

UN MODELE D'EXPLOITATION DES POLES DE COMPETENCES DANS LE CONTEXTE DE L'ORGANISATION ET DE LA DECISION

par **Dominique Puthod**

Introduction

On assiste aujourd'hui à un foisonnement des approches en matière de stratégie d'entreprise. Or, chaque école de pensée a trop tendance à en fournir une image partielle, en privilégiant un point de vue avec une visée spécifique. L'objectif de cette contribution est de rechercher les moyens d'un enrichissement mutuel de la théorie fondée sur les ressources et les compétences (TRC) avec d'autres courants. Cette première approche se centre sur les ressources spécifiques qui permettent à l'entreprise de se singulariser. Ainsi pour R.M. Grant (1991), le concept d'avantage concurrentiel renvoie à la notion de ressource, c'est-à-dire tous les actifs tangibles et intangibles liés en permanence à l'entreprise. Les compétences qualifient, quant à elles, les savoir-faire de la firme résultant de l'accumulation de connaissances et qui s'incarnent dans des routines. En fait, la compétence désigne la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une activité et résulte par la même d'un processus de combinaison mobilisant des mécanismes organisationnels.

Pour les tenants de la TRC, les racines de l'avantage concurrentiel sont donc à rechercher à l'intérieur de l'organisation et, comme le notent C. Baden-Fuller et J. Stopford (1992, p. 23), dans cette optique, l'entreprise compte davantage que l'industrie¹. Pourtant, le dirigeant, pour engager l'entreprise dans une dynamique de maintien et de renouvellement de ses ressources et compétences, ne peut exclure la compréhension de son contexte concurrentiel. Et celle-ci est en outre étroitement dépendante de ses représentations.

Partant de ce constat, il nous semble que des ponts peuvent être établis entre la théorie des ressources et des compétences, l'analyse de l'industrie et l'approche cognitive de la décision. C'est pourquoi, après avoir présenté les principales étapes de la TRC, on réfléchira à l'intérêt d'une double orientation (ressources et compétences / analyse de l'industrie), et on proposera d'enrichir le cadre d'analyse élaboré par les enseignements de la psychologie cognitive. Ceci devrait permettre de déboucher, dans la perspective des travaux de R. Amit et P.J.H. Schoemaker (1993) ou de M. Tampoe (1994), sur un modèle d'exploitation des pôles de compétence dans le contexte global de la décision stratégique et de l'organisation.

¹On soulignera, à l'instar de R.M. Grant (1991), que si ces travaux ont émergé de l'insatisfaction liée à l'approche statique et équilibrée de l'économie industrielle, ils prennent en fait leur inspiration dans des théories économiques déjà anciennes du profit et de la concurrence (D. Ricardo, 1817 ; J. Schumpeter, 1934 ; E. Penrose, 1959).

I - PRESENTATION DU MODELE DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES

Dans la TRC, la stratégie ne se veut plus conçue comme un exercice rationnel d'adaptation, mais doit au contraire être envisagée comme une architecture qui guide le développement des ressources. Il appartient à l'entreprise d'identifier ses ressources et compétences, puis de les évaluer. Les compétences clés étant reconnues, l'entreprise doit ensuite privilégier des orientations qui les mobilisent aussi souvent que possible.

1.1 Ressources et avantage concurrentiel

En premier lieu, les ressources peuvent être définies comme des actifs tangibles ou intangibles attachés à l'entreprise. Dans une perspective analytique et dans le but de faciliter leur repérage², différentes typologies ont été établies (C. Hofer et D. Schendel³, 1978 ; R. Hall, 1992...). L'une des plus récente, celle de C. Thévenard (1997), qui tient compte des travaux précédents et de leurs critiques⁴, propose une classification qui présente le mérite de bien distinguer la nature des ressources (tangible et intangible) et leur degré de "séparabilité" de l'organisation (cf. tableau 1). Elle ouvre ainsi la voie à une véritable analyse de la relation entre ressources et avantage concurrentiel.

Tableau 1 - Une typologie des ressources

		Nature des ressources	
		Tangible	Intangible
Séparabilité de l'organisation	Ressources Séparables	Ressources Humaines Ressources physiques (terrains, équipements, machines)	Compétences individuelles
	Ressources dépendantes de l'organisation	Ressources financières ⁵	Réputation, marques ⁶ , brevets, licences, réseau de relations. Compétences organisationnelles. Culture d'entreprise. Information. Savoir faire technologique.

²Repérer ces ressources n'est en effet pas toujours aisé, dans la mesure où les systèmes d'information traditionnels en fournissent une image fragmentée et incomplète. En fait, seuls les actifs qui peuvent être isolés et mesurés simplement (terrains, usines, équipements...) sont pris en compte par les outils de gestion traditionnels. C'est pourquoi, les classifications proposées doivent permettre de faciliter le processus d'identification des ressources en insistant sur des éléments essentiels de leur nature.

³C. Hofer et D. Schendel (1978) distinguent cinq catégories de ressources : financières (le *cash flow* disponible...), humaines (le nombre de salariés, leur niveau de qualification...), physiques (sites de production, machines disponibles, stock...), organisationnelles (système d'information, de contrôle de la qualité, procédures...), technologiques (savoir faire, brevets...). R.M. Grant (1991) ajoute à cette liste une sixième classe, la réputation, et accentue ainsi le rôle des ressources intangibles.

⁴La classification de Hofer et Schendel ne permet pas de différencier les ressources des compétences de l'entreprise. De son côté, si Hall insiste, à la suite de Grant (1991), sur le rôle des ressources intangibles, on peut reprocher à sa typologie de ne pas intégrer les actifs corporels.

⁵ On pourrait penser que les ressources financières sont indépendantes de l'organisation. Mais comme le souligne G. Koenig (1996, p. 155), ces ressources dépendent de la capacité de l'entreprise à les mobiliser. Par exemple, "la capacité à lever sur des marchés financiers des ressources extérieures à conditions

En second lieu, il existe une hiérarchie entre les ressources et les compétences. On considère généralement que plusieurs ressources peuvent se combiner pour constituer une compétence. Ce processus de "combinaison de ressources" est alors souvent décrit comme une forme d'apprentissage organisationnel. En fait, créer une compétence nécessite un assemblage de ressources, mais implique également un apprentissage, qui va se faire au travers de la répétition, de l'expérience. Pour comprendre ce phénomène, R.M. Grant (1991) s'appuie sur les travaux de R. Nelson et S. Winter (1982), et plus particulièrement sur le concept de "routines organisationnelles". Pour ces auteurs, la connaissance engendrée par le processus d'apprentissage réside dans des routines qui peuvent être difficilement codifiées, en raison de leur complexité et de leur dimension tacite⁷.

Parmi ces compétences, certaines sont perçues par l'entreprise comme fondamentales ("*core competences*"), car elles la différencient de façon stratégique (G. Hamel et C.K. Prahalad, 1990). Un seul individu ne peut pas à lui seul posséder une compétence fondamentale, dans la mesure, où comme l'indiquent J. Black et K. Boal (1994), celle-ci s'inscrit bien souvent dans un réseau de relations entre les différentes ressources possédées par l'entreprise (vision systémique). C'est en fait de la complexité de ce réseau que va dépendre le niveau de la rente générée et le caractère durable de l'avantage concurrentiel.

Une fois les ressources et compétences identifiées, il faut les évaluer, ce qui constitue un exercice délicat. Les différents critères présentés dans la littérature permettent toutefois de guider l'analyse. En s'inspirant de plusieurs travaux (I. Dierickx et K. Cool, 1989 ; J. Barney, 1991 ; R. Amit et P.J.H Schoemaker, 1993 ; J. Black et K. Boal, 1994), D. Puthod et C. Thévenard (1997) proposent un enchaînement de cinq tests permettant de porter une appréciation sur la valeur stratégique des ressources et compétences.

