

**MICHEL MARCHESNAY**



**POUR UNE APPROCHE ENTREPRENEURIALE DE LA DYNAMIQUE  
RESSOURCES-COMPETENCES  
*ESSAI DE PRAXEOLOGIE***



**© LES ÉDITIONS DE  
L'ADREG**

**ISBN : 2-9518007-1-1**

Les éditions de l'ADREG ont comme objectif de promouvoir la diffusion par Internet de travaux et de réflexions académiques trop volumineux pour faire l'objet d'un article dans une revue scientifique, trop courts pour donner lieu à la production d'ouvrages diffusables dans le format papier classique, ou aux publics trop confidentiels pour que ce format puisse être amorti. Elles offrent ainsi la possibilité de publier des recherches avec tous leurs détails méthodologiques, des essais et, avec l'autorisation des revues concernées, des rééditions d'ouvrages épuisés ou d'articles regroupés autour d'une problématique très serrée. Les tapuscrits reçus et acceptés sont étudiés par trois lecteurs, de façon non anonyme. L'ADREG est l'Association pour la Diffusion des Recherches sur l'Entrepreneuriat et la Gestion. Pour connaître la liste des ouvrages électroniques à paraître, consulter le site :

<http://www.editions-adreg.net> ou le site  
<http://asso.nordnet.fr/adreg/Publications.htm>

Impression et visualisation de l'ouvrage : pour tirer cet exemplaire sur papier (à titre personnel), le logiciel permettant sa lecture offre, dans son module d'impression, la possibilité d'ajuster la taille. Il est ainsi possible de respecter celle de la conception (20cm x 13,5), prévue pour optimiser la lecture à l'écran, ou lui faire couvrir la surface de votre papier (par exemple A4, US). Ce même logiciel offre une fonction permettant l'affichage plein écran pour une lecture confortable du document. Les touches « PgDn » et « PgUp » (parfois représentées par une flèche vers le bas pour l'une, vers le haut pour l'autre) du clavier font alors défiler respectivement les pages vers la suivante ou la précédente.

Selon le code de la propriété intellectuelle, le contenu du présent ouvrage ne peut faire l'objet d'une appropriation par autrui. La diffusion, dans le respect de sa forme électronique actuelle, de cet ouvrage est autorisée par l'auteur, les directeurs de collection et l'ADREG.

Michel MARCHESNAY, Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences – essai de praxéologie, Les Editions de l'ADREG, mai 2002 (ISBN : 2-9518007-1-1)

**Autres ouvrages du même auteur :**

MARCHESNAY M. ; MESSEGHEM K. (2001). *Cas commentés de stratégies de PME*, Editions Management et Société

DESREUMAUX A. ; MARCHESNAY M. ; PALPACUER F. (2001). *Perspectives en management stratégique*, Editions Management et Société

MARCHESNAY M. ; FOURCADE C. (1998) *Gestion de la PME-PMI*, Nathan 1998

MARCHESNAY M. ; JULIEN P-A. (1997). *Economie et stratégie industrielles*, Economica poche

MARCHESNAY M. ; JULIEN P-A. (1996). *L'entrepreneuriat*, Economica poche

MARCHESNAY M. (1993). *Management stratégique* Eyrolles

MARCHESNAY M. (1990). *Economie d'entreprise*, Eyrolles

JULIEN P-A. ; MARCHESNAY M. (1988). *La petite entreprise*, Vuibert

MARCHESNAY M. (1986). *La stratégie*, Chotard

MARCHESNAY M. ; MAUREL P. (1983). *Economie d'entreprise*, ISTR (5e édition)

MARCHESNAY M. ; MAUREL P. (1983). *Organisation de l'entreprise*, ISTR (5e édition)

MARCHESNAY M. ; BIALÈS C. (1983). *Economie générale et Initiation économique et sociale*, 3 tomes, ISTR

**Collection dirigée par  
Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE**

**POUR UNE APPROCHE ENTREPRENEURIALE DE LA DYNAMIQUE  
RESSOURCES-COMPETENCES  
*ESSAI DE PRAXEOLOGIE***

**Michel MARCHESNAY**

**© Les éditions de l'ADREG  
mai 2002**

**ISBN : 2-9518007-1-1**

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE 1. L'APPROCHE FONDEE SUR LES RESSOURCES :</b>	
<b>UNE REVOLUTION SCIENTIFIQUE ?</b>	<b>13</b>
Un contexte historique favorable	14
<i>La « main visible » : une main de fer dans une concurrence de velours</i>	14
<i>Le retour de la « main invisible » : une main de fer dans une concurrence d'acier</i>	15
L'AFR : un monde kaléidoscopique	20
<i>Les pièces du puzzle</i>	20
<i>Le puzzle reconstitué</i>	22
<i>Les pièces de l'échiquier</i>	23
L'AFR est-elle utile aux gestionnaires ?	25
<i>Beaucoup de bruit pour rien ?</i>	25
<i>Une vision dépassée ?</i>	26
<i>Une démarche tautologique ?</i>	31
L'AFR : pour un retour aux sources	33
<i>Gérer au mieux les ressources : de l'histoire ancienne</i>	33
<i>Redécouvrir Tilton-Penrose</i>	35
<i>De l'analyse d'activités à l' « activité modulaire »</i>	39

<i>Des coûts de capacité aux ressources en capacités</i>	42
Conclusion d'étape	44
<i>Sur des vers anciens, faisons des chants nouveaux</i>	44
<i>En intermède : le Cas Lisson</i>	44
<b>CHAPITRE 2. RESSOURCES ET COMPETENCES : UN ESSAI DE REPERAGE</b>	<b>51</b>
Une conception élargie de la ressource	52
<i>La ressource, comme flux de services</i>	53
<i>Le repérage depuis, et selon les sources</i>	54
<i>L'identification des ressources- clés</i>	56
<i>L'interactivité des ressources</i>	59
<i>Comment identifier les ressources ?</i>	61
Une conception finalisée de la ressource	66
<i>Des ressources aux capacités</i>	66
<i>La logique d'allocation : des ressources aux activités</i>	71
<i>La logique de valorisation : des activités aux compétences</i>	77
<i>La logique d'intention : des compétences aux « capabilities »</i>	85
<b>CHAPITRE 3. LA LOGIQUE D'ACTION, FONDEMENT DE LA DYNAMIQUE</b>	
<b>RESSOURCES - COMPETENCES</b>	<b>91</b>
La finalisation de la relation	91

La logique patrimoniale : le primat des ressources	96
<i>La nature du « patrimonial »</i>	96
<i>La relation patrimoniale ressources- compétences</i>	98
<i>Les facteurs de blocage</i>	100
<i>Retour sur l'AFR</i>	103
La logique managériale : le primat des compétences –clés	107
<i>Nature de la logique managériale</i>	107
<i>Les causes de la dénaturation de la PME</i>	109
<i>Les limites à la croissance managériale</i>	110
<i>Les risques de contradiction</i>	111
<i>La logique managériale : une piètre alchimie ?</i>	114
La logique entrepreneuriale : une dynamique réussie ?	121
<i>L'entrepreneuriat : quand abondance de biens nuit...</i>	121
<i>De la logique au processus entrepreneurial</i>	123
<i>Du processus à la stratégie entrepreneuriale</i>	128

**CHAPITRE 4. POUR UNE VISION PROCESSUELLE DES RESSOURCES ET  
DES COMPETENCES**

	<b>131</b>
Dépasser les syllogismes positivistes	131
Etudier les processus d'ajustement en pratique	134
Observer les processus d'encastrement	139

Parce qu'il faut conclure

145

Bibliographie

147



## INTRODUCTION



L'idée de cet essai<sup>1</sup> trouve son origine dans l'importance accordée aujourd'hui à l'analyse des ressources, comme fondement d'une compétence qui serait garante de l'aptitude de l'entreprise à soutenir durablement la concurrence. Au point que ses défenseurs estiment que l'Approche Fondée sur les Ressources (AFR) devrait constituer un paradigme candidat au remplacement des approches économiques dominantes de la compétitivité des firmes, voire du fonctionnement concurrentiel.

Mon « grain de sel » dans le débat repose sur deux constats, puis sur des propositions adaptées aux sciences de gestion, et plus particulièrement à l'approche entrepreneuriale de la stratégie. Pour

---

<sup>1</sup> S'agissant d'un essai, cela a deux conséquences. D'une part, je m'exprimerai à la première personne du singulier. D'autre part, il ne s'agit pas d'une présentation, en-soi et pour-soi, de la RBV, de ses prolongements, excroissances et ramifications, surtout dans les années 95-2000, travail qui relève plutôt du manuel ou de la thèse. Je tiens à remercier Annabelle Jaouen, qui a commencé une thèse sur l'approche Ressources des stratégies d'alliances entre petites firmes, de m'avoir fourni les articles incontournables, contribuant à me faire économiser la ressource critique : le temps.

paraphraser la boutade d'Alessandro Baricco à propos de la globalisation (2002, p.15) : « On ne peut pas définir la bêtise , mais on en connaît beaucoup d'exemples. Méthode inductive, disait-on à l'école. On ne peut pas définir la ressource : mais on en connaît beaucoup d'exemples. Je suis donc parti à la chasse aux exemples. En utilisant une méthode très artisanale, mais qui m'a paru appropriée ». La mienne a consisté à présenter des cas, la plupart réels, certains « reconstruits ». Ils permettent simplement de préciser empiriquement, modestement, ce que l'on peut mettre derrière les mots ressources et compétences. Chacun d'entre nous pourra utiliser dans la même veine le stock de cas dont il dispose.

Le premier constat est que l'approche RBV a été largement envisagée comme un prolongement, ou un dépassement de théories économiques dominantes ou émergentes (ce qui induit des limites, inhérentes au positivisme de cette discipline).

Le second constat est que cette approche, lorsqu'elle aborde le domaine de la gestion, repose sur une représentation managériale du capitalisme fin de siècle ordonné autour de grandes bureaucraties combinant *corporate* et *business strategies*.

En conséquence, mon projet est double : il consiste, d'une part, à proposer une lecture gestionnaire de l'approche par les ressources, en s'interrogeant sur son opérationnalité et, d'autre part, à développer une conception entrepreneuriale de la ressource, en insistant sur le rôle de la distinction.

L'argumentation de cet essai peut se résumer de la façon suivante. Les critiques de l'AFR, qui se multiplient, concernent la définition des ressources, puis leur agencement dans la boîte noire, ensuite,

la définition des compétences et des *capabilities* et leur mode d'adaptation au marché, ou, plus largement, leur création de valeur.

A ce titre, une définition à la fois plus stricte, fondée sur le flux de services, et plus large de la ressource sera ici proposée. Puis, il s'agira de montrer comment ces ressources sont allouées dans, et entre les activités « modulaires », au sein du système de gestion, en fonction des potentiels (capacités) et des logiques d'action (à l'égard notamment de la croissance). Enfin, l'impact sur les stratégies de valorisation entrepreneuriales sera étudié, dans la mesure où les compétences découlant de ressources spécifiques autorisent des stratégies de distinction. Cette démarche me conduira à critiquer vivement la notion de management entrepreneurial, expression que je considère comme un véritable oxymore<sup>2</sup>.

Mon intérêt pour l'approche en termes de capacités date du début des années 1960, à partir de plusieurs influences, dont celle de Penrose. Ma « contribution à une théorie générale de la firme » s'est traduite par une thèse consacrée à l'analyse dynamique de la firme, soutenue à Paris en 1969, puis par une série de papiers consacrés à l'approche de capacités, ce qui m'a conduit, à la fin des années 70, à appliquer l'approche ressources-capacités à leur terrain d'élection, les petites entreprises (*smaller business firms*), pour constituer un modèle d'hypofirme<sup>3</sup>.

Aussi, dans cette continuité, les propos qui vont suivre devraient moins apparaître comme une énième exégèse des divers courants de la RBV, ou de l'approche ressource-compétence, que bien

---

<sup>2</sup> Sur ce point, voir Fayolle (2002)

<sup>3</sup> Voir notamment, en collaboration avec Pérez et Reix (1984)

plutôt comme un prolongement, voire un dépassement de mes travaux sur une quarantaine d'années, destinés à une meilleure compréhension des stratégies entrepreneuriales. Chemin faisant, je m'appuierai, pour étayer et éclairer le propos, plus que pour l'illustrer, sur des exemples concrets d'entreprises, petites et très petites le plus souvent. Il sera fait maintes fois référence aux travaux des membres de l'équipe, l'ERFI<sup>4</sup>. Leur réaction mitigée à la première version de ce texte m'a conduit à le revoir en profondeur, moins dans le fond que dans la forme. Je rappellerai à ce propos un aphorisme persan, cité par Jankelevitch « Ton savoir n'est rien si les autres ignorent que tu sais »<sup>5</sup>. Mon vœu majeur est donc qu'à l'issue de cette « épreuve » (dans tous les sens du terme), le lecteur en sache plus, et, surtout, souhaite que nous en sachions plus sur ce qu'il sait... et sur ce que nous ignorons.

---

<sup>4</sup> Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie


<sup>5</sup> In : « Le je ne-sais-quoi et le presque-rien » Points-Seuil tome 1 page 25

# **CHAPITRE 1.**

## **L'APPROCHE FONDEE SUR LES RESSOURCES :**

### **UNE REVOLUTION SCIENTIFIQUE ?**

#### **DOMAINE OU CHAMP DE RECHERCHE ?**



Dans l'un des articles parmi les plus récents, l'un des principaux protagonistes, Wernerfelt, n'hésite pas à considérer l'Approche Fondée sur les Ressources (en abrégé : AFR) comme un paradigme destiné à supplanter des théories « concurrentes », notamment le paradigme transactionnel<sup>6</sup>.

