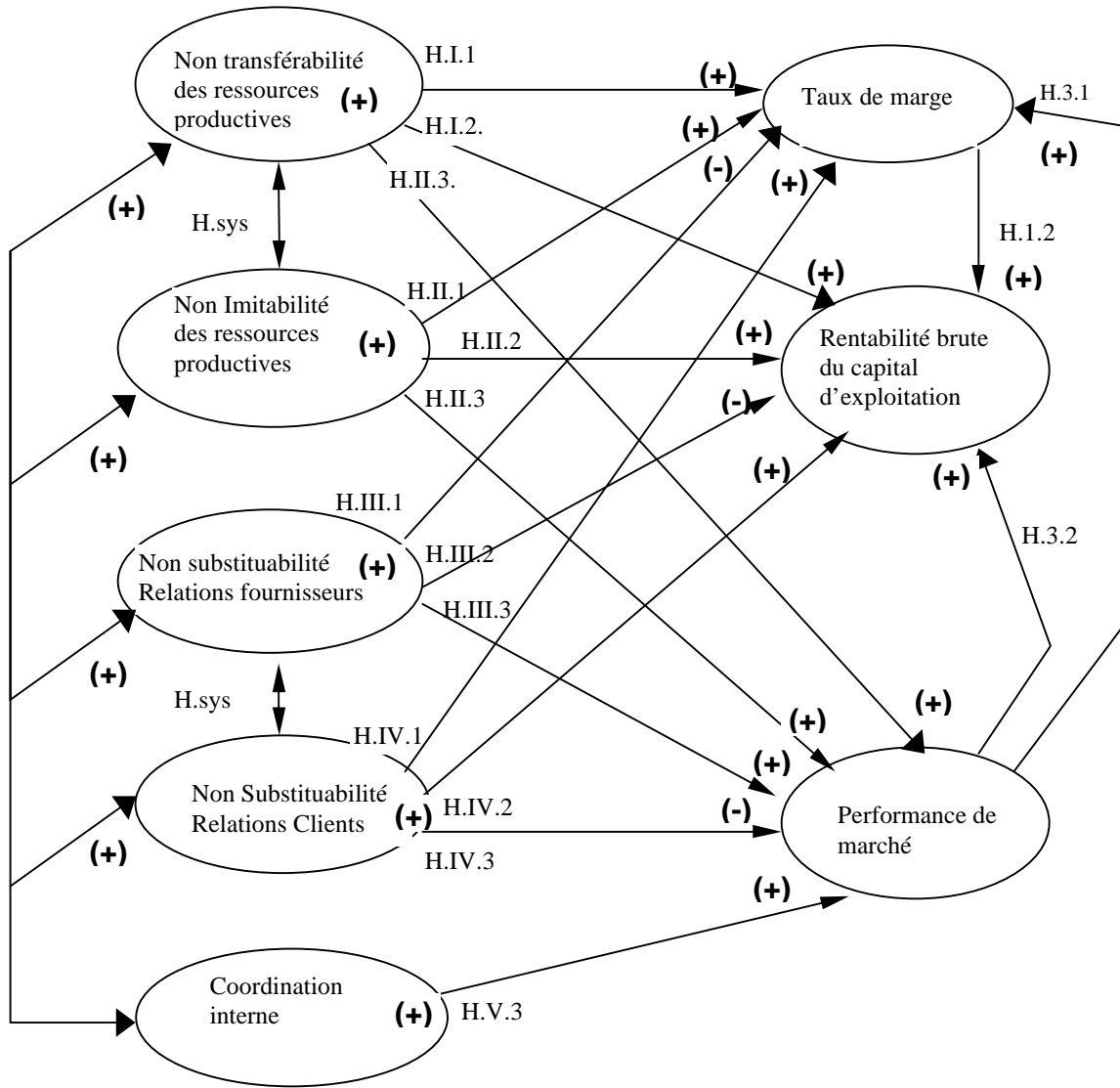
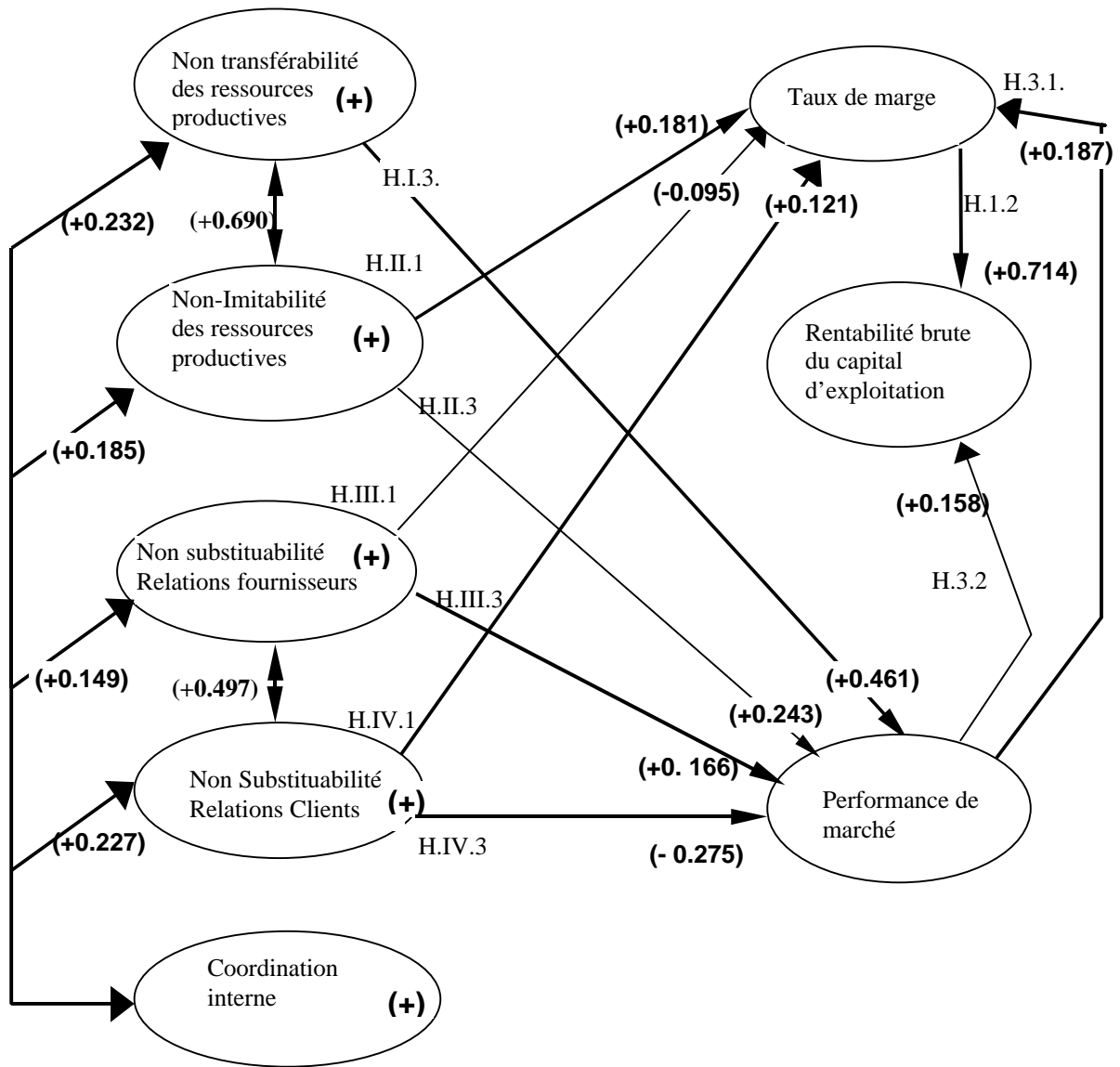
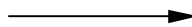