- Le premier test s'interroge sur la pertinence des ressources. Si la ressource permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace, alors on peut la considérer comme pertinente.

- Le deuxième est celui de la rareté. Il sépare les ressources banalisées de celles détenues par un petit nombre de concurrents. Par conséquent, plus la ressource est rare, plus elle sera considérée comme stratégique.

- Le troisième partage les ressources facilement imitables de celles qui le sont beaucoup moins. Il s'agit ainsi de déterminer le caractère durable de l'avantage procuré par les ressources⁸.

satisfaisantes dépend à la fois de la compétence des responsables de la fonction financière et des effets de notoriété et de confiance" de l'entreprise.

⁶ Les marques ont été classées dans les actifs inséparables de l'organisation, car l'auteur considère qu'elles appartiennent à un réseau difficilement séparable.

⁷ La routine est le fondement de la mémoire organisationnelle. Pour utiliser un savoir organisationnel, il faut non seulement que les membres connaissent leur routine, mais aussi qu'ils sachent quand il est approprié de l'utiliser. Une capacité d'interprétation des messages est nécessaire. La routine illustre également une expérience partagée entre les membres.

⁸ Ainsi, plus les ressources sont intangibles, ou plus les compétences sont tacites (non codifiées), moins elles sont visibles et donc imitables. La possibilité de reproduction de la compétence dépend également du temps nécessaire à sa constitution. Certaines compétences sont longues à forger et ne peuvent pas facilement être imitées.

- Le quatrième s'intéresse à la transférabilité des ressources, autrement dit à sa spécificité (O.E. Williamson, 1991) et au degré de contrôle exercé par l'entreprise la possédant⁹.

- Enfin, le cinquième ne retient que les ressources sans substitut. Ce dernier test est intéressant, puisque même si une compétence n'est pas imitable, ni transférable, un concurrent peut arriver à neutraliser cette source d'avantage concurrentiel en forgeant une compétence substitut.

Lors de cette appréciation, il est important de tenir compte des interrelations entre les ressources et cela plus particulièrement lorsqu'on se pose la question de leur caractère imitable. Une compétence qui requiert une coordination complexe entre un grand nombre de ressources est en effet plus difficile à appréhender et donc à imiter (on retrouve ici l'idée d'ambiguïté causale développée par I. Dierickx et K. Cool, 1989). Elle soutiendra ainsi plus durablement un avantage concurrentiel.

1.2 Ressources et choix stratégiques

Les ressources et les compétences les plus importantes sont celles qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel, qui sont durables et dont l'entreprise possède clairement le contrôle. Une fois que l'on a bien identifié ce que l'on sait mieux faire que les autres, l'essence de la formulation de la stratégie est alors de le valoriser, en le mobilisant aussi souvent que possible. On part alors du principe que si l'on n'utilise pas ou peu une compétence, celle-ci s'use, il faut donc faciliter son déploiement dans tous les secteurs de l'entreprise. Au delà, son application et sa combinaison dans des contextes différents en garantit la richesse et la pérennité.

La recherche d'avantages concurrentiels fondés sur les ressources et les compétences de l'entreprise a ainsi des conséquences sur les frontières de celle-ci. En effet, une première conséquence de cette politique est l'externalisation de certaines activités et le recentrage sur le métier de base. Dans cette optique, l'entreprise peut néanmoins participer à la compétition sur des produits différents, dans des aires géographiques variées, tout en conservant une profonde cohérence. La firme diversifiée peut alors être représentée dans une logique arborescente (Hamel et Prahalad, 1990) : *"l'entreprise, comme un arbre, pousse à partir de ses racines, les compétences. Les pôles de produits sont alimentés par ces compétences et engendrent les différentes unités de production, ou filiales, dont les fruits sont les produits finals"*. Si l'entreprise ne réalise pas l'ensemble des tâches, et notamment celles de production, elle doit maîtriser par contre les compétences qui apportent un avantage décisif au client. Dans cette perspective, les compétences fondamentales apparaissent bien comme le cœur de la position concurrentielle de l'entreprise. Elles jouent le rôle de passerelles vers les créneaux d'avenir et permettent dans certains cas la mise en œuvre d'applications inédites. Elles constituent ainsi un levier stratégique à fort potentiel de valeur, dès lors que l'entreprise fait preuve de clairvoyance, en percevant avec suffisamment d'avance sur ses concurrents, les opportunités nouvelles qui se dessinent à l'horizon (M. Mack, 1995).

⁹ Une ressource idiosyncratique (difficilement redéployable dans un autre contexte) rend, par définition, problématique son transfert vers une autre entité. Par ailleurs, une compétence simplement mobilisée par l'entreprise (cas des compétences individuelles), mais non véritablement détenue, s'expose à un degré de transférabilité plus élevé.

En définitive, ce qui est essentiel dans cette perspective, c'est l'existence d'un équilibre dynamique entre la stratégie et les ressources de l'organisation. Cet équilibre nécessite tout d'abord que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour suivre sa stratégie. Ensuite, ces ressources doivent être utilisées le plus efficacement possible par la stratégie mise en œuvre. Mais pour qu'un avantage concurrentiel puisse se concrétiser, faut-il encore que la projection des compétences clés sur l'environnement externe débouche réellement sur de nouveaux territoires.

II - L'APPROCHE RESSOURCES ET COMPETENCES NE DOIT PAS EXCLURE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'approche fondée sur les ressources et les compétences renouvelle donc la conception de l'entreprise en la considérant principalement à travers ses ressources internes. Par conséquent, on peut légitimement s'interroger sur la place réservée à l'étude de l'environnement au sein de cette théorie et sur la pertinence d'un cadre d'analyse intégrant une double orientation (ressources et compétences / analyse de l'industrie). L'acceptation d'une complémentarité des perspectives amène alors à envisager la dynamique du renouvellement des ressources et compétences dans une logique à la fois proactive et réactive.

2.1 L'analyse de l'environnement : une logique inversée

La théorie des ressources s'est construite en grande partie en se positionnant par rapport à l'approche de M. Porter. On rappellera donc brièvement les principaux enseignements du modèle d'analyse élargi du contexte concurrentiel, ainsi que les critiques dont il fait l'objet et qui ont poussé certains auteurs à proposer un renversement de l'ordre logique du raisonnement.

Jusqu'au début des années 80, l'analyse stratégique avait peu profité des travaux de l'économie industrielle. C'est à Michael Porter (1980) que l'on doit d'avoir élargi l'analyse du contexte concurrentiel, en empruntant à l'économie industrielle certains de ses concepts et en montrant que dans tout secteur la concurrence est liée aux structures économiques sous-jacentes. Les caractéristiques du champ concurrentiel (degré de concentration, maturité du secteur, barrières à l'entrée...) et l'intensité des forces en présence (rivalité entre les firmes, relations entre les fournisseurs et les clients...) déterminent alors l'éventail des options stratégiques parmi lesquelles la firme peut choisir, ainsi que les profits potentiels qu'il est possible d'envisager à l'intérieur d'un secteur. R.B. Grant (1991, p. 117) résume ainsi les implications de ces travaux : *"l'économie industrielle pose que l'attrait d'une industrie est la cause première d'une rentabilité supérieure, ce qui implique que l'objectif principal du management stratégique soit de rechercher des environnements favorables, d'identifier des segments et groupes stratégiques attractifs dans ces secteurs et de réduire les pressions concurrentielles, en influençant la structure de l'industrie et le comportement des concurrents"*.