En fait, le développement, et, on peut le dire, le succès, même contesté, de l'AFR, apporte un bon éclairage sur la notion khunienne de «révolution scientifique », surtout lorsqu'on l'applique à une discipline en émergence à la recherche de son épistémé comme les sciences de gestion. En effet, celles-ci naviguent entre la rhétorique propre au discours économique (à la recherche de lois concurrentielles), l'empirisme propre au travail des sociologues (à la recherche de pratiques organisationnelles), et le technicisme propre aux managers (à la recherche d'outils de gestion), avant de déboucher sur une démarche syncrétique, de nature praxéologique. A ce titre, elles se doivent

---

<sup>6</sup> Voir le numéro du *Strategic Management Journal* volume 16 de 1995, p.171-174

d'inclure dans leurs représentations la demande sociale – avant tout, l'exigence d'une compréhension des fondements de la compétitivité des firmes ,et, plus largement, de la pérennité des organisations.

### UN CONTEXTE HISTORIQUE FAVORABLE

On est donc en droit de se demander pour quelles raisons l'AFR, puis l'approche ressources-compétences, mâtinée des énigmatiques *capabilities*, va connaître la faveur des chercheurs au début des années 90, réhabilitant le travail, fort contesté à l'époque, de Tilton-Penrose, exhumé au début des années 80 dans un article fondateur de Wernerfelt, dont l'auteur se plaît lui-même à rappeler qu'il passa à l'époque relativement inaperçu (celui contemporain, de Rumelt , ayant connu davantage de succès) ?

#### *La « main visible » : une main de fer dans une concurrence de velours*

Ma réponse concernera avant tout les mutations du capitalisme au cours de cette période-clé qui se situe, selon moi, entre 1975 et 1995. Au cours des années 55-75, la représentation du monde capitaliste se fonde largement sur l'existence de la grande firme managériale ,que Williamson, au début des années 1970, typifie en formes U (ou H) et M, ce que j'ai appelé l'hyperfirme, par opposition à l'hypofirme, mais que l'on retrouve avec bien d'autres appellations (*mecacorp* d'Eichner, *big concern*, *big corporation*, etc.).

A ce moment-là, deux représentations de la concurrence, et, partant, de la compétitivité des firmes s'opposent, bien représentées par la dualité qui sépare l'*Industrial Economics* (structuraliste et déterministe) de Bain, et l'*Industrial Organization* (volontariste et stratégique) de Scherer (Julien, Marchesnay, 1997). Dans le premier modèle, la firme recherche le meilleur positionnement en s'adaptant aux invariants structurels de l'industrie (barrières à l'entrée). Dans le second, la firme édifie sa compétitivité en construisant le meilleur ajustement entre ses compétences et les conditions de marché. En d'autres termes, on oppose la main invisible des forces concurrentielles à la main visible des managers, pour reprendre l'expression bien connue de Chandler .

La pensée stratégique académique, née à Harvard, la pépinière de futurs managers, retiendra cette dernière conception, en élaborant le célèbre modèle LCAG, devenu SWOT, modèle que les tenants de l'AFR considèrent d'ailleurs comme précurseur. Entre 65 et 75, le modèle sert de référence pour l'élaboration de grilles opérationnelles (les matrices de portefeuille) mises au point par les cabinets de consultants, en liaison avec des hyperfirmes (comme la G.E.) et pour des hyperfirmes. Les études statistiques (comme le programme PIMS) corroborent (en première analyse) l'influence décisive de la domination sur le (et non pas : du) marché pour la rentabilité de l'hyperfirme (Marchesnay, 1995).

### *Le retour de la main invisible : une main de fer dans une concurrence d'acier*

Les années 75-85 voient les critiques s'amonceler à l'encontre de cette « pensée unique du management », axée sur le positionnement de marché. Les raisons sont multiples, et toutes contribuent à remettre au premier plan l'importance primordiale des ressources de la firme. C'est pourquoi je les rappellerai brièvement.

La plus évidente concerne la perte de compétitivité des hyperfirmes américaines, face aux européennes et aux japonaises, là où elles occupaient pourtant une position de marché dominante. En s'interrogeant sur les causes de la compétitivité supérieure des entreprises japonaises, les spécialistes de management, découvrant les vertus supposées de la « firme J » aokienne, concentrent leur attention sur l'organisation et la gestion de ses ressources, en descendant au niveau de l'atelier. Les travaux consacrés au *manufacturing management*, menés notamment par Hayes, Abernathy, Wheelwright consacrent l'importance de la gestion des ressources technologiques et du réagencement des activités : en d'autres termes, on sort de la Recherche Opérationnelle (littéralement : Etudes de Production) à la gestion technologique et stratégique du processus de transformation industrielle (en y intégrant la logistique, la formation, le marketing industriel, etc.).

Ces travaux viennent épauler les recherches relatives à une meilleure gestion des ressources humaines, qui prônent une utilisation plus efficiente des compétences individuelles, au travers d'une implication accrue, d'une exploitation méthodique des connaissances de tous types, notamment tacites, et, enfin, d'une recherche de la flexibilité (Reix, 1975) et de l'apprentissage organisationnels.

Le deuxième facteur de changement réside dans la remise en cause de la notion de marché, annonçant le *résistible déclin du marketing stratégique* (Marchesnay, 1995b). Les produits de consommation de masse arrivent dans la phase de maturité, et, pour certains, de déclin. Contrairement à l'image naïve du cycle de vie (Fenneteau, 1997), nombre de ces produits banalisés, loin de disparaître, trouvent une nouvelle jeunesse par une fragmentation en de multiples segments, au fur et à mesure que les comportements de la classe moyenne se diversifient et s'individualisent.



A l'image du BCG , les modèles « cassent » le supposé marché en de multiples segments, au sein desquels les firmes se spécialisent au travers de couples attractivité-compétences de plus en plus individualisés. En particulier, la notion de facteur-clé de succès (FCS), supposé unique pour toutes les firmes en concurrence sur un même marché, dérivée d'une approche déterministe, est remise en cause : en témoignent les nombreux exemples d'entrées réussies, par le recours à un avantage compétitif distinct de celui des concurrents : la « prise de marque » - benchmarking - est alors conçue plutôt comme un moyen de se « démarquer » des concurrents (Marchesnay, 2001).

Notons d'ores et déjà que, dans cette perspective, les petites entreprises innovantes retrouvent toutes leurs chances. Notons également que la compétitivité ne repose plus sur une compétence unique, qui serait décisive, mais sur un panier de compétences ( bien et services annexes , prix et qualité ,etc.), en sorte que les ressources mobilisées se diversifient également.

Le dépassement de la notion de marché se concrétise par le développement de l'économie industrielle, dont l'essor en France se manifeste par la création de l'Association pour le Développement de la Firme et l'Industrie (ADEFI), en 76. L'Ecole française concentre son attention sur le niveau d'analyse intermédiaire, impliquant l'étude des filières, des groupes et des régions, conçues comme catégories « mésoanalytiques » (Marchesnay, Morvan, 1978). Ce renouvellement de l'analyse économique française est largement dû , il faut le rappeler , aux débats relatifs à la politique industrielle, qui devait déboucher sur les nationalisations de 81 : la France est encore « scotchée » sur les problèmes de restructuration des filières majeures (avant mondialisation), de (re)construction des groupes industriels (avant nationalisation) et d'aménagement du territoire (avant régionalisation).

Bien entendu, aux États-Unis, ce renouvellement est marqué par le travail de Porter<sup>7</sup>, dont les *adéfistes* prennent connaissance à un congrès tenu à Lyon en 81 (Marchesnay, 1981)<sup>8</sup>. Son apport essentiel va résider dans la notion de groupes stratégiques : les barrières à la mobilité impliquent la difficulté à transposer les facteurs de compétitivité, notamment les ressources-clés d'un groupe, dans un autre groupe. Paradoxalement, la querelle déclenchée par l'hypothèse du *stuck in the middle*, concluant à l'impossibilité de sortir de la stratégie dominante dans un groupe, va susciter une réaction axée sur la prédominance des ressources propres à chaque firme, notamment l'article de Wernerfelt de 1984.

Le troisième facteur de changement réside à coup sûr dans les « grappes technologiques » qui se mettent en place dans les années 75-85. Passant outre au pronostic *stagnationniste* de la Croissance Zéro, formulé par le Club de Rome au début des années 70, on redécouvre les vagues d'innovations chères à l'École Historique allemande et autrichienne. Ce renouveau de l'esprit d'entreprise trouve sa parfaite illustration dans le mythe de Bill Gates. De nouvelles industries se construisent alors : la bataille pour la domination des normes va inspirer les tenants de l'école évolutionniste. Or, ces auteurs soulignent le rôle crucial des ressources technologiques propres à l'entreprise innovante, qui peut dès lors imposer le fameux sentier que devront emprunter les suiveurs.

Le quatrième facteur réside dans le « retour du petit », la TPE jouant un rôle d'adaptation à la crise (Marchesnay, 1986). Certes, comme je l'ai souligné à l'époque, la vague de créations de TPE et

---

<sup>7</sup> Voir la note paru dans la Revue Française de Gestion dans le dossier « les constructeurs » (Marchesnay, 2001)

<sup>8</sup> Même s'il était couramment enseigné en économie industrielle dès 1976, comme me l'a rappelé un ancien étudiant...

d'emplois, surtout dans les services, résultait autant, sinon plus, de chassés du système que de chasseurs (les fameux nouveaux entrepreneurs). Mais ces derniers, cantonnés dans des secteurs innovants (dont j'avais souligné au Congrès de Trois-Rivières de 1984 que nombre d'entre eux-ci seraient promis à un processus de concentration, suscitant un débat avec Michael Piore, chantre de la « spécialisation flexible ») n'avaient de cesse de mobiliser leurs compétences propres, reposant sur des ressources distinctives.

Il me faut dès maintenant souligner un curieux paradoxe de l'approche AFR : elle s'est en définitive peu intéressée aux *smaller business firms*, concentrant son attention sur les *biggest firms* managériales. La raison est fort simple : les tenants des différents courants, que je vais maintenant exposer, entendaient légitimer leur théorie en en faisant un paradigme de la concurrence destiné à supplanter les paradigmes dominants, axés, soit sur les structurelles industrielles transcendantes, soit sur les stratégies immanentes des firmes oligopolistiques. Ceci explique à mon sens l'obstacle épistémologique fondamental de ces approches holistes, que je présenterai par la suite.

## L'AFR : UN MONDE KALEIDOSCOPIQUE<sup>9</sup>

### *Les pièces d'un puzzle*

Parler d'Approche *Resource-Based* constitue un abus de langage, même si certains, comme Wernerfelt, veulent y voir un paradigme en voie d'unification. Bien plutôt, il faut évoquer plusieurs courants, chacun d'entre eux étant représenté par quelques phares. A partir d'une étude bibliométrique menée sur les revues nord-américaines<sup>10</sup>, Richard Déry identifie, au travers des citations, les auteurs majeurs suivants :

- la précurseure unanimement reconnue est indubitablement Edith Tilton-Penrose, dont *Theory of the Growth of the Firm* paraît en 1959 (avec une cinquième réédition en 1972) ;
- vient ensuite Rumelt, dont l'article le plus cité est celui reproduit dans le *Lamb* en 1984, paru en 81 (*Toward a strategic theory of the firm*).
- L'apport fondateur de la RBV est attribué à Wernerfelt en 84, alors que, parallèlement se développe l'approche évolutionniste, centrée sur les « capacités dynamiques », avec les travaux de Nelson, Teece et Winter, autour d'un magma dénommé par commodité « Nouvelle Economie Institutionnelle » (voir Marchesnay, 2001b) ;

---

<sup>9</sup> Pour reprendre l'expression utilisée par Machlup à propos de la théorie de la firme.

<sup>10</sup> Déry La structuration socio-épistémologique du champ de la recherche .In : Stratégies –actualité et futur de la recherche (coordonné par Martinet et Thiéart) Vuibert 2001

- on peut alors parler d'un deuxième vague d'auteurs, qui amendent ou précisent le propos initial: Grant et Barney en 86 (avec la fameuse définition des « ressources idiosyncratiques » : rares, non transmissibles, etc.), Cool et Dierickx en 89, Hamel et Prahalad en 90. Le propos de ces derniers vise la notion plus large de *core-competences* ;
- dès lors, les publications se multiplient au cours des années 90, au point que l'on s'accorde à parler d'un second (ou troisième souffle) autour de 1995. Elles tendent généralement, plus qu'à préciser la notion de ressource, à s'interroger sur le passage à la notion de *capability* (généralement traduit par capacité, ce qui est discutable) puis à la relation avec la compétence-clé ou distinctive (ce qui n'est pas la même chose). Des recherches statistiques sont menées, notamment dans le *Strategic Management Journal*, portant sur des échantillons de firmes industrielles, le plus souvent de grande taille, dont les résultats suscitent des controverses, qui, à leur tour... A l'issue de la période, on parle plutôt de l'approche ressources-compétences, comme on le voit dans l'article de Tywoniak (1998), certains insistant sur les capacités dynamiques chères aux évolutionnistes, d'autres récupérant ou assimilant le débat en marketing stratégique, en proposant une théorie Ressource-Avantage (Hunt, Morgan, 1997). Assez bizarrement pour des Français, mais conformément au pragmatisme anglo-saxon, on ne note pas de grands débats sur la définition des termes, ou concepts, comme « ressource », « capacité », « compétence », jusqu'au début des années 2000, moment où les articles critiques, aux plans épistémologique et méthodologique, de plus en plus centrés sur l'impact dans le domaine

de la gestion, se multiplient (notamment dans *Academy of Management Review* et le *SMJ*).