Figure 2. RESUME DES RELATIONS SIGNIFICATIVES



 Relation significative au moins à 10%
 Relation significative au moins à 5%

Coefficient partiel de détermination des équations structurelles

TXME	.064	RBCE	.576	MARCHE	.390
------	------	------	------	--------	------

Coefficient total de détermination des équations structurelles

.423

Adéquation globale

G.F.I.	.990	A.G.F.I	.984	RMR	.030
--------	------	---------	------	-----	------

Chi-deux	.324	Degrés de liberté	93
----------	------	-------------------	----

TABLEAUX

Tableau 1. Description de la base par sous-section d'activité

Sous-Section	N	%
Industries agricoles et alimentaires	483	16.8
Industries textiles et de l'habillement	342	11.9
Industries du cuir et de la chaussure	66	2.3
Travail du bois et fabrication d'articles en bois	37	1.3
Industrie du papier et du carton ; édition et imprimerie	257	8.9
Industrie chimique	134	4.7
Industrie du caoutchouc et des plastiques	170	5.9
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	90	3.1
Metallurgie et travail des métaux	459	16.0
Fabrication de machines et d'équipement	293	10.2
Fabrication d'équipement électrique et électronique	229	8.0
Fabrication de matériel de transport	116	4.0
Autres industries manufacturières	199	6.9
Total	2875	100