L'objectif de Porter, qui consistait à faire comprendre aux gestionnaires l'influence des structures sectorielles sur les choix stratégiques, est aujourd'hui

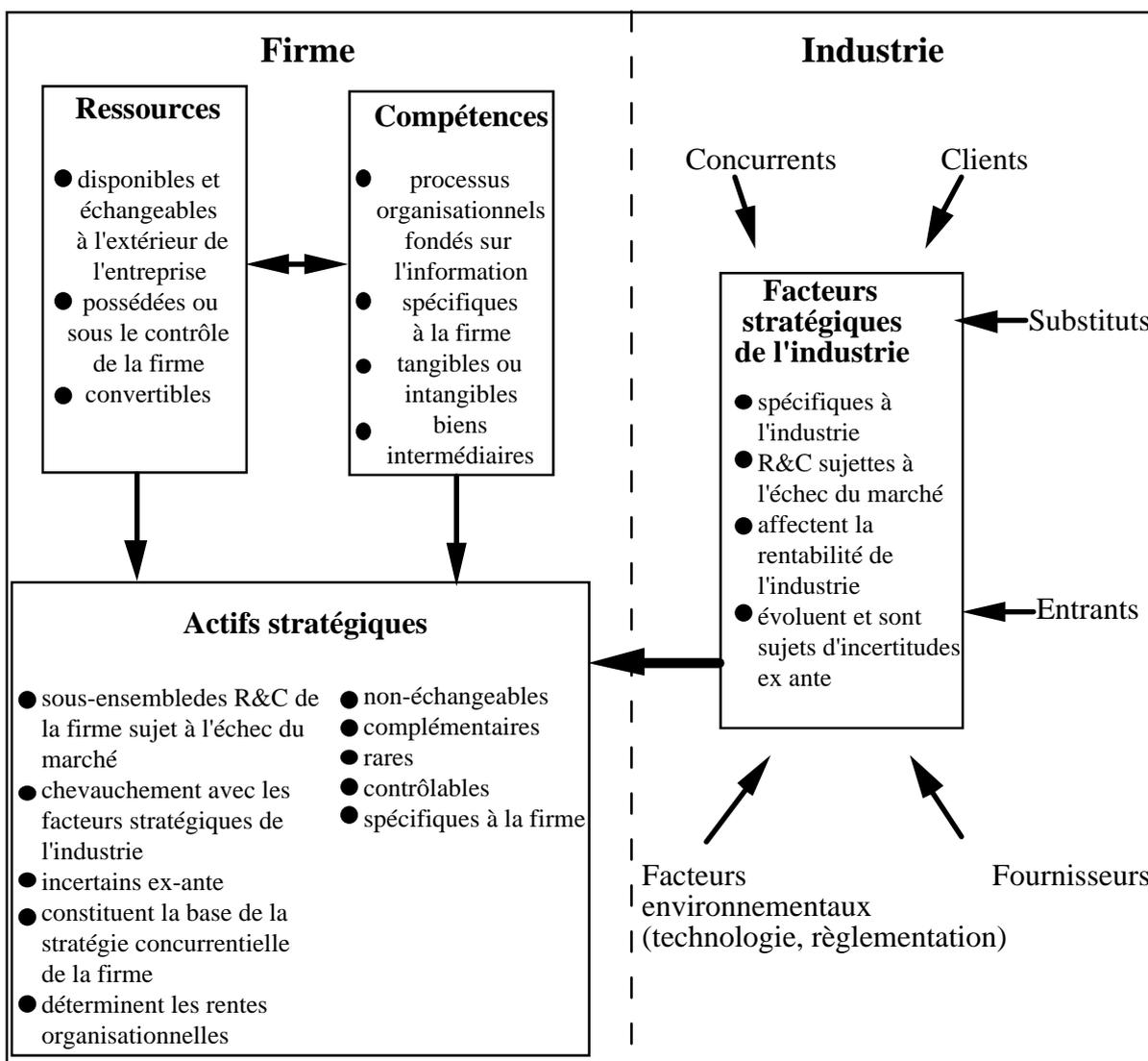
largement atteint¹⁰. Cependant, comme le note G. Koenig (1993, p.196) "*pour intéressante qu'elle soit, l'analyse structurelle des secteurs ne suffit pas à fonder une stratégie de plein exercice*". Le caractère excessivement déterministe de l'approche, notamment dans le premier ouvrage, a conduit à l'émergence d'un certain nombre de critiques, voire à la notification d'impasses. On peut par exemple s'interroger sur la capacité des entreprises à transformer les structures sectorielles. De plus, cette notion même est porteuse d'ambiguïté, puisque l'idée de frontière sectorielle néglige l'impact de l'évolution technologique. Par ailleurs, certains travaux (K. Cool et D. Schendel, 1988 ; R.P. Rumelt, 1991...) montrent que la relation entre la rentabilité des entreprises et celle des secteurs est modeste et/ou qu'il existe des différences significatives de performance entre des entreprises appartenant au même groupe stratégique (cas de l'industrie pharmaceutique). Enfin, il faut bien se rendre compte qu'un secteur attrayant l'est de moins en moins, au fur et à mesure que de nouvelles entreprises rentrent sur le marché...

Les critiques formulées vont alors pousser certains auteurs (B. Wernerfelt, 1984 ; J.B. Barney, 1991 ; D.J. Collis, 1991...) à proposer une approche alternative plus proche de la réalité de l'activité de l'entreprise. Dans leur optique, l'analyse de l'environnement doit se faire au travers du prisme des ressources et des compétences de l'organisation (cf. première partie). Il s'agit alors véritablement de mettre en évidence celles qui seront susceptibles de fonder un avantage concurrentiel et non d'évaluer l'attrait d'un secteur et les moyens nécessaires pour y défendre une position stratégique favorable. L'analyse de l'environnement s'opère ainsi de manière subjective puisqu'elle est canalisée par le filtre des ressources. Comme le souligne S.A. Tywoniak (1997, p. 474), "*l'ordre logique de l'analyse est donc inversé : alors que les théories inspirées de l'économie industrielle partent des caractéristiques de l'environnement pour déterminer les ressources nécessaires à la stratégie, le management des ressources et des compétences part des ressources disponibles à la stratégie, et recherche dans quelles conditions celles-ci peuvent permettre d'obtenir un avantage concurrentiel*".

C'est à R. Amit et P.J.H. Schoemaker (1993) que l'on doit d'avoir tenté de rapprocher, dans un cadre d'analyse unifié, la TRC et l'analyse structurelle (cf. figure 1). Pour ces auteurs, ce sont les "actifs stratégiques"¹¹ qui sont déterminants pour la rente économique. Ceux-ci résultent de la **conjonction** entre, d'une part, les ressources et compétences de l'entreprise, et, d'autre part, les facteurs stratégiques de l'industrie (FSI). Ces derniers sont définis par le jeu concurrentiel, à travers des interactions complexes entre concurrents, clients, entrants, substituts et facteurs environnementaux et ont une importance relative qui est liée à la dotation en ressources de la firme. Mais cet ensemble évolue avec le temps et ne peut être par conséquent prédit *ex ante* avec certitude. Dès lors, le challenge de la direction vise à anticiper le futur, en pariant sur les actifs stratégiques d'avenir et en développant les ressources et compétences pertinentes. Dans ce contexte, des recommandations normatives sur la création d'un avantage concurrentiel durable ne sont pas plausibles.

¹⁰On peut en effet affirmer que ces outils d'analyse stratégique (les cinq forces concurrentielles, la carte des groupes...) ont largement dominé la réflexion des années quatre-vingt. La chaîne de valeur a certainement moins eu d'impact sur les schémas de pensée, en raison des difficultés liées à sa mise en œuvre.

¹¹Il s'agit des ressources et des compétences (difficiles à échanger et à imiter, rares, appropriables et spécialisées) susceptibles de conduire à un avantage concurrentiel.