### *Le puzzle reconstitué*

Au cours de ces dernières années, plusieurs publications ont proposé une synthèse, un tableau d'ensemble, des divers courants. On retiendra particulièrement l'excellente, et brève, synthèse de Ron Sanchez (2001) dans l'ouvrage récent édité par chez Sage. En particulier le tableau 13.1 confronte les concepts-clés et les propositions principales des trois courants majeurs : ressources, *dynamic capabilities* et compétences. On notera toutefois que d'autres auteurs ou courants assimilent les capacités dynamiques et les compétences. En France, on retient le plus souvent l'article brillant de Koenig (1999), et la récente contribution de Arrègle (1996), assimilant cependant les ressources à des « actifs spécifiques à l'entreprise » (on y reviendra), et celle de Arrègle et Quélin (2001), qui prolonge le travail de Koenig.

Les auteurs distinguent quatre courants autour des ressources.

Le plus « pur » est le courant RBV, dont l'inspiration, selon les auteurs, est économique. Il vise à refonder une théorie générale de la compétitivité des firmes, les ressources distinctives devant permettre de prélever des rentes de situation (ricardiennes, puis schumpétériennes).

Le second courant est d'inspiration plus managériale, dans la mesure où il concentre l'attention sur les ressources en connaissances : de la *knowledge-based view* (KBV), initiée notamment par Grant, découle en fait tout un courant de *K-B Management* (KBM).

Les auteurs distinguent ensuite deux courants « dynamiques ».

La *competence-based View* (CBV) met l'accent sur le management stratégique des compétences, elles-mêmes, donc, supposées « stratégiques », autour de Hamel et Prahalad, Amit et Schoemaker. Le problème est alors de savoir si ces compétences-clés (*core competences*) le sont parce qu'elles apportent une compétence distinctive (issue des ressources ou de leur agencement) ou si elles le sont dans la mesure où elles correspondent aux compétences répondant aux attentes du milieu : Hamel et Prahalad bottent en touche, à mon avis, en mettant l'accent sur la continuité de la stratégie (le *strategic intent*) sans vraiment répondre (à ma connaissance) à la question, pourtant cruciale.

Enfin, le quatrième courant (en fait, souvent proche du précédent) s'insère dans ... un des courants de la Nouvelle Economie Institutionnelle (NEI), à partir de la notion évolutionniste de *dynamic capabilities*. Le propos pourra apparaître général, de nature holiste (au sens de Hayek), et vaut surtout par des exemples historiques de développement d'une « techno-logique » (Marchesnay, 1988), sans que, toujours à ma connaissance, les auteurs proposent une définition managériale, opérationnelle, de la *capability*, expression qui implique plus d'aptitudes potentielles à être capable, que de capacité effectivement mise en oeuvre.

### *Les pièces de l'échiquier*

Il n'est donc pas question dans cet essai de retracer les diverses péripéties qui ont alimenté la controverse, parfois vive, entre les tenants de l'approche-ressources et ceux de l'approche-compétences : ce travail a été fait, notamment dans plusieurs thèses (ex : Revolon, 1998). Contentons-nous, en première approximation, de rassembler les pièces apparemment dispersées sur l'échiquier.

Ainsi, Grant (1991) propose-t-il un « cadre pratique » d'analyse stratégique en plusieurs étapes. La première consiste à identifier et classer les ressources de la firme, puis, bizarrement à mon sens, à procéder à une analyse SWOT (qui devrait se situer logiquement plus en amont, pour autant qu'elle ait un sens). La deuxième étape a pour but d'identifier les *capabilities* de la firme (*What can the firm do more effectively than it rivals ?* et quels « inputs de ressources – *sic* » sont mobilisés ?). L'étape suivante détermine la nature de l'avantage concurrentiel (*Appraise the rent-generating potential of resources and capabilities – re-sic*). Enfin, on en déduit analytiquement la stratégie qui exploite au mieux les ressources et *capabilities*, quitte à identifier les « gaps de ressources » à combler. Si cette approche a le mérite de la synthèse, elle souffre de son caractère statique, très *design school*, pour aborder un problème dont on verra qu'il est de nature essentiellement dynamique, processuelle.

On trouve une version très proche, inspirée des manuels de Desreumaux et Strategor, dans l'article « Modèles d'analyse stratégique » de l'Encyclopédie de la Gestion (Aurégan, Joffre, Le Vigoureux, 1997). Les auteurs opposent la démarche *ISPC* (Intention Stratégique- Positionnement Concurrentiel) au modèle *LCAG*, dans la mesure où ce dernier centre l'analyse sur les fonctions (également, peut-on ajouter, sur les couples produits-marchés) plutôt que sur le trio ressources-capacités-avantage concurrentiel.

Bref, on aura compris qu'il est difficile de parler d'UNE théorie de la Ressource. Au minimum, on parlera de paradigme en émergence, en se demandant si les courants qui le traversent tendent à converger ou sont, au contraire, destinés à enrichir des disciplines différentes dans leur épistémé – essentiellement les sciences économiques, confrontées aux sciences de gestion. Cette fragmentation des centres d'intérêt pose à l'évidence la question de l'apport des recherches sur les Ressources et les



Compétences à la démarche stratégique. En effet, il semble bien que nombre de développements ressortent de la rhétorique propre à l'analyse économique, et que, au sein des disciplines de la gestion, l'accent mis sur les firmes managériales aille à l'encontre du but projeté, à savoir mettre en exergue la prééminence croissante des stratégies de distinction, dans un capitalisme qui s'annonce entrepreneurial.

### L'AFR EST-ELLE UTILE AU GESTIONNAIRE ?

#### *Beaucoup de bruit pour rien ?*

Dans une note de recherche parue dans le *SMJ*, Rouse et Daellenbach (1999) posent avec beaucoup d'à-propos un « vrai » problème. Les auteurs remarquent que les vérifications empiriques portent sur de larges échantillons de firmes, en concurrence au sein d'industries déterminées, avec tout l'appareillage statistique cher aux économistes industriels (dont Porter...). Ils se demandent si c'est la bonne méthode pour expliquer les sources de l'avantage concurrentiel soutenable : les « ressources » sont difficilement identifiables par des statistiques générales (notamment les intangibles), et il vaut mieux concentrer son attention sur les firmes ayant des performances au-dessus de la moyenne de façon constante. Ils prônent donc une approche différente, dans la mesure où, je cite : « l'utilisation de grands échantillons, d'analyses croisées ,

est probablement incapable d'éliminer la variété des effets associés au temps, à l'industrie, à l'environnement, à la stratégie, de la ressource/ capacité considérée ». Ils ajoutent que les sources d'avantage repérés dans les grands échantillons sont le plus souvent imitables, et ne relèvent donc pas d'un avantage soutenable. En conséquence ils prônent une approche plus « individuelle » : repérer une industrie, voire un groupe stratégique, identifier les firmes intéressantes (à haute et basse performance), et procéder à des entretiens en profondeur et des études ethnographiques. En d'autres termes, ils suggèrent de s'éloigner de l'approche « économiste » de la RBV, pour mener des études relevant du diagnostic propre au management stratégique.

### *Une vision dépassée*

Mais je suggère d'aller plus loin encore. Comme le souligne Patrick Joffre dans l'Encyclopédie de la Gestion, l'analyse stratégique aurait beaucoup à gagner à vérifier ses assertions en observant de préférence des entreprises de petite taille. Il est évident que l'identification des ressources-clés est plus aisée dans une TPE que chez Danone, où chaque DAS, voire chaque centre d'activité, secrète et nécessite des ressources et des compétences spécifiques. Mais, qui plus est, les TPE et PE sont plus propices à l'émergence de stratégies de distinction, les hyperfirmes manifestant une forte propension aux stratégies d'imitation (Marchesnay, 1993).

De plus, le débat, tel qu'il est donc généralement présenté, nous semble largement étranger aux préoccupations propres à l'entrepreneuriat, ou plutôt celles relevant du déploiement de stratégies entrepreneuriales, pour les raisons majeures suivantes :

En premier lieu, les fondements du débat reposent avant tout sur l'exploitation de concepts économiques découlant des théories hypothético-déductives de la concurrence et des marchés. Il s'agit de démontrer logiquement l'impact des relations structure-stratégie sur les modes de régulation des marchés, et d'appropriation des rentes et quasi-rentes. La viabilité de la firme représentative, conçue comme idéaltype, n'est pas prise en compte – ce qui rend quelque peu paradoxale l'introduction de l'hypothèse d'existence de ressources exclusivement appropriées par une firme (paradoxe bien mis en évidence par Ricardo lui-même).

Dans une approche entrepreneuriale, au contraire la recherche se focalise sur l'examen de chaque entreprise individualisée, et sur ses conditions particulières d'identification, de *distinction* (Marchesnay, 2001c)<sup>11</sup> :

- la démarche économique est donc *holiste*, au sens de Hayek (dans *Scientisme et Sciences Sociales*). Il s'agit de mettre en valeur une explication d'ordre général, soutenue par des assertions non vérifiables : main visible contre main invisible (une firme peut-elle aller « contre » le marché ? La start-up n'est-elle pas condamnée , soit à la disparition , soit à l'observance de la doxa ?). La

---

<sup>11</sup> notons que le paradigme managérial repose encore largement sur la conformité à une doxa concurrentielle (sous réserve que la main assure de façon visible la relation conduites-structures).

démarche entrepreneuriale se fonde au contraire sur des représentations individualisées, sur les caractéristiques propres à chaque entreprise étudiée ;

- la démarche économique est par essence *réductionniste*, et ce, à plusieurs titres. D'abord, parce qu'elle réduit la firme à un appareillage logico-mathématique, ressources et compétences étant simplement intégrées dans la boîte noire. Ensuite, parce qu'elle réduit les variables prises en compte à quelques entités, soumises au rasoir d'Occam. L'approche entrepreneuriale se veut au contraire *globaliste*, s'efforçant de prendre en compte toutes les variables jugées possiblement pertinentes pour la compréhension de l'évolution d'un système de gestion ;

- la démarche économique est d'ordre *analytique*, découpant les étapes du raisonnement afin de dégager des liens de causalité univoques. Ainsi, la « ressource idiosyncratique » apparaîtra comme la « cause efficiente » de la compétitivité de la firme, exprimée en termes de quasi-rente « fatale ». La démarche entrepreneuriale se veut au contraire *systémique*, et non systématique, avec des effets de rétroaction, des séquences heuristiques, comme on tentera de le montrer ;

- la démarche économique est avant tout *conceptuelle*. Elle ne met pas au premier plan de ses préoccupations la validation empirique, si ce n'est au travers de l'observation d'un ensemble de firmes supposées homogènes, interchangeables, indistinctes, localisées sur un marché, ou dans une industrie, aux contours délimités en-dehors, ou au-delà de la firme elle-même (les soit-disant « conditions objectives »). La démarche entrepreneuriale est aux antipodes : en quelque sorte, le marché se construit depuis l'entreprise, et l'on pourrait parler, par antithèse, de « conditions subjectives ». Cependant, l'approche globale, systémique, interdit d'exclure l'existence de conditions susceptibles de s'imposer à l'entreprise (faits, institutions, conventions, mais aussi

rapports de forces), quand bien même elle contribue à les objectiver, en se conformant aux conventions ;

- la démarche économique se veut positive : elle entend exposer les faits pour expliquer leur enchaînement logique, plutôt que leur cheminement historique. La démarche entrepreneuriale est *faustienne*, car elle entend agir sur les faits pour répondre aux attentes des acteurs : comme discipline de gestion, voire, plus largement, comme discipline des sciences sociales, elle relève de la praxéologie. Il en découle des modes de raisonnement spécifiques, que l'école française de management stratégique a bien mis en valeur (Avenier, 1996 ; DRISSE , 2001) tels que l'abduction, l'enactment. Mais, à notre sens, la praxéologie implique avant tout que les notions (plutôt que concepts) utilisés dans le raisonnement soient opérationnelles. Cela signifie, selon nous, deux choses : d'une part, elles doivent se concrétiser sous la forme d'outils de gestion propres à améliorer la décision ; d'autre part, elles doivent s'intégrer dans les modes de représentation des décideurs. En d'autres termes, autant que faire se peut, il s'agit d'éviter, et la stérilité, et l'ambiguïté de concepts trop abstraits et trop universels – des « quasi-noumènes » ou entéléchiens , qui ne justifieraient leur existence que par eux-mêmes.

Cette énumération des limites de l'approche positiviste doit toutefois être nuancée par les apports incontestables des modèles économiques.

En premier lieu, ils s'inscrivent dans une conception hétérodoxe de la concurrence, héritée de la filiation de Cambridge (Angleterre : Sraffa, Robinson) et Cambridge (Etats-Unis : Commons, Clark), qui conçoit le champ concurrentiel comme hétérogène, selon l'expression rappelée justement par

Arrègle et Quélin – s’opposant, de ce fait , à l’économie industrielle orthodoxe des barrières à l’entrée. Dans le même temps (années 75-80), le modèle *harvardien* Hunt-Caves-Porter des groupes stratégiques contribuait à détruire cette hypothèse d’homogénéité de l’industrie et s’imposait.