Tableau 2. Description de la base par taille d'entreprises

Déciles	Effectif	Chiffre d'affaires (en millions de F)
1	42	21,8
2	48	30,3
3	60	40,4
4	46	53,2
médiane	94	71,6
6	121	94,1
7	165	134,2
8	240	207,7
9	404	430,8



	TXME	RBCE	POSICLE	BCG	FONRD	DEGTRANS	R&DREL	DESTEMPS	DIFF	CONCFR	CTFRCL
RBCE	0.5978 N(2832) Sig ,000										
POSICLE	0.0651 N(2836) Sig ,000	0.0828 N(2869) Sig ,000									
BCG	0.0695 N(2111) Sig ,000	0.0874 N(2138) Sig ,000	0.1435 N(2142) Sig ,000								
FONRD	0.0507 N(2836) Sig ,002	0.0057 N(2869) Sig ,721	0.0657 N(2875) Sig ,000	0.0828 N(2142) Sig ,000							
DEGTRANS	-0.0032 N(2796) Sig ,832	-0.0279 N(2829) Sig ,068	-0.1221 N(2835) Sig ,000	-0.0636 N(2119) Sig ,000	-0.1239 N(2835) Sig ,000						
R&DREL	0.0387 N(2836) Sig ,014	0.006 N(2869) Sig ,705	0.0078 N(2875) Sig ,613	0.0435 N(2142) Sig ,014	0.1036 N(2875) Sig ,000	-0.0655 N(2835) Sig ,000					
DESTEMPS	0.054 N(2836) Sig ,000	0.0186 N(2869) Sig ,224	0.0152 N(2875) Sig ,311	0.0287 N(2142) Sig ,096	0.0676 N(2875) Sig ,000	-0.0112 N(2835) Sig ,463	R&DREL -0.003 N(2875) Sig ,849	DESTEMPS	DIFF	CONCFR	CTFRCL
DIFF	0.0962 N(2836) Sig ,000	0.0681 N(2869) Sig ,000	0.1615 N(2875) Sig ,000	0.0868 N(2142) Sig ,000	0.2052 N(2875) Sig ,000	-0.1276 N(2835) Sig ,000	0.0652 N(2875) Sig ,000	0.1564 N(2875) Sig ,000			
CONCFR	0.0093 N(2832) Sig ,544	-0.0165 N(2865) Sig ,283	-0.0633 N(2871) Sig ,000	0.0114 N(2139) Sig ,508	0.0384 N(2871) Sig ,017	0.0339 N(2831) Sig ,027	-0.001 N(2871) Sig ,949	0.0653 N(2871) Sig ,000	0.0108 N(2871) Sig ,480		
CTFRCL	0.0199 N(2836) Sig ,192	0.0598 N(2869) Sig ,000	0.0646 N(2875) Sig ,000	0.0844 N(2142) Sig ,000	0.0382 N(2875) Sig ,017	-0.0288 N(2835) Sig ,059	0.0085 N(2875) Sig ,588	0.0657 N(2875) Sig ,000	0.0684 N(2875) Sig ,000	-0.0682 N(2871) Sig ,000	
CTFR	0.0117 N(2836) Sig ,445	-0.0128 N(2869) Sig ,404	0.0145 N(2875) Sig ,334	0.0401 N(2142) Sig ,020	0.0735 N(2875) Sig ,000	-0.0043 N(2835) Sig ,781	0.036 N(2875) Sig ,022	0.03 N(2875) Sig ,051	0.0846 N(2875) Sig ,000	-0.122 N(2871) Sig ,000	0.1686 N(2875) Sig ,000