Source : Amit et Schoemaker (1993, p. 37)

Figure 1 - Articulation de l'analyse interne et de l'analyse externe

En fin de compte, la TRC n'exclue pas l'analyse de l'environnement, mais tente d'opérer un retour de balancier, en replaçant l'étude des structures sectorielles au second plan¹², l'environnement externe ne pouvant expliquer qu'une partie de la rente économique. Dans cette perspective, la pertinence des ressources et des compétences résulte alors d'une double concordance : celle des ressources à la stratégie et celle de la stratégie à l'environnement.

2.2 La dualité possible des orientations stratégiques

Ce renouvellement de l'approche qui fait de la consolidation de la compétence distinctive l'idée directrice de la stratégie de l'entreprise peut conduire à une plus grande pertinence de l'analyse, mais peut être aussi à l'origine d'une relative myopie stratégique (S.A. Tywoniak, 1997). On peut alors s'interroger sur l'intérêt d'une démarche

¹²Dans le cadre d'analyse d'Amit et Schoemaker, on aborde certes le jeu concurrentiel, mais on retrouve au centre du schéma les facteurs stratégiques de l'industrie, alors que les cinq forces concurrentielles sont à la périphérie.

contingente dans le diagnostic stratégique qui viserait à privilégier une orientation (ressources et compétences ou analyse de l'industrie) en fonction du contexte sectoriel. La coexistence possible d'une double perspective doit aussi être envisagée.

Dans certains secteurs arrivés à maturité, axés sur la production de masse, où le jeu concurrentiel est stabilisé, les choix stratégiques sont certainement plus dépendants de l'analyse des forces concurrentielles¹³. Le déterminant majeur du profit et de la croissance résulte, pour une bonne partie, de la structure de l'industrie et de son évolution, alors que la mobilisation astucieuse des ressources possédées par l'entreprise n'intervient que dans une moindre mesure. Au contraire, dans les activités en plein développement, dans les industries où l'innovation et la technologie jouent un rôle essentiel, une approche partant des ressources disponibles pour obtenir un avantage compétitif semble plus adaptée, dans la mesure où les forces concurrentielles sont multiples et où les mutations deviennent de moins en moins prévisibles¹⁴. De surcroît, si les positions acquises changent de plus en plus rapidement, on peut relever aussi que de nouveaux secteurs apparaissent issus de recombinaisons récentes d'industries auparavant distinctes (informatique et télécommunications, chimie et image électronique...). En fin de compte, une démarche plus contingente dans l'utilisation des différentes théories ne peut que renforcer leur potentiel d'utilité puisque, comme le soulignent J. Allouche et G. Schmidt (1995, p. 102), si les nouvelles perspectives proposées répondent aux turbulences de l'environnement des années quatre-vingt-dix, "*...elles ne doivent cependant pas être mises au rang d'outils figés et précis, universellement applicables et invariablement efficaces...*". En adhérant à ce point de vue, il est finalement logique de réfléchir à l'universalité sous-entendue de la TRC.

Par ailleurs, il existe des limites à ne considérer l'environnement qu'au travers du prisme des ressources, dans la mesure où si les évolutions de l'environnement affectent forcément en retour leur valeur¹⁵, elles sont aussi susceptibles de modifier les données du jeu concurrentiel. Une approche trop auto-centrée de la TRC expose donc l'entreprise à un risque de myopie stratégique. En effet, l'identification des opportunités ou des menaces dans l'environnement réclame une vigilance soutenue. De plus, celle-ci nécessite que les dirigeants identifient les ressources dont disposent les concurrents et s'il leur est facile de se procurer ou d'imiter les ressources de l'entreprise, voire d'utiliser des substituts. Pour limiter l'aveuglement, voire pour sortir l'entreprise de sa "logique dominante" (C.K. Prahalad et R.A. Bettis, 1986), les managers ne doivent alors pas sous-estimer l'importance de la veille stratégique et du questionnement prospectif¹⁶.

Ainsi, deux orientations peuvent dominer le raisonnement stratégique. L'orientation "marché" qui conduit l'entreprise à se préoccuper prioritairement des opportunités à saisir et à rentrer sur les segments attrayants, alors que l'orientation inverse, "ressources et compétences", fait de la consolidation de la compétence distinctive l'idée directrice de la stratégie de l'entreprise (J.F. Trinquécoste, 1997). Mais plutôt que de les considérer de manière exclusive, il nous apparaît pertinent, dans la

¹³M. Marchesnay parle alors d'industries de deuxième génération. Cette approche s'avère cependant plus délicate dans les secteurs émergents ou fragmentés.

¹⁴J. Allouche et G. Schmidt (1995, p. 95) notent d'ailleurs que la plupart des exemples fournis par les auteurs de la TRC renvoient à des industries de la troisième génération (informatique, télécommunications, électronique...).

¹⁵On notera cependant que le cadre unifié proposé par Amit et Schoemaker limite ce type de critique.

¹⁶On insistera dans la dernière partie sur le risque d'inertie provoqué la culture intensive des compétences initiales. Y. Doz considère ainsi que "*le processus de gestion par les compétences est intrinséquement conservateur, non seulement à cause de sa nature cumulative et répétitive, mais par des effets indirects*".

perspective de Amit et Schoemaker, de privilégier une complémentarité des approches en insistant sur le caractère éminemment dynamique de la valeur perçue et des capacités. En effet, comme le souligne M. Marchesnay (1995), l'environnement concurrentiel évolue en permanence et modifie par conséquent les bases de la valeur perçue (facteurs stratégiques de l'industrie), ce qui réclame de nouveaux positionnements concurrentiels. Mais, parallèlement, la valeur des ressources et des compétences évolue de façon continue du fait de phénomènes d'apprentissage, de la modification des rapports de force, mais aussi des rapprochements d'entreprises (accords de coopération, acquisitions).

C'est pourquoi, nous considérons que la recherche d'une cohérence entre le positionnement stratégique et l'avantage concurrentiel (compétences) nécessite une conception **interactive** entre l'analyse interne des ressources et l'analyse externe. Ainsi, même si les auteurs tendent à s'appuyer davantage sur les compétences propres à chaque entreprise, l'individualisation croissante de l'analyse ne peut pas ignorer les concurrents. Dans cette optique, certains auteurs tels que McGee et al (1995) suggèrent, pour conserver la pertinence de l'approche par les groupes stratégiques, de ne prendre en compte, non pas la position stratégique des firmes au sein d'une industrie, mais leur dotation en ressources.

2.3 Une approche plurielle pour la dynamique du renouvellement des ressources et des compétences

En fin de compte, une conception interactive entre l'analyse interne des ressources et l'analyse externe doit permettre d'expliquer non seulement les positions stratégiques à un moment donné, mais aussi les déplacements d'avantages concurrentiels au cours du temps. Par ailleurs, comme le remarque B. Moingeon (1994, p. 85), il faut aussi relativiser la notion d'avantage durable : *"Tout d'abord, il s'agit avant tout d'une appréciation subjective : ce qui sera considéré comme durable par un dirigeant ne le sera peut-être pas pour un autre. Mais surtout, il est des cas où le stratège doit se contenter de poursuivre des avantages temporaires pour éventuellement, à terme, parvenir à se constituer un avantage durable"*. Dès lors, si une dimension **dynamique** doit nécessairement être introduite dans le modèle, les logiques d'anticipation et d'adaptation, correspondant aux deux orientations développées précédemment ("ressources compétences" / marché), peuvent interagir et conduire au renouvellement des pôles de compétences. D'une certaine façon, cela revient à considérer qu'une compétence peut être détenue de façon intentionnelle ou contingente (liée à l'expérience, à l'histoire...). Or dans la logique de Barney, si la rente n'est pas toujours construite intentionnellement et peut par conséquent être le fruit du hasard, l'avantage concurrentiel doit pour sa part résulter d'une stratégie délibérée. Cependant, comme le souligne à juste titre T. Durand (1997, p. 380), cet argument doit être remis en cause car l'enjeu ultime reste la performance de l'entreprise et ce quelle que soit son origine. Dans cette optique nous considérons finalement que la contingence fait partie intégrante de la question de la compétence. Le renouvellement des ressources et des compétences résulte donc bien d'une approche plurielle.