En second lieu, les approches en termes de ressources et de compétences mettent en valeur le rôle prédominant de la recherche des rentes dans la profitabilité. Prenez l’index d’un manuel quelconque d’*Industrial Economics* : vous n’y voyez jamais mentionné le mot rente, comme s’il brûlait les doigts. Or, comme le montre le tableau, page 278, de la contribution d’Arrègle et Quélin, chaque courant met en avant, qui la rente ricardienne (RBV, Barnay notamment), qui la rente schumpétérienne (les autres courants).

En troisième lieu, ces approches repositionnent les études stratégiques, permettant de passer du courant des modèles (*Design Schools* au sens large) des années 60-75, au courant de la compétitivité, de 80 à 95. Après 95, les débats entre les différentes approches, parfois vifs, se réorientent autour d’un courant des processus, dit constructiviste (mais, déjà au début des années 80, Rumelt avait souligné l’importance de l’incertitude et de l’ambiguïté dans l’exploitation des ressources d’une firme, comme source d’avantage concurrentiel difficilement contestable). Enfin, ces courants s’attachent à intégrer les dimensions temporelle et spatiale, ouvrant la porte à de nouvelles avancées pour les années à venir.

*Une démarche tautologique ?*

Ces propos, en dépit des nuances que je viens de leur apporter, se trouvent confortés par un débat qui a opposé récemment Barney à deux auteurs (Priem et Butler) dans *Academy Management Review*, avec *reply* et *further comments*<sup>12</sup>.

L'argumentation des auteurs repose essentiellement sur l'idée suivante : au sens poppérien, la vision ou l'approche fondée sur les ressources n'est pas une théorie, car elle est difficilement réfutable, pour l'instant, par une vérification empirique. La raison majeure tient à une définition imprécise des termes employés pour définir strictement les ressources, puis pour expliquer leur combinaison (on reste largement dans la boîte noire), puis, enfin, pour dégager des relations causales qui ne soient pas cantonnées à la seule logique hypothético-déductive, et qui, en conséquence, sont purement tautologiques (on retrouve à la sortie ce que l'on a mis au début). En particulier, il conviendrait de sortir de la logique analytique de type « si - alors », pour aborder les conditions d'ajustement dynamique. Enfin, l'AFR reste largement un ensemble peu homogène de modèles, chacun ayant sa propre définition de la ressource (ce qui rend les comparaisons impossibles), et, surtout, chacun se rangeant sous la bannière, soit déterministe (*core-competences* par exemple) soit volontariste (*distinctive competences*) en sorte que les aspects idéologiques l'emportent sur les aspects positifs.

Les auteurs, en conséquence, ne voient pas ce que cette approche, conçue par, et pour, des économistes industriels préoccupés de la compétitivité des firmes au sein d'une industrie, peut

---

<sup>12</sup> Is the resource-based « view » a useful perspective for strategic management research ? AMR Janvier 2001

apporter à la compréhension, et, partant, à la préconisation, des bases de compétitivité d'une entreprise donnée - sauf à dire que, si elle est très rentable, c'est parce qu'elle est plus compétente, ou qu'elle gère mieux ses ressources. Petit clin d'œil en passant à Peters et Waterman, qui viennent d'avouer, dans un livre récent (qui sera sans doute un best-seller), que leur enquête sur les entreprises « excellentes » avait été totalement truquée...

Il convient d'ajouter une critique plus fondamentale, qui nous ramène au débat entre déterminisme et volontarisme : l'AFR fait largement abstraction, dans sa version la plus « dure » (celle de Barnay) de l'évolution de l'environnement, avant tout de la demande, partant de l'hypothèse « héroïque » que la firme impose sa compétence pour en obtenir un avantage durable. Ce reproche, s'il est moins sensible pour certaines contributions récentes, comme l'approche ressources - avantage, vaut également pour celles qui se centrent sur le management des connaissances, et, plus généralement, sur l'organisation.



## L'AFR : UN RETOUR AUX ORIGINES

### *Gérer au mieux les ressources : de l'histoire ancienne*

Il n'entre évidemment pas dans notre propos de rediscuter des théories économiques sous-jacentes. Adoptant une attitude relativiste, nous dirons qu'elles s'inscrivent dans ce que nous avons appelé le courant de la compétitivité, lequel a succédé, à partir des années 1975, au courant de la modélisation en management stratégique, dominant dans les années 60-75 (Marchesnay, 2001c). Le courant de la compétitivité, illustré par Porter, a grandement contribué à la formalisation de la pensée stratégique, en ayant largement recours aux concepts, aux outils et aux méthodes de l'analyse économique. Mais, ce faisant, le fossé épistémologique entre les deux disciplines s'est creusé dans les années 90 : en témoigne l'écart grandissant entre l'économie industrielle « pure » et la stratégie industrielle (Marchesnay, 1997), voire le dépassement de l'approche portérienne des années 80 (Marchesnay 2001).

Cependant, le courant actuellement dominant, qualifié de constructiviste, axé sur les processus, reste, selon l'expression fameuse de Keynes, l'esclave des théories antérieures. En d'autres termes, il importe avant tout de s'interroger sur les possibilités d'intégration dans le courant actuel des approches en termes de ressources et de compétences.

Si l'on se débarrasse du carcan idéologique qui sous-tend la querelle du paradigme concurrentiel, force est de constater que les notions de ressources et de compétences, envisagées comme base de compétitivité, sont aux limites d'une affligeante banalité : le « parfait négociant » de Savary, le titulaire de « gages incertains » de Cantillon, l'entrepreneur en industrie smithien (balzacien),

l'ingénieur saint-simonien, le patron gidien, le capitaine d'industrie veblenien, et, enfin, l'entrepreneur schumpeterien, tous répondent au même « impératif catégorique », à savoir, disposer des meilleures ressources, et montrer les meilleures compétences. Certes, leurs représentations ont évolué au cours de l'évolution du capitalisme, mais, à lire l'exceptionnelle somme de Lambert-Dansette (2001) sur l'entrepreneuriat au dix-neuvième siècle, si peu... Les jeunes loups des défuntes « jeunes pousses »<sup>13</sup> n'auraient-ils pas eu intérêt à méditer la remarque de Napoléon : « *Le négociant ne doit pas gagner la fortune comme on gagne une bataille ; il doit gagner peu et constamment* » ? On sait qu'il n'y a rien à ajouter aux propos de Say , maintes fois cités, sur les compétences du chef d'entreprise, sur le mode d'organisation de son activité. Citons, en vrac : « *La condition de la capacité borne le nombre de gens qui offrent le travail d'un entrepreneur* », il faut « *du jugement, de la constance, la connaissance des hommes et des choses, ... le talent d'administrer...une tête habituée au calcul* », et, enfin, il faut qu' « *il soit solvable , connu pour un homme intelligent et prudent, rempli d'ordre et de probité, et que, par la nature de ses relations, il soit à la portée de se procurer l'usage des capitaux qu'il ne possède pas par lui-même* » (in : *Traité , Des revenus industriels , Des profits de l'entrepreneur d'industrie*).

---

<sup>13</sup> Cf. dans la seconde partie le cas Kalisto

Mais, plus près de nous (si l'on peut dire, disons, « de mon temps »), nombre de travaux, issus des années 50-60, que j'ai largement exploités dans ma thèse, ont abordé cette lancinante question, chacun à leur manière, des ressources. J'évoquerai successivement l'apport de Tilton-Penrose, de l'analyse d'activités et des coûts de capacité.

### *Redécouvrir Tilton-Penrose*

L'auteur auquel chacun rend hommage (qui s'apparente bien souvent à celui du vice à la vertu...) est indubitablement Edith Tilton-Penrose (1059). On ne saurait imaginer l'impact à l'époque (début des années 60) de *The Theory of the Growth of the Firm*.

D'abord, l'auteure se dégageait de l'approche statique, hypothético-déductive, tautologique, de la théorie néo-classique de la firme, dominante à l'époque, pour adopter une vision « biologique » de la firme, centrée sur son processus « vital » de croissance : processus que la théorie managériale de la firme, fidèle à la *doxa* de la libre-concurrence, interprétait largement comme une déviance par rapport à l'exigence première de rentabilité, et comme une défaillance du gouvernement des propriétaires (annonçant la théorie de l'agence).

En second lieu, l'approche penrosienne s'intéresse à ce qu'il y a dans la boîte noire, c'est-à-dire comment tout cela se déroule au sein de l'organisation, comment s'agencent les ressources, et comment elles produisent de la croissance, notamment par l'existence ou le développement d'excédents de capacités de ressources.

Or, à l'époque, quoi qu'ils aient pu en dire<sup>14</sup>, les théoriciens de la firme restaient largement prisonniers de l'orthodoxie marshallienne, et s'interrogeaient surtout sur les limites de la croissance de la firme managériale (coûts d'expansion chez Baumol, gonflement du « slack » et bureaucratie chez les behavioristes, perte de commande chez les analystes de systèmes d'information<sup>15</sup>, valeur décroissante de la firme chez les financiers) sans trop chercher à savoir comment, de l'intérieur, l'entreprise était engagée inéluctablement dans ce processus, de façon incrémentale.

En troisième lieu, Tilton-Penrose introduit une logique d'action, et redécouvre le rôle de la vision entrepreneuriale, à laquelle elle accorde une importance majeure dans le processus, en l'opposant au rôle du manager des ressources existantes : la lecture du chapitre III (*The productive opportunity of the firm and the « entrepreneur »* - entre guillemets) est particulièrement éclairante de cet intérêt.

Il est donc remarquable, et assez stupéfiant, de constater que l'AFR a largement gommé cette dimension essentielle de l'ouvrage, pour ne retenir qu'une vision mécaniste, et, dans ces conditions, tautologique, du rôle des ressources dans la croissance. De fait, si l'approche penrosienne est redécouverte, c'est qu'elle s'inscrit dans une rupture du capitalisme, qui, de managérial, se fait entrepreneurial dans ses constituants les plus dynamiques. En effet, c'est au travers de la volonté affichée de croissance que les obstacles liés à l'insuffisance de certaines ressources seront levés, les dirigeants, mués en « entrepreneurs », acceptant de prendre le risque.

---

<sup>14</sup> Par exemple Robin Marris, cité dans Marchesnay (1997b)

<sup>15</sup> Reix (1976)

L'autre apport de Tilton-Penrose réside dans une réhabilitation de la petite entreprise, exposée dans le chapitre X, et visant à préciser sa « position spéciale » dans l'univers concurrentiel. L'auteure, page 220, suggère quatre explications de la non croissance des petites entreprises, sans, néanmoins, cesser d'être compétitive : certaines activités ne conviennent pas aux grandes entreprises (adaptation rapide, proximité des clients, attention personnelle étroite au détail, etc.) ; les petites firmes sont protégées par les grandes (prix parapluie) ; l'entrée est facile dans l'industrie ; celle-ci est jeune. L'auteure ajoute le rôle bien connu des interstices laissés vacants par les grandes firmes, dans une économie en croissance, soit par l'étroitesse de certains marchés, soit parce que la demande croît plus vite que ne le font les grandes firmes. Il ne faut pas oublier que ces propos sont écrits à un moment où les économies européennes étaient engagées dans un processus de concentration, de renforcement des hyperfirmes, et que les PME étaient soumises à un processus de destruction massive.

Mais l'apport qui nous semble essentiel réside dans la définition des ressources, et il est proprement ahurissant qu'elle n'ait pas été davantage retenue par les divers protagonistes de l'AFR. Ceux-ci se contentent le plus souvent, soit de se référer aux actifs détenus par la firme, soit d'une énumération ayant l'allure de catalogue à la Prévert de ressources (actifs) matériels, humains, financiers, tangibles et intangibles, soit, enfin, d'un panier fourre-tout empilant les ressources et les compétences, voire les *capabilities*. Priem et Butler, notamment, ont beau jeu de fustiger cette imprécision dans le repérage empirique, le mot ressource se réduisant à une sorte de viatique de scientificité, à défaut d'être un concept susceptible d'opérationnalisation.

Or, Tilton-Penrose propose une définition qui a le mérite de la simplicité : *les ressources, c'est tout ce qui génère des flux de services*, on dirait de nos jours « et qui créent de la valeur ». Cette définition

simplissime a d'énormes avantages. D'abord, elle peut être rapprochée de la notion microéconomique d'inputs et de facteurs de production, qui sont exprimés en termes de flux de services, et non de stock, pour la simple et bonne raison qu'il n'y a pas unanimité (c'est même l'objet d'un débat essentiel en science économique) dans l'évaluation du stock (l'actif), qu'il s'agisse du travail ou du capital. Ensuite, elle ne circonscrit pas le flux de services à la propriété de l'actif - ce qui pose des problèmes quasi-insolubles pour certaines ressources ou compétences (par exemple, l'appropriation d'actifs intangibles par les salariés ou les dirigeants, ou les propriétaires). Enfin, l'étude en termes de flux de services autorise les arrangements, les combinaisons, les arbitrages entre les modules d'activité de l'entreprise.

J'estime que la tâche la plus urgente consiste à revenir à cette conception première de la ressource. Il est vrai que cette approche est plus particulièrement adaptée à des organisations de petite taille qu'à des bureaucraties raisonnant en termes de stocks d'actifs (alors que, justement, la majorité des flux de services ne rentrent pas dans les routines comptables) : cette remarque vient conforter l'intérêt majeur d'une vision entrepreneuriale de l'AFR.

Il est remarquable de constater que l'approche de Penrose a été snobée par les théoriciens de la croissance de la firme<sup>16</sup>. L'exception notable est Starbuck, qui, notamment dans *Organizational Growth and Development* traite, il est vrai de façon très formalisée, recourant à une analogie plus mécanique que biologique, des processus internes.