	ROS	ROA	KEYPOS	BCG	FUNRD	DEGRANS	R&DREL	DESTIME	DIFF	COMPSup	SCSupCus
ADAPT	0.0579 N(2836) Sig ,000	0.0275 N(2869) Sig ,071	-0.0251 N(2875) Sig ,091	-0.0038 N(2142) Sig ,822	0.1113 N(2875) Sig ,000	-0.0069 N(2835) Sig ,652	0.0499 N(2875) Sig ,001	0.059 N(2875) Sig ,000	0.0869 N(2875) Sig ,000	0.0519 N(2871) Sig ,001	0.0223 N(2875) Sig ,142
SCCusSup	0.0498 N(2836) Sig ,001	0.0219 N(2869) Sig ,155	0.0559 N(2875) Sig ,000	0.031 N(2142) Sig ,074	0.1068 N(2875) Sig ,000	-0.0365 N(2835) Sig ,018	0.0619 N(2875) Sig ,000	0.0848 N(2875) Sig ,000	0.1713 N(2875) Sig ,000	0.0318 N(2871) Sig ,040	0.0637 N(2875) Sig ,000
SCCus	-0.0117 N(2836) Sig ,441	-0.0263 N(2869) Sig ,083	-0.0209 N(2875) Sig ,159	0.0022 N(2142) Sig ,900	0.0408 N(2875) Sig ,011	-0.016 N(2835) Sig ,291	0.0331 N(2875) Sig ,034	0.0135 N(2875) Sig ,375	-0.0043 N(2875) Sig ,778	-0.0074 N(2871) Sig ,629	0.04 N(2875) Sig ,008
COORD	0.0496 N(2836) Sig ,001	0.0099 N(2869) Sig ,519	0.0084 N(2875) Sig ,577	0.0466 N(2142) Sig ,007	0.0618 N(2875) Sig ,000	0.0163 N(2835) Sig ,290	0.0592 N(2875) Sig ,000	0.0717 N(2875) Sig ,000	0.0516 N(2875) Sig ,001	0.051 N(2871) Sig ,001	0.043 N(2875) Sig ,005
DIFINFO	0.0031 N(2836) Sig ,842	-0.0043 N(2869) Sig ,784	0.0007 N(2875) Sig ,963	0.0632 N(2142) Sig ,000	0.0522 N(2875) Sig ,001	-0.0277 N(2835) Sig ,076	0.0281 N(2875) Sig ,079	0.0709 N(2875) Sig ,000	0.0414 N(2875) Sig ,008	0.0495 N(2871) Sig ,002	0.0969 N(2875) Sig ,000
DIFOBJ	-0.0126 N(2836) Sig ,419	-0.0214 N(2869) Sig ,168	0.0245 N(2875) Sig ,106	0.0081 N(2142) Sig ,642	0.0509 N(2875) Sig ,002	0.0064 N(2835) Sig ,678	0.0568 N(2875) Sig ,000	0.0502 N(2875) Sig ,001	0.0154 N(2875) Sig ,321	0.0859 N(2871) Sig ,000	0.0422 N(2875) Sig ,006
ADAPT	SCSup 0.0969 N(2875) Sig ,000	ADAPT	SCCusSUP	SCCus	COORD	DIFINFO					
SCCusSup	0.1745 N(2875) Sig ,000	0.2063 N(2875) Sig ,000									
SCCusSup	0.1113 N(2875) Sig ,000	0.2176 N(2875) Sig ,000	0.1753 N(2875) Sig ,000								
COORD	0.0261 N(2875) Sig ,091	0.0786 N(2875) Sig ,000	0.074 N(2875) Sig ,000	0.0483 N(2875) Sig ,002							
DIFINFO	0.0512 N(2875) Sig ,001	0.0428 N(2875) Sig ,006	0.0395 N(2875) Sig ,012	0.0281 N(2875) Sig ,069	0.2149 N(2875) Sig ,000						
DIFOBJ	0.0122 N(2875) Sig ,135	0.0308 N(2875) Sig ,046	0.0534 N(2875) Sig ,001	0.0063 N(2875) Sig ,681	0.2384 N(2875) Sig ,000	0.2655 N(2875) Sig ,000					

Tableau 4. Analyse en Composantes Principales

Pourcentage d'inertie résumé par les axes : 50,2%

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
ADAPT	,72723	,11642	,05624	-,12668	,08372
COUTCLFR	,70472	,02288	-,10200	,00582	-,12084
COUTCL	,61175	,05960	-,16607	-,10755	,33282
DIFOBJ	,01607	,71904	,04391	-,02269	,06738
DIFINFO	,01521	,69830	-,14023	-,05694	,08001
COORD	,17128	,69067	,03820	-,08564	,05987
COUTFRCL	,28320	,04579	-,67693	-,05294	,07234
COUTFR	,00491	,14968	-,65605	,04465	,23506
Q512	,10959	,17171	,62266	,15418	,31387
DEGTRANS	,04687	,05371	,06950	,66485	-,02576
RDREL	,12639	,19544	-,03820	-,56612	-,15833
FONRD	,16936	,09460	,03119	-,55430	,29057
DESTEMPS	,05471	,13375	-,02049	,03291	,74011
DIFF	,12909	,01585	-,13128	-,46549	,60363