Dans le cadre de ce processus de renouvellement, trois voies au moins peuvent être explorées. L'une relève d'une mobilisation interne, alors que les autres visent à emprunter des compétences à un ou plusieurs partenaires. Tout naturellement, l'entreprise peut choisir de créer elle-même les ressources ou les compétences dont elle

a besoin. Ceci peut s'effectuer de façon implicite, du fait des opérations quotidiennes, ou de façon explicite, par l'actualisation des savoir au travers de la formation, de la veille stratégique... Mais le temps nécessaire pour cultiver de nouvelles compétences pousse l'entreprise à mobiliser d'autres leviers pour obtenir les ressources et compétences manquantes. C'est pourquoi à défaut de ressources propres, l'entreprise peut toujours emprunter celles d'autres sociétés, notamment par le biais des alliances. L'alliance est alors conçue comme un moyen par lequel l'entreprise transfère ou renouvelle ses ressources et ses compétences grâce à un partenaire. Elle peut ainsi relever soit d'un échange de ressources (licences croisées, accords techniques...), soit d'un échange de compétences (accords de développement conjoint, échange de compétences managériales et organisationnelles...). Enfin, l'entreprise peut tenter d'acquérir des compétences par croissance externe. Pour B. Wernerfelt (1984), les fusions et acquisitions représentent en effet une réelle opportunité pour obtenir des ressources qui ne sont pas disponibles sur le marché et qui sont déjà assemblées. Ainsi, l'achat d'une activité dans sa globalité (avec les équipements, les hommes en place...) apparaît comme une solution satisfaisante pour bénéficier des compétences désirées et de leurs réseaux associés.

En résumé, l'entreprise désireuse de se procurer de nouvelles ressources ou compétences peut utiliser l'une de ces trois voies. Ces différentes options peuvent s'avérer plus ou moins pertinentes, en fonction de la nature des ressources recherchées ou de la flexibilité des solutions attendues. De surcroît, ces modalités peuvent aussi bien s'envisager dans une logique proactive que dans une logique réactive, puisque la contingence fait partie de la question de la compétence. Mais il est clair que l'avantage compétitif obtenu par adaptation est plus exposé à l'imitation, car moins enraciné dans l'entreprise.

Parvenu à ce stade du raisonnement, nous proposons un cadre d'analyse élargi qui permet d'intégrer les apports de la TRC et ceux de l'analyse de l'industrie. Si cette conception garde en son cœur la dynamique du renouvellement des ressources et des compétences, elle ne réduit pas pour autant l'appréhension possible de l'environnement et ne sous-estime pas les exigences de l'adaptation¹⁷. Il n'en demeure pas moins, que la vision stratégique (*strategic intent*) reste déterminante dans la compétition pour le futur puisqu'elle prédispose l'entreprise à se soucier de l'avantage concurrentiel de demain, avant que les concurrents ne neutralisent, voire ne dépassent, celui dont elle bénéficie aujourd'hui.

III - L'APPROCHE COGNITIVE PEUT-ELLE ENRICHIR LE CADRE D'ANALYSE ?

Pour les auteurs de la TRC, la vision stratégique soutient et sous-tend le concept de compétence (P.X. Meschi, 1997). La déclinaison d'intentions ambitieuses en regard des compétences à disposition doit créer une véritable "tension créatrice" pour rendre possible demain ce qui ne l'est pas aujourd'hui. Cette approche ne remet pas forcément en cause l'idée de H. Mintzberg sur l'issue ouverte et imprévisible de toute action stratégique, dans la mesure où il est clair que les connaissances que l'on a de l'avenir

¹⁷On notera par ailleurs que les pionniers sur leur marché ne sont pas forcément mieux armés pour rester leaders (G. Tellis et P. Golder, 1996).

demeurent limitées et qu'il existe par nature une composante émergente dans la formation de la stratégie. Mais l'établissement d'une tension créatrice présente le mérite de contenir les processus conservateurs au sein de l'organisation. Il n'en reste pas moins que la clairvoyance des dirigeants et les intentions énoncées peuvent être altérées par les biais cognitifs qui gouvernent les individus, voire fortement déstabilisées dans les industries extrêmement turbulentes.

Dés lors, si la définition des compétences gageant l'avenir dépend en partie de la vision stratégique et du paradigme dominant¹⁸, il nous semble opportun d'enrichir le cadre d'analyse proposé par les enseignements de la psychologie cognitive, en insistant sur l'influence des perceptions et des représentations sur les choix stratégiques.

¹⁸Pour G. Johnson (1987), cité H. Laroche et J.P. Nioche (1994), le paradigme est un ensemble de croyances relativement répandues dans l'organisation et tenues pour vraies. Ce paradigme est au centre d'une "trame culturelle" qui articule des rites, mythes et symboles, des structures et des procédures, des systèmes de contrôle et une distribution particulière du pouvoir.

3.1 Les biais cognitifs altèrent la vision du dirigeant

Dans les années 50, H. Simon formule la thèse de la rationalité limitée, dans laquelle la rationalité du décideur est réduite par les jugements, les systèmes de valeurs, l'information disponible, l'incapacité à prévoir toutes les conséquences des choix envisageables ou la limitation des capacités cognitives des individus. Si l'on intègre cette thèse au sein du cadre d'analyse précédemment développé, cela signifie que les décisions stratégiques sont souvent prises dans un contexte caractérisé par l'incertitude, la complexité et/ou le conflit.

Les décisions marquant les situations stratégiques présentent, par définition, un grand degré d'incertitude, dans la mesure où l'information disponible est soit partielle, soit trop nombreuse, soit ambiguë, soit biaisée, soit impossible à obtenir parce qu'elle touche à l'avenir et doit tenir compte des autres. Par ailleurs, si l'information est pour partie donnée, elle est en même temps construite au sein de l'organisation. La stratégie se forme aussi dans des contextes marqués par la complexité, car beaucoup de variables entrent en jeu dans les situations concurrentielles et les agents économiques peuvent adopter une multiplicité de comportements. De plus, les relations qui relient les acteurs peuvent évoluer rapidement. Dès lors, il est de moins en moins possible de s'appuyer sur un modèle simple, linéaire et déterministe.

Dans ces situations, les acteurs peuvent craindre de ne pas disposer des représentations adéquates, dans la mesure où elles sont datées et donc susceptibles d'obsolescence. Sur ce point, la psychologie cognitive et socio-cognitive fournit des notions qui permettent de mieux cerner la réalité des décisions stratégiques. Au niveau individuel, les travaux de C.R. Schwenk (1984) montrent par exemple l'influence des biais cognitifs (fautes ou anomalies) liés au raisonnement humain sur les décisions stratégiques¹⁹. Les dirigeants ont plutôt tendance à favoriser l'information où les signaux du marché qui confirment ceux qu'ils ont déjà enregistrés, alors que dans le cas contraire, ils ont une certaine propension à les ignorer. Ainsi comme le notent Amit et Schoemaker (1993), ils vont plutôt privilégier les anciens facteurs stratégiques de l'industrie et les actifs stratégiques associés. Cet ancrage sur le jugement initial ou la focalisation sur une solution préférée d'emblée traduit une faible disponibilité heuristique qui a pour effet d'appauvrir et de rigidifier la réflexion stratégique. La diversité des expériences, les différences d'appréciation sur l'avenir, le degré d'aversion au risque... alimentent en fait un ensemble de biais cognitifs provoquant des décisions simplement satisfaisantes et non optimales.