---

<sup>16</sup> Marchesnay Sur la maximisation contrainte des ventes Cahiers Charles Gide Montpellier n°3 1972

*De l'analyse d'activités à l'activité modulaire*

Au cours des années 50, les contributions à l'approche-systèmes fondent une nouvelle discipline des sciences de gestion (Reix, 1976) : le MIS (Management des Systèmes d'Information). Or, nombre de ses apports viennent conforter l'idée que l'un des faiblesses majeures de l'AFR tient à une absence d'investigation de la boîte noire, c'est-à-dire de la façon dont les ressources sont mobilisées. Il me paraît donc important de tirer parti des concepts et des outils qui constituent le « pain quotidien » du chercheur en MIS .

Incontestablement, l'apport majeur réside dans le fait que l'information est considérée comme une ressource essentielle dans l'organisation. Mais le « gisement d'informations » n'est exploitable que s'il subit un traitement, nécessitant le recours aux services d'autres ressources (du matériel, des personnes, du temps, de l'argent, etc.). Ainsi, chaque module, au sens de l'analyse modulaire des systèmes popularisée par Mèlèse à la fin des années 60, reçoit et produit de l'information. Mais celle-ci n'a de valeur que virtuelle, tant qu'elle n'est pas entrée dans un système de traitement (STI), décrit dans le célèbre paradigme simonien IMC (Marchesnay, 1986b). Notons dès maintenant que, si la ressource (l'information) peut être externe, le flux de services qu'elle rend est internalisé et valorisé par son traitement – ce qui renvoie au concept d'information pertinente, pont-aux-ânes de tout apprenti chercheur en MIS.

De ces propos, on tire le second apport : les modules sont interactifs. Ils reçoivent des flux de services des autres modules et leur en envoient, sachant que les flux extérieurs à l'organisation sont « captés » par les modules internes. On est donc dans l'ordre de la complexité, dont il découle une conséquence essentielle, bien exprimée par Stacey, cité par Le Moigne : « Pour qu'un système soit

innovant, créatif et transformable, il doit être conduit loin de l'équilibre, là où il peut faire usage du désordre, de l'irrégularité et de la différence comme des ingrédients essentiels du processus de changement ». En d'autres termes, la complexité nous introduit au cœur des processus adaptatifs du couple ressources - activités modulaires, là où la complication, inhérente au management bureaucratique, décrète des procédures d'affectation délibérée de moyens budgétés (donc comptabilisables). Là se trouve sans nul doute l'une des faiblesses majeures de l'Approche-Ressources, puisqu'elle concentre son attention sur des organisations fortement hiérarchisées et closes, là où il faudrait raisonner sur des systèmes ouverts et adaptatifs.

Le troisième apport réside, à mon sens, dans le caractère téléologique du système. L'agencement des modules, mais aussi les modes de transformation et d'allocation des ressources (en fait, des flux de services), sont liés à la logique d'action, laquelle détermine la « valeur » accordée à chaque ressource (au service qu'elle rend). Il en résulte que la « valeur » de chaque ressource est en fait déterminée par son usage, ou plutôt par sa combinaison dans chaque module, l'agencement de chaque partie, au sens pascalien (module , élément) du système contribuant à l'élaboration de la valeur du tout. Dans un premier temps, avec beaucoup de précautions, je dirai que le mode de détermination de cette valeur est fixé par la « logique d'action », par l' « intention stratégique », pour dire simplement que, en fonction de ses choix, intentionnels ou émergents, le décideur (ici, l'entrepreneur) fera élection et sélection de ressources différentes.

La notion d'activité modulaire me conduit inévitablement à évoquer *l'analyse d'activités*. L'apport de l'utopie de la comptabilité d'activités a résidé dans l'idée fondamentale selon laquelle la valeur des activités de l'entreprise ne pouvait équitablement transparaître dans la valeur comptable de chaque



produit, compte- tenu de l'impossibilité d'aboutir à une répartition rationnelle de la valeur d'usage des activités modulaires non liées directement au traitement du produit. Il convenait donc de se concentrer sur la valeur» de chaque activité modulaire, au travers de procédures adéquates : mais la question centrale est alors de savoir s'il s'agit de la valeur d'usage, comptabilisant les consommations de ressources (ce qui nous ramène au problème précédent), ou de la valeur d'échange, ce qui renvoie au problème du positionnement stratégique, entraînant une dérive vers le « Management par les Activités ».

Dans cette veine, il me faut évoquer la *chaîne de valeur* portérienne. Assez bizarrement, celle-ci n'est, à ma connaissance, jamais mentionnée dans les approches RBV (je suis d'ailleurs enclin à penser que Porter aura été plutôt influencé par les premiers travaux de Rumelt et Wernerfelt, parus en 82-84, qui s'inscrivent dans la querelle du *stuck-in-the-middle*, suite au Competitive Strategy). Pourtant, elle constitue une avancée intéressante dans la détermination des sources internes d'avantage concurrentiel, au-delà du seul positionnement. Par la suite, Porter en fera, en ce sens, un outil essentiel de sa propre démarche , qu'il mettra un peu à toutes les sauces.

J'ai déjà, dans l'article que j'ai consacré à Porter dans la RFG, rappelé les limites de la chaîne de valeur : l'approche reste analytique (les activités sont séparées et le produit suit un cheminement univoque) ; la notion de valeur reste ambiguë, même si elle se centre sur la valeur pour le client ou le marché, ce qui exclurait des démarches plus volontaristes, plus structurantes ; enfin, cette chaîne aborde de façon très elliptique le problème des ressources, Porter traitant surtout de la relation entre les activités de support (fonctionnelles) et opérationnelles.

A mon sens, on n'a pas souligné à sa juste valeur l'apport de la « chaîne... de valeur » de Porter. Cet outil (dont l'auteur aura fait un usage immodéré) a constitué une tentative pour sortir de l'approche classique des coûts de production. D'ailleurs, Porter ira plus loin dans l'article de 1992 sur la théorie dynamique de la stratégie, en insistant sur la logique d'action qui sous-tend les modes de structuration de la chaîne de valeur, et, notamment, les arbitrages (*trade off*) dans l'allocation des ressources entre les activités modulaires. Mais, à ma connaissance, il n'insistera guère dans cette voie, qui s'inscrit mal dans sa propre conception de l'univers concurrentiel.

En résumé, on retiendra de ces apports l'idée que *les ressources n'ont de valeur que pour autant qu'elles soient mobilisées dans des activités modulaires, au service de la logique d'action. Mais cette mobilisation relève de l'ordre de la complexité : les modules sont fortement interactifs, ce qui transparaît dans les échanges permanents et évolutifs de services.*

#### *Des coûts de capacité aux ressources en capacités*

La NAA (National Accountant Association) publie au début des années 60 plusieurs rapports relatifs aux *capacity costs* (Marchesnay, 1965). Ces travaux reprennent un vieux problème de l'économie radicale américaine (abordé notamment par John-Maurice Clark), à savoir le poids croissant des charges de structure dans les firmes, et leur impact sur la rationalité des décisions de gestion. Les *capacity costs* sont en effet présentés comme fortement irréversibles et indivisibles, difficilement affectables à court terme à un produit (à l'exemple des investissements de recherche), d'une rentabilité incertaine ... et cependant stratégiquement nécessaires sur le long terme.

Une telle approche rejoignait les préoccupations de Tilton-Penrose. En effet, le développement des activités implique l'engagement de ressources dont le support présente ce double caractère d'irréversibilité et d'indivisibilité (ce qui les apparente aux *sunk costs*). En conséquence, il est clair que ces coûts de capacité constituent un obstacle, mais aussi une incitation à la croissance (idée reprise dans le modèle de Starbuck évoqué supra, mais aussi dans les travaux de dynamique industrielle de Forrester, dans la version mécanique).

Si l'on se réfère à une petite entreprise, le besoin de services liés à l'activité commerciale impliquera le recours à un support, à savoir le recrutement d'un commercial. Celui-ci risque de se trouver « surdimensionné » par rapport à l'activité commerciale actuelle, suscitant un « excédent de capacité », coûteux à court terme, mais « payant » à long terme. Une incitation à la croissance des ventes se traduira par un besoin de ressources supplémentaires dans l'activité modulaire de production, par exemple l'acquisition d'une machine, qui, du fait de son indivisibilité, risque à son tour d'être surdimensionnée, suscitant une nouvelle incitation à la croissance. Cependant, il est patent que ce processus est « commandé » par la logique d'action de l'entrepreneur : ainsi, un PIC pourra refuser d'entrer dans cette spirale, sauf si elle conditionne la pérennité de l'affaire. Il existe par ailleurs des stratégies de ressources qui n'impliquent pas nécessairement l'acquisition du support : on évite le « coût de capacité » en louant, en externalisant, etc. On reviendra sur cette question.

## CONCLUSION D'ETAPE

### *Sur des vers anciens, faisons des chants nouveaux*

Finalement, l'importance des ressources dans la compétitivité de l'entreprise, c'est un peu de l'histoire ancienne. J'ai essayé d'expliquer les raisons du regain d'intérêt au cours des années 90, regain fort mitigé au demeurant, puisqu'il semble bien que l'on se résolve à une approche hybride, soit ressources-compétences (en management stratégique), soit ressources-avantages (en marketing stratégique), soit fondée sur les compétences (en GRH), soit, enfin, capacités dynamiques (chez les évolutionnistes). L'approche-ressources « pure » est quasiment vouée aux gémonies, accusée de tautologie, Barney semble acculé dans les cordes.

Pourtant, l'approche-ressources (AFR) devrait connaître un second, si ce n'est un troisième souffle (après le fractionnement des années 95). Il convient pour ce faire de se dépêtrer de deux carcans : celui de l'économisme et de son appareil hypothético-déductif, bloquant toute opérationnalité, empêchant de passer de la prédiction logique à la prévision praxéologique. Celui, enfin, du managérialisme, le champ d'investigation idéal étant celui de la petite entreprise, partagé entre les logiques patrimoniale, managériale et entrepreneuriale.

### *En intermède : le Cas Lisson*

C'est la raison pour laquelle, afin d'aborder la seconde partie de cet essai, je propose un cas, tiré, à l'instar de ceux qui seront ensuite présentés, d'une situation réelle (cas Fer de Lance déjà publié dans mon manuel de 87 de stratégie, paru chez Chotard, puis cas Sélavi dans le manuel de gestion des PME paru chez Nathan, en 97, en intégrant les péripéties plus récentes, qui m'ont été communiquées dans

son mémoire par ... l'héritier Lisson, étudiant en Sciences Economiques – ça ne s'invente pas !). Ce cas me servira d'appui pour cerner les trois notions- clés de mon propos : les ressources, les capacités et les compétences.

### Le cas Lisson.

L'entreprise Lisson fut créée à la fin du siècle dernier dans une ville du Sud de la France, industrielle et fière d'une identité culturelle forgée à la fois par une active bourgeoisie protestante et une forte mentalité ouvrière (la municipalité sera longtemps à majorité communiste). L'entreprise restera pendant plus d'un siècle aux mains de la famille Lisson, et sera longtemps citée, autant pour sa prospérité que pour la bonne renommée de la famille. Jusqu'aux années 75, l'activité consistait dans la fabrique de tous types d'instruments métalliques à usage domestique (articles de cuisine, de jardinage, de décoration – les fameux « Pots Lisson »). L'entreprise était localisée dans les faubourgs industriels de la ville, non loin de la voie ferrée et de la route nationale, l'antique *Via Domitia*. Elle consistait en bâtiments sans grâce, mais pratiques, découpés en plusieurs ateliers, sur un vaste terrain, largement inoccupé, ayant appartenu à la famille de tout temps. Les ateliers occupaient une centaine d'ouvriers, chargés de tâches simples propres à ce type de production (travail des métaux, peinture, etc.), autour de machines (à plier, à emboutir, etc.) qui valaient davantage par leur antique robustesse (certaines dataient des débuts de l'entreprise) que par leur modernisme technologique. De plus, l'entreprise Lisson, qui jouxtait la prison, avait recours au

travail en milieu carcéral, qui pouvait occuper un nombre important de prisonniers, payés à la tâche, compte -tenu de la faible expertise nécessitée par ce type de travaux, gourmands en main d'œuvre peu qualifiée.

L'entreprise, assimilée à la famille Lisson, était connue et respectée. Nombre de ses membres avaient assumé des fonctions éditaires et consulaires, participé à des actions de bienfaisance, comme l'aide aux prisonniers. Dans un monde que la révolution industrielle des années d'après-guerre ne touchait que lentement (il n'y avait encore que deux feux rouges, en 1965, dans cette ville de plus de cent mille habitants...), l'entreprise avait su préserver une sorte de monopole, dû à une excellente implantation auprès des détaillants (droguistes, quincailliers, épicerie de village ,etc.) qui pullulaient à l'époque dans tous les villages de la région. La prospection était assurée par des multicartes, blanchis sous le harnais, très proches de leurs clients, lesquels procédaient par petites commandes, en bénéficiant de délais de règlement très accommodants.

Comme chez nombre d'entreprises de cette époque, les capitaux longs étaient essentiellement d'origine familiale : investissant peu, le « Père Paul Lisson », comme on l'appelait familièrement, ne voyait pas l'intérêt de faire appel aux banquiers pour ce type d'endettement. En revanche, tel l'entrepreneur de Say, il pouvait s'appuyer sur sa notoriété pour obtenir, en matière de trésorerie, des conditions bancaires avantageuses de la part des banques locales, elles -mêmes familiales.