Tableau 5. Paramètres du modèle Lisrel : opérationnalisation des variables

Variables X	Loadings λ_x	Corrélations multiples
DESTEMPS	.391***	.079
DIFF	1	.515
R&DREL	.451***	.054
FONRD	1	.265
DEGTRANS	-.658***	.115
CTFR	.593***	.134
CTFRCL	1	.381
CONCFR	-	-
CTCL	1	.098
CTCLFR	.424***	.545
ADAPT	.564***	.174
DIFINFO	1	.337
DIFOBJ	1***	.343
COORD	.938***	.297
Variables Y	Loading λ_y	
TXME	1	1
RBCE	1	1
POSICLE	.659***	.259
BCG	1	.112

Tableau 6. Paramètres du modèle Lisrel : structure causale

Paramètres γ	
Non imitabilité -txme	.181**
Non imitabilité -rbce	.008
Non imitabilité - marché	.243*
Non transférabilité -txme	-.057
Non transférabilité -rbce	-.089
Non transférabilité - marché	.461***
Non subst. rel. Fournisseurs - txme	-.095*
Non subst. rel. Fournisseurs - rbce	-.022
Non subst. rel. Fournisseurs - marché	.166**
Non subst. rel. Clients - txme	.121**
Non subst. rel. Clients - rbce	-.009
Non subst. rel. Clients - marché	-.275***
Paramètres β	
$\beta_{\text{MARCHE-TXME}}$.187**
$\beta_{\text{MARCHE-RBCE}}$..158*
$\beta_{\text{TXME-RBCE}}$.714***
Paramètres ϕ	
$\phi_{\text{NIMIT-NTRANS}}$.690***
$\phi_{\text{NIMIT-NSUFR}}$.290***
$\phi_{\text{NIMIT-NSUCL}}$.375***
$\phi_{\text{NTRANS-NSUFR}}$.249***
$\phi_{\text{NTRANS-NSUCL}}$.398***
$\phi_{\text{NSUFR-NSUCL}}$.497***
$\phi_{\text{CORDI-NIMIT}}$.185***
$\phi_{\text{CORDI-NTRANS}}$.232***
$\phi_{\text{CORDI-NSUFR}}$.149***
$\phi_{\text{CORDI-NSUCL}}$.227***

* significatif à 10%

** significatif à 5%

***significatif à 1%

ANNEXE. OPERATIONALISATION DES VARIABLES

NON TRANSFERABILITE DES RESSOURCES PRODUCTIVES

Variable RDREL

$$R\&DREL_i = R\&D_i - R\&D_{NAF}$$

où $R\&D_i$ est, pour l'entreprise i , la valeur de ses dépenses de R&D ramenée à son chiffre d'affaires, et $R\&D_{NAF}$ est la moyenne des dépenses de R&D ramenées au chiffre d'affaires, pour l'ensemble des entreprises du même secteur d'activité que l'entreprise i - défini par la Banque de France comme étant la NAF Insee.

Variable FONRD

Veillez indiquer quelles sont les principales fonctions de votre entreprise qui vous permettent de développer principalement votre position concurrentielle sur les marchés ?

Développement technologique noté de 1 à 3

Marketing

Finance

Approvisionnements

Variable DEGTRANS

Ainsi, on propose l'indice suivant pour évaluer le degré de transférabilité des ressources jugées stratégiques de l'entreprise :

$$DEGTRANS = \frac{\sum_{d,e,f} RjS \times S_{d,e,f}}{\sum_{d,e,f} RjS} - \frac{\sum_{a,b,c} RjS \times S_{a,b,c}}{\sum_{a,b,c} RjS}$$

avec $RjS_{a,b,c}$: coût, qualité et performance technique ; $RjS_{d,e,f}$: image de marque, délais et souplesse, et services associés.