L'approche par les biais cognitifs permet de confirmer que la pensée stratégique échappe à la stricte rationalité et met par conséquent en évidence l'importance du jugement, et du hasard²⁰. Mais ceci ne signifie pas pour autant que les dirigeants doivent se fier uniquement à leur intuition et à leur bon sens. Ils doivent seulement prendre conscience des biais cognitifs qui peuvent altérer leur analyse. Enfin, d'une manière plus large, ils sont invités à reconnaître les hypothèses implicites (capacités de l'organisation, compréhension de l'environnement) qui fondent leur raisonnement et alimentent leur vision stratégique.

¹⁹Ces travaux sur les biais cognitifs (théorie de la décision comportementale) ont pour objet d'amender dans le sens du réalisme les hypothèses de la microéconomie sur le comportement des agents économiques (H. Laroche et J.P. Nioche, 1994). On doit à Schwenk d'avoir isolé les biais cognitifs les plus pertinents.

²⁰On peut à ce sujet se reporter aux travaux de Mintzberg.

3.2 Les schémas cognitifs organisationnels orientent l'entreprise

Au delà du raisonnement humain, il est aussi possible de repérer un système cognitif organisationnel (H. Laroche et J.P. Nioche, 1994) qui prenne en compte l'influence mutuelle entre les dimensions cognitives et les dimensions sociales en situation de décision (J. Lauriol, 1995).

L'approche présentée par B. Munier (1994) s'inscrit dans cette perspective. Celui-ci développe une modélisation cognitive de la décision dans laquelle cohabitent des fonctions individuelles (désirs, croyances...) et des variables sociales (environnement, institutions²¹). Cette modélisation, telle que la résumait G. Schmidt et J. Allouche (1995), s'articule autour des fonctions de mémorisation (formation des croyances, compréhension et rationalité contingente) et des fonctions d'apprentissage et de coordination (sur le plan individuel et organisationnel). On peut ainsi relever que ce sont les fonctions de perception, de mémorisation et de rationalité qui traitent l'information, génèrent des croyances chez le décideur et conduisent ensuite à la prise de décision. Quant aux fonctions d'apprentissage et de compréhension, elles jouent un rôle de **régulation** de la formation des croyances et de la rationalité, tout comme l'environnement et les institutions. Mais malgré ce mécanisme de régulation, l'entreprise, comme l'individu, met en œuvre des processus de résolution de problèmes relativement stables. G. Johnson (1987) donne le nom de paradigme à la structure cognitive de l'entreprise. Les idées de paradigme et de vision stratégique sont en fait étroitement interdépendantes (G. Koenig 1990, p. 68), *"l'une étant la version institutionnalisée de l'autre : lorsqu'une vision initialement audacieuse se trouve confirmée par l'expérience, elle a de bonnes chances de se transformer en paradigme"*.

Une trop longue période de succès peut conduire à développer une vision du monde trop figée et une entreprise, voire un secteur, peuvent rester bloqués dans leur adaptation. Les acteurs influents ont du mal à réagir, lorsque le paradigme ancien dévoile ses limites et que de nouvelles visions du monde se dessinent, car ils ont bien souvent développé une "vision en tunnel" (au sens de I. Mitroff, 1987, cité par Koenig). Celle-ci agit comme un prisme et filtre les événements²². Par ailleurs, les acteurs cherchent aussi à défendre les compétences dont ils sont porteurs, et par incidence leur pouvoir, et ont tendance à retarder le test de la réalité. Le risque est donc que la structure cognitive en place dénie toutes les informations susceptibles de signaler une mutation de l'environnement. Ce mécanisme conservateur est appelé par R.A. Burgelman (1985) la "*reproduction*". Des relations paradoxales peuvent alors se nouer entre les compétences clés et le renouvellement de l'avantage concurrentiel. D. Leonard-Barton (1992) montre ainsi, sur une étude empirique portant sur vingt projets de développement de produits nouveaux, que les compétences possèdent une face cachée qui peut inhiber l'innovation et freiner le changement. C'est pourquoi dans

²¹Pour B. Munier l'environnement représente non seulement l'environnement de l'organisation, mais aussi "les autres" dans l'organisation, puisque le modèle présenté est un modèle individuel transporté "dans l'organisation". Quant aux institutions, il s'agit selon l'auteur *"des centres par rapport auxquels les opinions des acteurs dans l'entreprise réagissent selon certaines constantes : service des méthodes, consultant effectuant un audit, etc"*.

²²Ce mode de défense du paradigme stratégique repose en fait sur trois processus : l'ignorance des observations par trop étrangères à la culture de l'entreprise, la transformation de celles qui ne sont que partiellement compatibles et enfin l'admission de celles qui correspondent au paradigme stratégique en vigueur (G. Johnson, 1987).

certaines situations, l'auteur n'hésite pas à les qualifier de "rigidités"²³. L'inertie organisationnelle en résultant peut conduire l'entreprise à devenir prisonnière de ses choix. Dans cette optique, le processus de gestion par les compétences apparaît aussi conservateur.

Dés lors, le mode de résolution des problèmes induit par le paradigme n'est pas nécessairement en phase avec le contexte. La trajectoire de l'entreprise peut connaître une dérive par rapport à l'évolution de l'environnement. C'est pourquoi, cette reproduction doit, en principe, selon Burgelman, s'équilibrer avec un autre mécanisme, celui de "*régénération*". Ce dernier peut résulter d'activités stratégiques menées de façon autonome, aux niveaux opérationnels et intermédiaires, connaissant le succès à l'extérieur de l'entreprise et étant parvenues à contourner les obstacles internes qui risqueraient d'empêcher leur essor. Notons cependant que le travail de modification du paradigme dominant étant entrepris, il existe toujours des forces centrifuges pour freiner le changement organisationnel.

Finalement, ces différents travaux sur les schémas cognitifs organisationnels permettent de mieux comprendre le poids de l'héritage organisationnel et des institutions sur la logique dominante de l'entreprise. De plus, comme le note G. Koenig (1990), les paradigmes sont difficilement réfutables, car il n'est guère commode de décider de la pertinence d'une vision du monde et de l'obsolescence d'une autre. Bien souvent, c'est donc l'apparition d'une crise grave qui va provoquer la remise en question du paradigme. Celle-ci débouche alors sur la remise en cause de ceux qui le portent et c'est pourquoi certains auteurs préfèrent parler de "révolution stratégique"²⁴.

3.3 La tension en faveur du changement doit être entretenue

Si l'on admet que le processus de gestion par les compétences est intrinsèquement conservateur (Y. Doz, 1994, p. 94) et que, globalement, le contexte de l'entreprise est marqué naturellement par des décisions qui visent plutôt la reproduction, il faut, pour limiter l'inertie organisationnelle, maintenir à l'intérieur de l'entreprise une tension en faveur du changement. Celle-ci doit permettre de ne pas oublier qu'à terme un avantage concurrentiel durable ne se forgera bien souvent que sur la base d'un renouvellement des compétences clés et pas forcément sur la consolidation des compétences actuelles²⁵. Mais, pour respecter la réalité de la dynamique temporelle, il faut nourrir la vision des dirigeants. Ces derniers sont alors amenés à faire appel à la créativité des uns et des autres. Dans cette perspective, la vision se construit **collectivement** et n'est pas l'apanage des seuls dirigeants.