A partir des années 75, cette vision quasi -balzacienne sera remise en cause avec brutalité. L'événement déclencheur va consister dans la succession du « Père Lisson ». Sa fille unique, mariée à un ingénieur-conseil en organisation, entend que son époux prenne rapidement la direction d'une affaire qui apparaît en déclin, afin de la redresser dans l'urgence. En effet, les produits Lisson ont mal vieilli : ils sont désormais concurrencés par les articles en plastique, les modèles n'ont pas été renouvelés, et, surtout, le réseau de petits détaillants de proximité vole en éclats, sous les coups de la grande distribution. Ainsi, à proximité de l'usine, quatre grandes surfaces se sont installées face à face, et se livrent une guerre de prix à mort (trois disparaîtront). L'ancienne zone industrielle se reconvertit rapidement au cours de ces années, en une vaste zone commerciale, puis de bureaux.

Le gendre, Mr Thépot, est un homme aux capacités de manager reconnues, de par sa formation et son expérience professionnelle. Il entend renouveler de fond en comble l'entreprise, ce qui nécessite des décisions courageuses : augmenter les capitaux longs, quitte à s'endetter ou à ouvrir le capital ; exploiter les ressources financières latentes, notamment en revendant les vastes terrains dont la valeur a explosé ; réduire considérablement la main d'œuvre, aux capacités limitées, en la remplaçant par de l'outillage moderne ; accroître l'expertise technologique et l'innovation de produits ; changer la politique commerciale, en se tournant vers la grande distribution ; embaucher des cadres compétents, et non des membres de la famille en mal d'emploi. Cette stratégie s'intègre dans un contexte local favorable : le nouveau maire est lui-même un

industriel de la confection féminine très entreprenant, qui souhaite développer sa ville comme il le ferait d'une entreprise, en modifiant son image passéiste, voire *protoindustrielle* : en d'autres termes, le réseau sociétal s'est renouvelé, et Mr Thépot doit reconstituer son propre réseau d'alliances (ainsi, les banques locales ont été reprises par des groupes nationaux), en promouvant une logique d'action managériale.

Pendant, le gendre, en tant que simple époux de l'héritière (Mme Thépot-Lisson) ne possède pas de droit de propriété sur l'affaire, lequel est dévolu aux nombreux descendants directs, qui accordent leur confiance à Paul Lisson . Or, celui-ci entend conserver la même ligne d'action, et, surtout, ne pas ouvrir le capital, ne pas vendre le terrain, ne pas déménager, ne pas s'endetter, etc. Le conflit s'exacerbe. Mr Thépot quitte l'entreprise : les banques ouvrent le parapluie, et bloquent immédiatement les autorisations de crédits. Mr Thépot est rappelé d'urgence, avec cette fois carte blanche.

Il entreprend alors une révision radicale de la stratégie. Les terrains sont revendus. Le personnel de production est ramené à une trentaine de personnes (bientôt une vingtaine), la production étant soit mécanisée ou automatisée, soit, surtout, externalisée sur des ateliers locaux de sous-traitance, pour les opérations, soit très spéciales, soit au contraire très banales. En effet, Mr Thépot oriente la production sur la fabrication de produits en fer-ro-alliage, en tôle émaillée, qui se distinguent de ceux de la concurrence par leur *design*, la qualité du revêtement, et la production de séries sur commandes, à base de spécifications-clients (par exemple, les sièges dans les salles d'attente des aéroports, ou les cendriers *design* de chez Habitat). En conséquence il investit dans l'acquisition



d'outillages spécialisés, mais également de brevets, et, surtout, dans l'embauche d'ouvriers très qualifiés, de commerciaux et d'une designer. Toutefois, celle-ci se révèle peu créative, et Mr Thépot préfère se mettre en relations avec des designers locaux, puis nationaux, voire internationaux, en accord avec le maire, qui a lourdement investi dans l'image « Cité du Design » de sa ville, faisant appel à des architectes de renommée mondiale (Foster, Nouvel) .

Mr Thépot transforme radicalement sa stratégie commerciale : il se tourne vers la grande distribution spécialisée, vers les collectivités, en excipant de la compétence distinctive de son entreprise : la fabrication d'articles en tôle émaillée aux couleurs et formes *design* (articles de bureau, cendriers, sièges métalliques, etc.).

Cependant, un changement aussi radical exige un surcroît de ressources financières longues : d'une part pour financer les investissements matériels et, surtout, immatériels ; d'autre part, pour accroître le fonds de roulement. Une assemblée générale des actionnaires, constituée des héritiers sur plusieurs générations, révèle que ceux-ci ne se sentent pas concernés par cette stratégie de renouvellement de l'affaire : ils refusent d'accroître leur participation financière... mais également d'ouvrir le capital à des partenaires extérieurs. Dès lors, le dépôt de bilan est inéluctable, alors que l'affaire est considérée comme viable. Le redressement est opéré au travers de la reprise par un groupe financier, qui en prend le contrôle. Désormais, c'est le fils de Mr Thépot qui assure la direction d'une entreprise qui ne comprend plus que 35 salariés, dont la compétence distinctive est résolument axée sur la conception de produits *design*, qui a

Michel Marchesnay

déménagé dans des locaux à l'architecture hardie, et qui bénéficie d'une rentabilité jugée «exceptionnelle ».

## CHAPITRE 2.

### RESSOURCES ET COMPETENCES : UN ESSAI DE REPERAGE



En m'appuyant sur cet apologue, assez illustratif du sort réservé à nombre de PME familiales, je vais tenter de montrer dans quelle mesure les notions de ressources et de compétences peuvent, non seulement être intégrées dans une démarche processuelle, mais, bien davantage, comment elles contribuent à éclairer les problèmes et les choix stratégiques. Dans cet esprit, il va s'agir d'appréhender ceux-ci au travers d'une méthode individualisante, axée sur la « distinction » identitaire de chaque entreprise, dans une logique praxéologique (centrée sur la résolution de problèmes critiques), en privilégiant les relations systémiques, les interactions au sein du système de gestion entre les activités modulaires. Dans cette perspective, le processus sera saisi dans sa dynamique, en se fondant autant sur des faits enregistrés (notamment comptables) que sur des représentations des sujets (y compris de l'observateur).

Nous devons maintenant reprendre les concepts nominalistes (ressources, capacités, *capabilités*, compétences), et nous efforcer de les repositionner, en sorte de mettre en valeur leur interaction dynamique, au détriment de leur supposée opposition ou de leur enchaînement purement analytique, à causalité univoque. Nous partirons du « programme » suivant :

l'entreprise dispose d' un ensemble de ressources ayant chacune une « capacité » donnée ; ces ressources sont inégalement mobilisées, notamment en fonction de leur affectation, et de leur degré de rigidité, au sein des différents pôles d'activités de l'entreprise ; ces affectations se traduisent en compétences, de nature et de degré divers ; ces compétences ont une valeur qui peut évoluer par elles-mêmes, mais également en fonction de l'évolution des objectifs des décideurs. En conséquence, les rétroactions multiples déclenchent des effets de crises et de seuils, qui impliquent de revenir sur les compétences, sur les capacités, et, enfin, sur les ressources elles-mêmes. L'ensemble est régulé par la logique d'action des décideurs, qui se décompose en logique d'allocation, de valorisation et d'intention des acteurs.

### UNE CONCEPTION ELARGIE DE LA RESSOURCE

Compte- tenu de la diversité des approches et des intentions des auteurs, il était inévitable que les définitions de la ressource fussent totalement hétéroclites. De cette littérature surabondante, je retire quelques définitions, sans que, visiblement, les auteurs y attachent une quelconque évidence empirique, sauf de façon très allusive. Certains auteurs définissent très largement les ressources comme matérielles, humaines, financières, d'autres se réfèrent à des stocks d'actifs. Quand certains distinguent les actifs tangibles et intangibles, d'autres se réfèrent à des actifs saisissables (notamment en termes comptables) et insaisissables. Mais un grand nombre s'attachent à détecter des « ressources-

clés » ou « distinctives », pour déboucher sur les « compétences », privilégiant de la sorte les « connaissances » et autres « savoirs ». Enfin, tout un courant se désintéresse, finalement, de la notion de ressource, pour se focaliser sur les capacités, aptitudes et autres facteurs de compétitivité, ce qui les conduit à supposer qu'il y a des arrangements de capacités, plus ou moins performants, plus ou moins liés aux processus organisationnels, notamment aux modes d'organisation : la limite est atteinte, par exemple, avec l'article de Conner et Prahalad (1996), dans lequel les auteurs se contentent de deux « composants » (X et Y, S et T) dans deux firmes, pour analyser l'impact respectif des connaissances et des transactions.

C'est pourquoi je crois indispensable de repartir, de façon très triviale, sur une approche « naïve » pour repérer les ressources .

### *La ressource, comme flux de services.*

En partant du cas Lisson, je vais essayer de dresser une sorte de *taxonomie* des types de ressources auxquelles l'entreprise peut recourir. D'abord, je rappelle que j'ai repris la définition *penrosienne* de la ressource, comme *toute entité susceptible de fournir un flux de services, à partir d'un support (interne ou externe) aux pôles d'activité* de l'entreprise. La ressource est donc appréhendée avant tout comme génératrice d'un flux, quelle que soit la nature, l'origine et la taille du support, de l'ampleur du stock, de la source. Ainsi, la ressource humaine est identifiée par le flux de services fourni, par exemple, à l'activité de pliage des métaux. Cette activité nécessite divers flux de services: des flux de matières et de produits consommables, des flux exprimés en temps de travail des ouvriers et des surveillants, en temps d'utilisation des machines, des flux de circulation des produits, des flux de trésorerie, des flux

d'information (lancement et suivi des opérations) et de connaissances (savoir-faire, expertise technologique), etc. Sur cette base triviale , on peut toutefois opérer plusieurs distinctions à caractère taxonomique .

### *Le repérage depuis, et selon la source*

On peut d'abord distinguer les flux de ressources selon la *nature de la source*. Celle-ci peut être *appropriée* par l'organisation de diverses manières : la propriété, le louage de bien ou de services, l'acquisition. On peut penser que, plus l'entreprise exerce un droit contractuel fort, plus elle aura la *maîtrise* de la source : propriété, louage avec exclusivité, franchise, concession, partenariat, impartition, etc., jusqu'à l'acquisition marchande « classique » : on retrouve ici la problématique bien connue de la dépendance à l'égard des ressources de la fin des années 70 (Pfeffer et Salancik, Marchesnay).

Dans cette optique, l'entreprise peut tirer parti de *biens collectifs*, qu'elle cherchera à valoriser, comme un flux de services, augmentant, voire contribuant à créer certaines capacités.

Par exemple, la politique de la nouvelle municipalité, consistant à développer une image « tertiaire » de la cité, sur la base d'un concept de « design » (notamment en architecture et dans la mode) a contribué à renforcer les flux de services , notamment en informations, destinés à développer l'activité « design » de l'entreprise, alors que, visiblement, la « compétence interne » (la designer salariée) posait problème.

L'entreprise peut également tirer parti des flux de services *extérieurs* provenant d'autres entreprises (*cas des designers extérieurs, des fournisseurs de ferro-alliages particuliers*), qui, amalgamés aux

flux internes, contribuent au développement des activités. L'apport le plus évident se concrétise en flux d'informations et de transferts de connaissances, issus des réseaux tutélaires, partenariaux et « experts »<sup>17</sup>.

Cette brève énumération, bien que très banale, nous montre d'emblée les limites de l'approche RBV. D'abord, la ressource ne relève pas nécessairement d'un droit de propriété, mais d'une forme quelconque d'appropriation ou de maîtrise. Ensuite, elle introduit la dimension extérieure : d'une part le rôle du milieu, comme apporteur de ressources ; d'autre part, le rôle des réseaux, comme facteur d'échanges et d'appropriation de ressources. Cette double dimension externe, développée chez Marshall (district), reprise par Porter (cluster), peut prendre des *configurations* très diverses.

Si l'on considère que le « Père Lisson » était un notable, fortement encastré dans des relations de proximité sur son territoire, on peut penser qu'il a su en retirer, durant les années d'Après-Guerre, maintes ressources : conditions bancaires avantageuses, informations relatives aux commandes publiques, aux marchés, à la concurrence, accès facilité au travail carcéral, etc. Il est patent que les relations extérieures du gendre ont été d'une nature tout-à-fait différente, facilitant l'appropriation d'autres ressources externes... même si elles se sont révélées visiblement moins efficaces que celles de son beau-père (dans un contexte, il est vrai, devenu fortement turbulent, et dans la mesure

---

<sup>17</sup> Le transfert de technologie de la région vers les PME. Economies et Sociétés, série Progrès et Croissance n°32, 1991

où la politique éditaire s'est traduite, au plan économique, par un relatif échec). On peut, en suivant cette idée, envisager la relation avec les actionnaires familiaux en tant qu'apporteurs de ressources, essentiellement financières, mais aussi en informations et en communications de toutes sortes : leur absence d'implication a conduit à un double « assèchement », cause majeure, selon toute vraisemblance, de la défaillance.

### *L'identification des ressources-clés*

J'ai donc posé comme principe que les ressources provenaient d'un support « quelconque », interne ou externe, possédé ou simplement exploité. Le problème essentiel est alors d'identifier les ressources-clés.

A l'évidence, le terme est ambigu, dans le vrai sens du terme. Il peut en effet désigner des ressources jugées incontournables pour toute entreprise souhaitant réussir dans un champ concurrentiel (par exemple, des connaissances dans le domaine de la génétique, l'accès à certains moules en plasturgie, certaines qualifications dans les métiers d'art, etc.), ce qui implique l'accès à certaines sources. Mais la ressource-clé peut également désigner la ressource distinctive, c'est-à-dire celle que « les autres » ne maîtrisent pas (on est donc proche de la définition de Barnay de la ressource idiosyncratique).