Plus la valeur de DEGTRANS est forte, plus la firme a axé sa stratégie sur des ressources a priori transférables. Deux questions ont été posés aux chefs d'entreprises :

- d'une part, pour déterminer les ressources jugées stratégiques (RjS) :

Quels sont les facteurs sur lesquels vous avez concentré votre effort dans les dernières années ? Réponses binaires. Plusieurs réponses possibles

a) prix/coût b) qualité c) performance technique, innovation

b) image de marque, réputation e) délais, souplesse f) services associés

- d'autre part, pour estimer la valeur des stocks d'actifs stratégiques accumulés (S) :

Sur ces différents facteurs, évaluez vos points forts et vos points faibles par rapport à vos principaux concurrents (Réponses sur une échelle croissante de 1 à 5) :

a) prix/coût ; b) qualité ; c) performance technique, innovation

c) image de marque, réputation ; e) délais, souplesse ; f) services associés

NON IMITABILITE DES RESSOURCES PRODUCTIVES

Variable DESTEMPS

$$DESTEMPS = \frac{\sum_{i,j} FACT_i \times EVAL_j}{\sum_i FACT_i}$$

où FACT est la réponse à la première question (i =0 ou 1) et EVAL la réponse à la question d'évaluation de la deuxième phase (j = 1, ..., 5).

FACT correspond à la réponse par 0 ou 1 du chef d'entreprise à la question suivante :

Parmi les facteurs suivants, indiquez ceux qui ont le plus dans les deux dernières années sur vos coûts de revient :

- la taille de vos unités de production
- votre volume d'activité
- l'utilisation de technologies spécifiques
- un accès privilégié à une source d'approvisionnement ou de composants (contrats de long terme, d'exclusivité...)
- la productivité de main d'oeuvre

Pour chaque item sélectionné par le chef d'entreprise, une question supplémentaire lui est posée, afin d'évaluer les déséconomies de temps.

Les difficultés rencontrées par de nouveaux concurrents pour atteindre une taille suffisante des unités de production sont : (codée de 1 à 5)

faibles	assez faibles	moyennes	assez élevées	élevées
1	2	3	4	5

Les difficultés rencontrées par de nouveaux concurrents pour atteindre un volume cumulé de production suffisant sont : (codée de 1 à 5) - Même échelle

Les difficultés rencontrées par de nouveaux concurrents pour avoir accès à vos technologies de production sont : (codée de 1 à 5) - Même échelle

Les difficultés, pour de nouveaux concurrents, à disposer des mêmes conditions d'accès que vous aux matières premières et composants sont : (codée de 1 à 5) - Même échelle

Les difficultés pour de nouveaux concurrents d'atteindre un niveau de productivité comparable au vôtre sont : (codée de 1 à 5) - Même échelle

Variable DIFF

Par rapport à vos principaux concurrents, vos technologies vous permettent de vous différencier :

faiblement	assez faiblement	moyennement	assez fortement	fortement
1	2	3	4	5

NON SUBSTITUABILITE DES RELATIONS CLIENTS

Variable CTCL

Les coûts qu'entraîneraient pour votre entreprise les démarches nécessaires pour remplacer un de vos principaux clients sont :

faibles	assez faibles	moyens	assez élevés	élevés
1	2	3	4	5

Variable CTCLFR

Pour vos principaux clients, vous remplacer par l'un de vos concurrents entraînerait des

coûts de changement :

faibles	assez faibles	moyens	assez élevés	élevés
1	2	3	4	5

Variable ADAPT

Pour satisfaire vos principaux clients, vous devez adapter votre offre et faire des investissements spécifiques en fonction de ces clients :

faibles	assez faibles	moyens	assez élevés	élevés
1	2	3	4	5

NON SUBSTITUABILITE DES RELATIONS FOURNISSEURS

Variable CTFR

Pour votre entreprise, remplacer vos principaux fournisseurs entraînerait des coûts de changement :

faibles	assez faibles	moyens	assez élevés	élevés
1	2	3	4	5

Variable CTFRCL

Pour vos principaux fournisseurs, la perte d'un client tel que vous aurait des conséquences :

faibles	assez faibles	moyens	assez élevés	élevés
1	2	3	4	5

Variable CONCFR:

Vous préférez mettre systématiquement en concurrence vos fournisseurs plutôt que de privilégier avant tout la continuité de vos relations

pas du tout d'accord				tout a fait d'accord
1	2	3	4	5

COORDINATION

La variable DIFOBJ

Les objectifs poursuivis par la direction (plan stratégique, journal interne, communications...) sont communiqués à l'ensemble du personnel

pas du tout d'accord				tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

La variable DIFINFO

Le service de contrôle de gestion établit et diffuse aux responsables de services les tableaux de bord, comptabilité analytique, budgets.

pas du tout d'accord				tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

La variable COORD

L'entreprise a-t-elle mis en place des mécanismes spécifiques de coordination transversale (coordinateurs entre unités, groupes de travail, comités)

	jamais	rarement	parfois	souvent	en permanence
	1	2	3	4	5