Ainsi, même si une tension en faveur du changement a pu être préalablement établie par la vision prospective, l'imagination et la constance d'un individu ou d'un groupe, il arrive, notamment dans les industries extrêmement turbulentes, que se développent des divergences entre les intentions énoncées et l'action stratégique et/ou

²³ Tout changement dans l'importance relative des compétences modifie l'allocation des ressources et redessine la carte des pouvoirs : il est donc à l'origine d'enjeu de rivalités internes. Son devenir est fonction du contexte politique, des appuis et protections que ses promoteurs sont en mesure de mobiliser et de conserver.

²⁴ Elle correspond à une période de bouleversements qui suit en général une longue période de stabilité.

²⁵ G. Hamel et C.K. Prahalad (1994, p. 84) ont préconisé aux entreprises d'élaborer une "architecture stratégique", sorte de carte routière de l'avenir qui identifie les compétences clés à acquérir. Le but de l'architecture stratégique est de construire un futur en tenant compte des besoins, des compétences et de l'interface avec le client. Il s'agit plus de directions générales jalonnées de repères que d'un plan détaillé.

entre les compétences distinctives et les fondements de l'avantage concurrentiel (R. Burgelman et A. Grove, 1996). Ces "dissonances" qui peuvent être qualifiées de stratégique, lorsqu'elles signalent une transformation dans l'industrie ou dans l'entreprise, doivent être identifiées et corrigées. Pour cela, les auteurs préconisent de favoriser en interne la discussion et l'expression des dissensions. L'émergence d'une culture de la controverse possède selon eux deux attributs (p. 37) : *"d'abord, elle tolère et encourage même la discussion..., afin de trouver les comportements qui sont les plus bénéfiques à l'entreprise (plutôt qu'à l'individu ou à un groupe). Ensuite, cette culture est capable de prendre (et d'accepter) des décisions claires, et l'organisation toute entière doit être capable de soutenir la décision. Une organisation qui possède une culture se rapprochant de ces deux exigences possède un pouvoir d'adaptation (et d'apprentissage) puissant"*. Par l'encouragement d'une culture "collégiale et confrontationnelle", se traduisant par des discussions parfois conflictuelles entre les cadres moyens et supérieurs²⁶, l'objectif est de développer une meilleure appréhension des stimulations externes, dans la mesure où l'expression des dissensions qui entourent l'interprétation des données continue à refléter les vraies pressions concurrentielles²⁷. Les informations générées par la dissonance stratégique doivent alors faciliter la formulation d'une nouvelle intention stratégique permettant de retrouver une cohérence entre la vision et l'action stratégique.

Dans les industries technologiques, particulièrement dynamiques, il apparaît donc réaliste de considérer que se développent presque naturellement des divergences entre l'intention énoncée et l'action stratégique, dans la mesure où nous estimons qu'il est finalement fortement improbable que l'on puisse s'appuyer sur le long terme sur le seul pouvoir de clairvoyance des dirigeants. De plus, ces situations sont souvent susceptibles de multiples interprétations. Dès lors, il ne s'agit plus pour le management de se préoccuper d'anticipation ou d'adaptation, mais de doter l'organisation d'une capacité à reconnaître les véritables "points d'inflexion stratégique" (changement d'industrie, de régime technologique, de stratégie gagnante).

En définitive, la modélisation cognitive de la décision montre que des mécanismes de sélection interne limitent l'anticipation et les capacités d'adaptation de l'entreprise. C'est pourquoi, une approche dynamique de l'avantage concurrentiel qui se veut interactive entre l'analyse interne et externe ne peut ignorer l'existence de biais cognitifs, de phénomènes qui interfèrent dans le raisonnement et le processus de pensée des dirigeants, ainsi que des rigidités organisationnelles inhérentes au changement. La prise en considération de ces enseignements permet alors de déboucher sur la proposition d'un modèle d'exploitation des pôles de compétences dans le contexte global de la décision stratégique et de l'organisation.

²⁶Les signes précurseurs d'un changement sont souvent subtils, or les cadres moyens et notamment les commerciaux peuvent être les mieux informés parce que proche du terrain. Les cadres supérieurs ont par ailleurs plus de difficulté à se remettre en cause puisqu'ils sont porteurs du paradigme en vigueur.

²⁷K.E. Weick (p. 92, 1995) utilise le terme d'équivocité pour qualifier ces situations susceptibles de multiples interprétations.

Conclusion

Nous avons construit un modèle qui tente un enchevêtrement de plusieurs approches (cf. figure 2). Le point de départ est certes la TRC, dans la mesure où une conception plus enracinée de l'entreprise, articulée autour de compétences clés, apparaît plus apte à appréhender le contexte des années 90. Mais dans cette démarche, il existe un risque non négligeable de myopie stratégique, parce que l'environnement est en partie déterminé par la projection des compétences clés que l'on cherche à multiplier pour inventer de nouveaux territoires. La compréhension de l'environnement et des capacités de l'organisation jouent donc un rôle de régulation facilitant, en principe, l'actualisation de l'intention stratégique et limitant ainsi les risques de dissonances, tout comme l'existence d'une culture collégiale et confrontationnelle.

Au cœur du modèle se trouve le renouvellement des pôles de compétences (culture intensive, alliance, acquisition). Néanmoins, le poids de l'héritage organisationnel et la face cachée des compétences peuvent freiner le changement. C'est pourquoi nous avons mêlé deux orientations (compétences et marché) correspondant à deux logiques (proactive et réactive). Dans la première, l'anticipation des décideurs est essentielle, alors que dans la seconde, c'est l'adaptation et le positionnement qui sont privilégiés. On espère ainsi expliquer non seulement les positions stratégiques à un moment donné, mais aussi les déplacements d'avantages concurrentiels au cours du temps.

En fait, toute démarche, quelle que soit l'orientation retenue, reste soumise aux représentations des décideurs. La définition des compétences gageant l'avenir dépend en effet de la vision stratégique et du paradigme dominant, alors que l'appréciation d'un positionnement concurrentiel reste fonction des perceptions de l'analyste. De plus, si le jeu concurrentiel modifie en permanence les positionnements, la valeur relative des compétences évolue aussi du fait de l'apprentissage, de l'imitation... En conséquence, même si on peut estimer que les pôles de compétences garantissent plus facilement un avantage durable du fait de leur enracinement interne, une théorie normative de l'avantage concurrentiel reste à exclure.

En définitive, le modèle proposé permet, en s'appuyant principalement sur les pôles de compétences, une analyse plus équilibrée de la stratégie des firmes. Il rejette par là même une conception trop déterministe de la stratégie et privilégie la singularité de chaque entreprise. Mais en contrepartie, ce modèle a de fait peu à offrir aux sociétés qui ne sont pas en mesure de tirer parti de facteurs imparfaits. De surcroît, il reste descriptif et peu analytique. Il nous semble donc que dans l'optique intégratrice que nous avons privilégiée, la réalisation d'étude de cas en profondeur sur des entreprises atypiques présente plus d'intérêt que les analyses statistiques fondées sur un échantillon important...