La maîtrise de la source peut avoir diverses causes. La plus simple réside dans l'appropriation (achat, mais aussi, ou plutôt, conception d'une machine spécialisée, acquisition ou, mieux, dépôt d'un brevet avec exclusivité, collaborateur actionnaire de l'entreprise, etc.). Mais la maîtrise d'une source peut avoir d'autres origines que l'appropriation : ainsi, la dépendance du dépositaire de la source à l'égard du « puits », l'existence de relations mutuelles fortes (réseau, GIE, GAEC, alliance stratégique, voir



Jaouen, 2002), l'importance des coûts de mobilité que subirait le détenteur de la source au cas où il voudrait changer de puits (Lavastre, 2001), et plus généralement, des engagements contractuels à long terme (concession).

En d'autres termes, le repérage des ressources-clés implique une analyse stratégique, manœuvres et *ploys* comprises. Il importe que le flux soit suffisamment pérenne et assuré, que la source soit suffisamment contrôlée, et que le service génère, au travers de sa mobilisation dans les activités modulaires, de la distinction, difficilement imitable par la concurrence, et captant une demande (clientèle) spécifique.

Des exemples réels, pris parmi des dizaines d'autres, éclaireront mon propos mieux qu'un long discours.

La Société Nouvelle du Littoral exploite à Leucate le sable de la plage. D'une granulométrie spéciale, due aux courants, ce sable sert de produit étalon pour les test de résistance des ciments dans le Monde entier. Les cinq salariés de cette SARL exportent chaque année 700 tonnes de sable par sachets de 1350 grammes vers 50 pays, permettant de fabriquer 70 millions de tonnes de ciment, et ce, depuis...1910, suite à une concession d'exploitation par la Municipalité. La famille Blanc cède l'entreprise en 1987 à un ingénieur, qui investit dans 4MF de matériel pour « coller à la norme européenne » (reconnue dans la plupart des pays du Monde), et obtenir la certification ISO 9002, en étant capable de classer les grains au micron près. De 1,3 MF en 87 avec 3 salariés, la SNL était passée à 2,7 MF en 93, puis à 4MF en 95 !

Autre exemple, tiré des produits de terroir : le piment d'Espelette (Marchesnay, 2002a), qui sera repris plus tard. Banalisé durant les Trente Glorieuses, ce piment doux, traditionnellement cultivé dans une vallée du Pays Basque, est progressivement réhabilité au cours des trente dernières années. La première source repérée comme facteur de distinction est un climat propice à cette culture, difficilement transposable ailleurs en France. La deuxième source de flux de services est la station locale de l'INRA, qui stabilise le cultivar pour qu'il accède au label AOC. Celui-ci conforte le réseau qui s'est constitué entre les villages de la vallée, les producteurs comme les acteurs sociaux, suscitant le développement de flux de services en information dont bénéficie chaque exploitant. On voit ainsi s'esquisser une ligne de recherche, reliant l'approche-ressources et le concept d'encastrement territorial ou résiliaire.

Ces deux exemples illustrent surtout la diversité des sources, et de leur mode d'appropriation. On notera simplement à ce sujet que l'approche-ressources, du fait de son origine anglo-saxonne, adopte une démarche strictement individualiste et opportuniste. Pourtant, Alfred Marshall avait insisté en son temps sur les rôles des externalités dans la constitution des districts. Il y a donc matière à dépasser cette conception étriquée, autiste, de l'approche-ressource.

### *L'interactivité des ressources*

Abordons d'emblée une autre caractéristique des ressources, incompatible avec l'approche analytique, à savoir leur *interactivité*. Celle-ci peut s'exprimer à un double point de vue : de complémentarité et de relations.

D'une part, la capacité propre à chaque ressource, c'est-à-dire le flux de services qu'elle est en mesure de fournir, est complémentaire de la nature des autres ressources appropriées .

Cette idée mérite une explication. Le service attendu d'une ressource n'est pas isolé, il s'inscrit, au sein d'un module d'activité, dans un ensemble disons, déterminé par la « technologie », au sens large, choisie. L'usage d'un certain type de machine à commande numérique nécessite les services d'une personne formée (donc, également, des services en formation si la machine est nouvelle) des services d'information pour la faire fonctionner, des services de la ressource financière (pour la rembourser, pour payer l'ouvrier, pour acheter les matières, etc.). Mais cela ne signifie pas que ces services sont correctement ajustés entre eux : ainsi, l'ouvrier pourra être sous-utilisé, même si la machine est utilisée à pleine capacité ; ou, au contraire, la machine sera sous-utilisée en fonction des horaires de l'ouvrier. On sent bien que ces indivisibilités génèrent des coûts de capacité, qu'ils peuvent inciter aussi bien au désengagement (on se contentera d'acheter le produit ouvré à l'extérieur) qu'à des surcroûts de capacité (embauche d'un ouvrier, acquisition d'une machine, augmentation du stock- outil ,etc.).

Mais l'interactivité s'appréhende également dans un second sens, celui des relations systémiques. Raynald Denoueix, à l'époque entraîneur du F.C. Nantes, l'exprime parfaitement : « Un joueur, cela vaut cher .Un autre joueur également. Mais ce qu'il y a entre ces deux joueurs n'a pas de prix ». En

d'autres termes, l'interaction s'exprime en termes de *flux relationnels* entre les ressources, biunivoques. Bref, ces interactions relèvent de l'ordre de la complexité.

Là encore, une explication s'impose. L'interaction peut s'analyser au sein d'une activité modulaire. Si je reprends mon exemple d'activité « travail sur machine à commande numérique », on peut penser qu'il y aura ajustement mutuel homme-machine-matières, afin de réduire l'effet des indivisibilités, en donnant plus de flexibilité. Mais ce sont les interactions entre les différents modules d'activités qui présentent un caractère « stratégique ».

Par ce terme, mis à toutes les sauces de la vulgate de gestion, j'entends précisément les traits suivants : l'agonisme entre les acteurs de chaque module (chacun pouvant défendre son module , comme centre de responsabilité , ou ayant intérêt à coopérer) ; la complexité des situations, engendrée par le degré d'étroitesse des relations entre modules et le nombre de processus d'ajustements ; l'incertitude quant au type et au montant des flux de services, d'autant que nombre d'entre eux ne sont pas « comptabilisables », voire repérables (on pense aux connaissances tacites) ; l'indécision quant à la détermination des besoins en services, mais aussi quant aux effets, directs et indirects, puis en retour, induits par la circulation des flux interactifs.

En d'autres termes, l'approche en termes de « ressources organisationnelles » nous fait bien pénétrer dans l'ordre de la complexité, là où les tenants de l'approche analytique ne voient que complication. Pour le plaisir, on rappellera la jolie phrase piquée dans le « Je - ne - Sais - Quoi et le Presque - Rien » de Jankelevitch, si appropriée : « Si l'intelligence, recomposant après coup ce qu'elle décomposa, s'entortille dans la complication, l'intellection épouse le mouvement même par lequel la simplicité rayonne en complexité ». Plus simplement dit, cela signifie que, dans la dynamique du

processus d'ajustement et de désajustement des flux de services, règnent de larges zones d'incertitude, nécessitant une approche heuristique, qui accepte la rationalité limitée des acteurs, et, en bref, nous fait sortir de la rationalité substantive, logique dominante dans l'approche RBV. Au demeurant, il faut tout de même rappeler que Rumelt, dans son article de 1984, avait fortement insisté sur cet aspect des choses, et proposé la notion d'imitabilité incertaine et d'ambiguïté dans le *bundle of resources* idiosyncratiques exploité par l'entrepreneur. Ainsi, on en tire une conclusion particulièrement importante : c'est cette complexité même qui est au cœur de la « distinction ». Plus que la « ressource », c'est le système de gestion des ressources qui est spécifique, inimitable, pérenne, et qui apporte de la valeur.

### *Comment identifier les ressources ?*

Sans trop insister, je rappellerai que le reproche majeur fait à l'approche-ressource réside dans son faible pouvoir empirique. La raison en est simple : la ressource est envisagée de façon purement nominaliste, comme un concept dont l'ontologie repose sur sa qualité d'actif, de stock d'utilités, créatrices de valeur et de compétences. Dans la plupart des articles qui recensent les définitions, parfois quasi –tacites , des diverses contributions, on relève plutôt un souci de classement purement taxonomique, qui n'est pas sans rappeler la fameuse citation de la définition des animaux tirée d'une encyclopédie chinoise, mise en exergue par Michel Foucault dans la préface à «Les Mots et les Choses ».

Tout au plus, recense-t-on les ressources matérielles , humaines, etc. (comme je m'en étais tenu d'ailleurs dans ma thèse , ce qui avait incité les membres du jury à en souligner les limites). Comme

on l'a déjà dit, cela tient à l'emploi de la méthode hypothético-déductive : dans les années 80, il s'agissait de « démontrer » logiquement que la compétitivité de la firme pouvait découler de la nature et de l'emploi de ses propres ressources, et, en conséquence, de battre en brèche la *doxa* du positionnement concurrentiel. En conséquence, les « vérifications empiriques » se sont heurtées à deux obstacles : l'un, épistémologique, débouchant sur une conclusion tautologique ; l'autre, méthodologique, débouchant sur l'impossibilité de repérer l'être statistique « ressource ».

Mon propos va donc consister, maintenant, à se demander comment on peut identifier les ressources. Il s'agit alors de franchir les deux obstacles, épistémologique et méthodologique.

Au plan épistémologique, la question est celle du positivisme. En clair : doit-on voir dans la ressource un outil d'analyse, en présupposant qu'il existe (thèse ontologique), ou ne faut-il pas en faire un outil heuristique, largement construit et identifié comme telle par l'acteur, l'observateur, en fonction de sa logique d'action (thèse phénoménologique)<sup>18</sup> ? Toujours en clair : sera « décrétée » « ressource-clé », tel support générateur de services que le décideur pense, perçoit, conçoit, juge, etc., comme telle. Les post-modernes, ou les constructivistes font leur le célèbre aphorisme de Hayek (dans *Scientisme et Sciences Sociales*) : « L'important n'est pas que les choses soient ce qu'elles sont , mais que les gens pensent qu'elles sont ainsi ». En d'autres termes, l'approche-ressource est au cœur du renouveau de la pensée stratégique engendré, dans les années 90, par le développement des recherches sur les processus cognitifs, relationnels et entrepreneuriaux (Marchesnay, 2001d), réunies sous la bannière du constructivisme (Drisse, 2001).

---

<sup>18</sup> Dans le même esprit , cf. Mc Adam (2002)

Au plan méthodologique, on aura compris que l'identification des ressources repose sur des méthodes d'investigation en profondeur, jusqu'aux méthodes de recherche-intervention (Plane, 2001). Compte-tenu de la nature systémique des relations, évoquée plus haut, la ressource possède au minimum un arc et deux nœuds. Cela signifie qu'elle peut être repérée, saisie, soit au niveau de la « source » (le support), soit au niveau du « puits » (l'activité modulaire), soit, enfin, au niveau du flux (la « prestation » de service).

Par ailleurs, la saisie peut être comptable, mais nombre de services relèvent d'une appréhension cognitive : en nombre de cas, la perception de la ressource repose sur l'intention du dirigeant, qui, littéralement, prend conscience de son existence. Mais, de surcroît, cette perception est relative : elle s'inscrit dans une double logique d'arbitrage, d'allocation des ressources (cf. la fonction d'entrepreneur chez Casson), et de valorisation des activités modulaires. Ce qui signifie que la ressource n'a pas de valeur « en soi ».

Si Mr Thépot a l'intention de développer des activités de production de produits « design », il prendra conscience de l'existence de ressources latentes dans l'organisation, ou en –dehors , celles-ci pouvant devenir, soit « clés » (si le marché en « décide » ainsi), soit « distinctives » (si lui en décide ainsi, quitte à reconstruire « un » marché de produits design pour certains usages). La plage de Leucate le climat de la vallée d'Espelette ne deviennent un support de ressource distinctive que pour autant que s'exprime une intention, une valorisation et une allocation de ces ressources latentes.

Ainsi, l'AFR peut s'inscrire aussi bien dans une logique managériale (routiniser les flux de ressources) qu'entrepreneuriale (imaginer de nouveaux arrangements).

Sur la base de ces observations, je vais essayer de classer les ressources en fonction du mode d'identification.

Certaines d'entre elles peuvent être repérées depuis leur source, laquelle peut être évaluée sur la base de conventions comptables : tel sera le cas des terrains, des actifs immobilisés, voire de certains actifs immatériels. Il va de soi que cette évaluation prête le flanc à de nombreuses critiques.

Par exemple, le terrain possédé par l'entreprise Lisson a vu sa valeur évoluer au gré de l'évolution de l'environnement, mais aussi en fonction des modifications de la logique d'action du dirigeant : d'élément du patrimoine familial, le terrain devient une source de flux financiers destinés à réaliser les nouveaux objectifs. Il en va de même du parc de machines, dont la valeur, comme source de services productifs, s'effondre, dès l'instant que le dirigeant modifie sa logique industrielle.