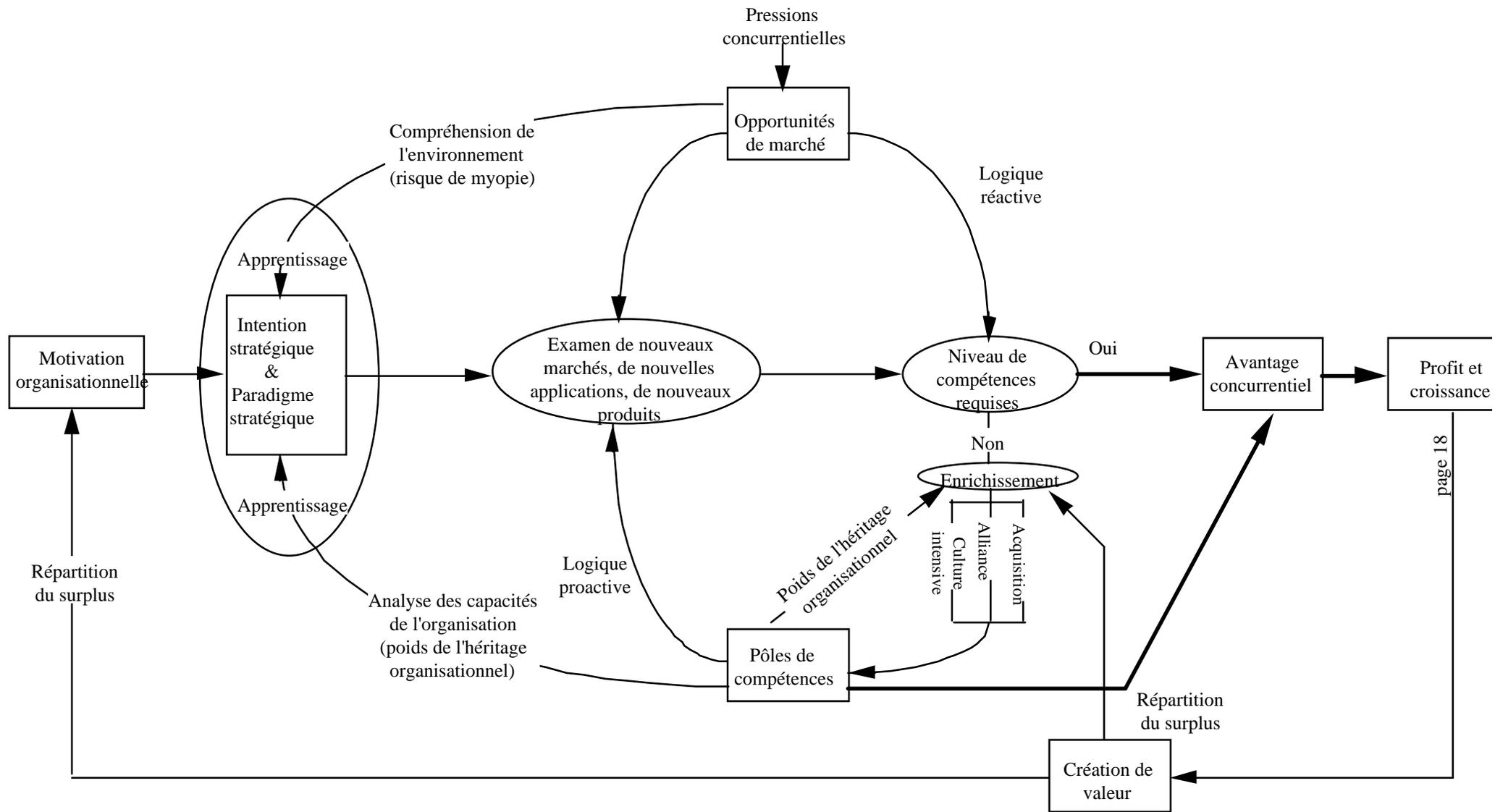


Figure 2 - Un modèle intégrateur pour le diagnostic stratégique

Bibliographie

- Allouche J. et G. Schmidt, *Les outils de la décision stratégique*, Tome 2, Editions La Découverte, 1995.
- Amit R. et P.J.H. Schoemaker, "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol 14, p. 33-46, 1993.
- Baden-Fuller C. et J.M. Stopford, *Rejuvenating the Business*, Routledge, pp. 15 et suiv., 1992.
- Barney J., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol 17 n°1, p 99-120, 1991.
- Black J. & K. Boal, "Strategic resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol 15, p 131-148, 1994.
- Burgelman R.A., "Applying the methodology of grounded theorizing in strategic management", *Advances in Strategic Management*, vol. 3, pp. 83-99, 1985.
- Burgelman R.A. et A. Grove, "Sachez identifier et corriger les dissonances", *L'Expansion Management Review*, pp. 28-38, juin 1996.
- Cool K. et D. Schendel, "Performance differences among strategic group members", *Strategic Management Journal*, vol 9, pp. 207-224, 1988.
- Dierickx I & Cool K, "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage" *Management Science*, vol 35, n°12, décembre 1989, p 1504-1511
- Doz Y, "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés", *Revue française de Gestion*, janvier-février 1994, p 92-103.
- Durand T., "Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise", communication à la VIème conférence de l'AIMS, Actes volume 1, pp.377-391, Montréal, du 24 au 27 juin 1997, 15 pages.
- Grant R.M, "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, printemps 1991, vol 33 n°3, p 114-135.
- Hall R. , "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, vol 13. p. 135-144, 1992.
- Hamel G. & C.K Prahalad, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, mai juin 1990.
- Hamel G. & C.K Prahalad, *La conquête du futur*, Interéditions, 325 pages, 1995.
- Hofer C. & D. Schendel, *Strategy formulation : analytical concepts*, West Publishing Company, 1978.
- Johnson G., *Strategic Change and the Management Process*, Oxford, Blackwell, 1987.
- Kœnig G., *Management stratégique, Vision, manœuvres et tactiques*, Paris, Nathan, 1990.
- Kœnig G., *Management stratégique, Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan, 1993.
- Kœnig G., "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue Française de Gestion*, janvier 1994, p.76-83.
- Lauriol J, "Approches cognitives de la décision et concept de représentation sociale", in Noël A., Véry Ph. et Wissler M., *Perspectives en management stratégique*, tome III : 1994/1995, Economica.
- Laroche H. et J.P. Nioche, "L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1994.
- Leonard Barton D, "Core capabilities and core rigidities : a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, vol 13, 1992 p 111-125.
- Mack M., "L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1995, p 43-48.
- Marchesnay M., *Management stratégique*, Eyrolles Université, 1995.
- Meschi P.X., Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites, communication au sixième colloque de l'AIMS, Actes volume 2 , pp.248-258, Montréal, 25 au 27 juin 1997.
- Moingeon B., "L'auto-analyse stratégique, un exercice délicat", *L'Expansion Management Review*, pp. 83-87, Automne 1994.
- Munier B., "Décision et cognition", *Revue française de gestion*, pp. 79-91, juin-juillet-août 1994.
- Nelson R.R. & S. Winter, *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1982.
- Porter M., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.
- Prahalad C.K. et R.A. Bettis, " The dominant logic : a new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, vol 7, pp. 485-501, 1986.
- Puthod D & C. Thévenard, "La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon", communication au sixième colloque de l'AIMS, Montréal, 25 au 27 juin 1997.
- Rumelt R.P., "How much does industry matter ?" *Strategic Management Journal*, vol 12, pp. 167-185, 1991.
- Schwenk C. R., "Cognitive simplification Process in Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal*, vol 5, 1984.

- Tampoe M., "Exploiting the core competences of your organization", *Long Range Planning*, vol 27 n°4, p. 66-77, 1994.
- Tellis G. et P. Golder, "Premier sur le marché et premier à échouer", *L'Expansion Management Review*, pp. 6-18, juin 1996.
- Thévenard C., Le management stratégique des marques obtenues par croissance externe, Doctorat es Sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, Automne 1997.
- Trinquécoste J.F., "Marketing stratégique", *Encyclopédie de gestion*, 2e édition, tome 2, pp. 1949-1971, 1997.
- Tywoniak S.A., "Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique" communication au sixième colloque de l'AIMS, Actes volume 2, pp. 467-484, Montréal, 25 au 27 juin 1997.
- Weick K.E., *Sensemaking in Organisations*, Sage, 1995
- Wernerfelt B, "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol 5, p 171-180, 1984.
- Williamson O.E, "Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, juin 1991, pp. 269-296.