D'autres ressources peuvent être évaluées à partir des flux de services. Il en va ainsi de la ressource humaine, du moins dans l'approche « classique », béhavioriste, la mesure s'effectuant en termes de salaires et rétributions diverses (censés correspondre à la « valeur » du service rendu). Cette approche conduit à évaluer le stock (le capital humain) comme un flux de services actualisé. Concernant le capital productif, on sait que les méthodes d'identification sont controversées : que l'on table sur le stock (actif net), ou sur les flux de services (la dépréciation, le *user cost*), force est de reconnaître



qu'aucune méthode n'emporte la conviction. En conséquence, identifier les ressources comme un « ensemble d'actifs », comme le font la plupart des théoriciens de la RBV, relève de l'incantation formelle...

On peut toutefois estimer qu'un certain nombre de flux de services peuvent être identifiés à l'aide de conventions, essentiellement d'ordre comptable, mais aussi techniques. Les plus évidentes sont les ressources financières, les services fournis par une machine, et, pour le travail taylorisé, par les ouvriers, voire par les employés et le personnel d'encadrement (en temps de travail rétribué). Ces conventions peuvent être internes à l'entreprise (par exemple, des standards). Cependant, nombre de sources de valeur des flux de services échappent à ces conventions : l'exemple le plus évident est celui des savoirs tacites (*tacit knowledge*), intégrés dans les problèmes de MIS par Robert Reix, mais aussi des ressources générées par des informations, des connaissances venues de l'extérieur, notamment celles qui présentent un caractère stratégique, dont la valeur est liée à leur confidentialité. Par ailleurs, certaines ressources ne peuvent être évaluées qu'à l'aune de jugements extérieurs à l'organisation : le cas le plus frappant est celui des marques (Walliser, 2002). On ne saurait trop insister sur l'importance, voire le primat, accordé à la valeur pour le client (ou le marché) dans les théories actuellement en vogue en management (en y incluant la chaîne de valeur portérienne).

Au total, force est de constater que la notion de ressources, dès l'instant qu'elle est abordée dans les termes des sciences de gestion, et non au travers d'une analyse hypothético-déductive, pose d'énormes problèmes d'identification. Ceux-ci rejoignent les préoccupations de type « économies de la grandeur » de Boltanski et Thévenot. Une voie de sortie consiste alors à raisonner en termes de jugements sur les capacités .

## UNE CONCEPTION FINALISEE DE LA RESSOURCE

---

### *Des ressources aux capacités*

La ressource est donc définie à partir du flux d'un service qu'elle est « en mesure » de fournir, sachant, donc, que la valeur du service fourni est susceptible d'être interprétée selon plusieurs logiques, qui seront abordées dans les phases suivantes (allocations entre les activités, critères de valorisation, intentions stratégiques des décideurs), sachant que subsiste le fameux dilemme entre la valeur estimée en interne, et la valeur estimée en externe, qu'il s'agisse des apporteurs de capitaux ou des clients. Nous conviendrons donc, plutôt que de parler de la valeur d'actif, de raisonner en termes de capacité. Celle-ci sera définie comme le **montant total de services que la « source » est susceptible de fournir sur une période donnée**. On pourra, avec juste raison, estimer que cette notion est imprécise et ambiguë. Nous allons essayer de la préciser, sans toutefois résoudre le problème des ambiguïtés.

Tout d'abord, prenons l'exemple d'une machine. Celle-ci dispose d'une certaine capacité de production sur la période, qu'il s'agisse de sa période de vie (son horizon économique), de l'exercice comptable, du temps d'exécution d'un projet, etc. D'ores et déjà, nous pouvons distinguer la capacité potentielle (son *potentiel*) et sa capacité effectivement utilisée (qu'on conviendra d'appeler sa « *puissance* »). Par exemple, on constatera que certaines machines sont sous-utilisées : de façon plus générale, il apparaît que, pour de multiples raisons, au sein des organisations, *la puissance fournie par chaque ressource est inférieure à son potentiel*, ce qui révèle un excédent de capacité (tout possesseur d'un ordinateur voit ce que ça signifie...). L'une des raisons, bien mise en exergue dans les théories du capital productif (thèse macroéconomique du *putty-clay*) et des *capacity costs*, réside dans

l'indivisibilité et l'irréversibilité des capacités, et, surtout, dans le fait que les potentiels diffèrent entre les capacités (il faudrait ajouter : au fait que l'horizon économique de chaque ressource diffère de l'une à l'autre) .

En conséquence, la régulation, de caractère homéostatique (au sens de Kenneth Boulding) se fait au travers des ajustements mutuels des puissances. Cette régulation résulte de décisions liées aux logiques d'action : la théorie du *slack organisationnel*, proposée par Cyert et March, apparaît comme l'une des interprétations possibles des dysfonctionnements dynamiques, à côté de celle, plus large, et plus proche de nos préoccupations, proposée par Tilton-Penrose.

Par exemple, dans le cas Lisson, on peut imaginer que l'acquisition d'une machine plus performante, dans un parc inchangé, entraînerait un «excédent de capacité », exigeant de nouvelles régulations,et, sans doute, l'apport d'autres ressources (ouvriers qualifiés), suscitant à leur tour d'autres problèmes d'excédents et d'ajustements dynamiques, jusqu'à la remise en cause de la gestion de l'ensemble du parc.

On pourrait multiplier les exemples courants dans la vie des entreprises, d'autant plus perceptibles qu'elles sont de petite taille. Ainsi, dans la zone artisanale d'un village proche de Montpellier, ai-je été frappé par le cas suivant : l'artisan (un sous-traitant industriel) avait commandé une magnifique machine à commande numérique, à haute capacité .Mais il n'avait pas eu les moyens (la « capacité financière ») pour acquérir les machines capables d'effectuer au même rythme les opérations d'amont (découpe) et d'aval (traitement de surface), en sorte que la MOCN était sous-utilisée. Il était indécis

quant à l'achat, ou au leasing des machines (qui auraient nécessité un ouvrier autrement qualifié, et un chiffre d'affaires supérieur), ou, enfin, au recours à d'autres opérateurs. Mais il était très isolé, ce qui impliquait une activité de prospection, qu'allait d'ailleurs entreprendre l'ATM avec qui je visitais cette TPE. Les choix étaient largement liés à ses intentions : notamment, souhaitait-il entrer dans un processus de croissance ? En avait-il les capacités ?

Nous pouvons maintenant , par analogie, tenter une transposition hardie pour l'ensemble des ressources. En réalité , il semble bien que la « mesure » la plus importante , qui devrait entraîner des « mesures » décisionnelles, est celle de l'excédent de capacité , c'est-à-dire du degré de non exploitation du potentiel ,en-dehors –même de l'existence de ressources latentes, inexploitées jusqu'ici.

Je relève sur ce dernier point un exemple qui me tombe sous les yeux, dans le Midi-Libre du mardi 25 mars. Depuis le 13<sup>e</sup> siècle, Millau a développé un district du gant, et plus largement, de la mégisserie, jusqu'aux années 60. Forts de leur prestige, les gantiers et mégissiers vont négliger l'adaptation à la concurrence mondiale : de 17 mégissiers, on passe à 5 survivants , et, de 82 gantiers à 5 , de 7100 emplois à 300. Le seul tanneur survivant, les Tanneries Nouvelles Pechdo, emploient 60 salariés, avec un chiffre d'affaires de 8,5 M d'euros, dont 50% à l'exportation. Mais l'activité se heurte à la réglementation européenne en matière de traitement des déchets , qui impose un recyclage. A l'évidence, les déchets ne sont pas une ressource, et coûtent une « somme astronomique » selon le

dirigeant. L'entreprise engage donc des ressources dans une activité d'étude du recyclage des carcasses, qui aboutit à la mise au point d'un procédé de *fat fuel burner*, qui fait d'un déchet une ressource, utilisée pour chauffer l'eau nécessaire au processus de fabrication. On saisit la double nature de la ressource (les déchets grassex) réallouée dans l'activité modulaire de production : à la fois clé (le recyclage est une exigence réglementaire incontournable) et distinctive (le procédé, suffisamment maîtrisé, et pour autant qu'il ne soit pas imitable, devient une ressource en savoir pérenne, distinctive, qui permet d'obtenir des coûts de production compétitifs). Rappelons que, dans un article récent, Michael Porter soulignait l'impact de l'investissement écologique sur l'avantage concurrentiel.

On peut donc penser que c'est *le cœur de la gestion des entreprises*. En conséquence, il importe de repérer chacune des « ressources », afin de s'interroger sur l'exploitation de leur capacité. Or, cette évaluation ne peut reposer sur une « mesure » de type positiviste, ou behavioriste, comme le montrent bien, par excellence, les théories actuelles en matière de gestion de la ressource humaine (Brabet, 1993).

Reprenons le cas Lisson. La logique d'action du Père Lisson est visiblement de caractère patrimonial : nous le caractériserons comme un « PIC notable ». Il accorde peu d'attention à certaines ressources (cas des terrains, inexploités). L'entreprise étant dans une phase stationnaire, confortée par un champ sociétal et concurrentiel protecteur, le dirigeant ne cherche pas à exploiter davantage les capacités existantes, sans même envisager un processus d'expansion, qui exigerait des ressources additionnelles, et la

remise en cause des capacités existantes. L'exemple typique est celui de la ressource humaine, pour laquelle on n'envisage pas d'engagement de capacité (cadres, commerciaux, etc.). En revanche, son successeur désigné, Mr Thépot, dont la logique est fortement managériale, entend exploiter les excédents de capacité (revente des terrains, et, sans doute, utilisation des excédents de trésorerie, la surliquidité étant typique de ce type de PME familiales). Mais il entend également remédier aux insuffisances de ressources en certaines capacités (notamment humaine, en technologie, en connaissance des marchés, etc.), ce qui entraîne une brutale dérégulation de l'entreprise. Les engagements de capacité prévus se heurtent à une absence de flexibilité (abandon de la situation existante), d'adaptabilité (passage à un autre état, une autre configuration de ressources) et de créativité (conception d'une configuration distincte de celles existantes) de la part des « principaux », dont il s'avère qu'il n'est que l'agent, en tant que « pièce rapportée ». On peut penser que son fils, un « vrai ». Lisson, aurait eu les coudées plus franches : il s'est toutefois heurté à un problème de gouvernance de la « parentèle », qui lui a opposé une logique d'intention (se contenter de recueillir les bénéfices, sans investir) incompatible avec une logique d'action, au pire de survie, au mieux de pérennisation.

Au total, notre conclusion d'étape pourrait être la suivante : contrairement à une vision, à mon sens dominante, dans la RBV, il n'y a pas de ressource « en soi ». Les sources sont a priori fort diverses, et je serai tenté de dire qu'est « ressource » ce que le décideur, l'acteur se représente comme

« ressource », c'est-à-dire susceptible de fournir le flux d'un service qu'il estime nécessaire en fonction de sa logique d'action. Il faut aller plus loin : le décideur pourra (évitons le terme : devra) s'interroger sur le taux d'utilisation du potentiel de la ressource, exprimé en capacité .Cependant, ce taux , correspondant à un excédent de capacité, dépend largement de l'interaction avec les capacités des autres ressources, et, notamment, de leur allocation entre les pôles d'activité de l'organisation.

Par ailleurs , on n'aurait garde d'oublier que la source de maintes capacités de ressources est plus ou moins maîtrisée par le décideur .Qu'elle soit interne ou externe à l'organisation, il est plus ou moins contraint par des conventions (les 35 heures, par exemple, les normes ISO, la réglementation sur les déchets industriels bruts, comme on a vu,etc.) , mais aussi par les relations d' « encastrement »avec les parties prenantes . Ces relations voient interférer des éléments d'affect, d'intellect et d' « effect » dans les logiques d'interaction.

### *La logique d'allocation : des ressources aux activités*

L'analyse porterienne de la chaîne de valeur aura eu le mérite, en dépit de ses ambiguïtés et de ses imprécisions, de faire « passer le message » selon lequel l'organisation est configurée en un ensemble de pôles d'activités. On sait que chaque activité peut se définir à l'aide d'un « *verbe (fait) générateur* ».

Par exemple, dans l'entreprise Paul Lisson, la prééminence de l'atelier de production facilitait grandement le repérage des activités, localisées dans des espaces distincts (stockage, travail des métaux, peinture, emballage, livraison , transferts internes) les activités administrative et commerciale étant rassemblées. La logique d'action insufflée

par Mr Thépot impliquait un « chamboulement » de l'ordonnement de ces pôles, et une réallocation des ressources.

En effet, chaque pôle d'activité se voit *affectés* des flux de ressources. Certaines ressources s'adressent exclusivement à un pôle (par exemple, le flux de peinture vers l'activité « peinture »<sup>19</sup>), d'autres ressources doivent être « arbitrées » entre les différentes activités : à l'évidence, les ressources générateurs de flux financiers, d'heures ouvrées, d'information, de connaissances, de temps, etc..

L'arbitrage repose sur la *logique d'allocation*, partie intégrante de la *logique d'action* du décideur. Il en résulte que cet arbitrage est lié également à la *logique de valorisation* (qu'est-ce qui apporte de la « valeur » ?) et *d'intention* (quels sont les buts poursuivis ?). Le problème posé par l'articulation entre ces trois logiques devient crucial en cas de crise, de rupture stratégique : l'exemple de Lisson est en l'occurrence caricatural.

On ne saurait toutefois adopter une vision en quelque sorte « hiérarchique » et analytique de la relation entre les trois logiques. Dans l'optique « managériale », la *logique d'intention* (l'élection des objectifs) détermine la logique de *valorisation*, laquelle entraîne les critères d'*allocation* des ressources (les *trade-off* de Porter) : cette approche est très présente dans les objurgations de Porter, qui prône la prééminence des buts à long terme du dirigeant sur les choix organisationnels.

---

<sup>19</sup> Notons qu'en amont, Mr Thépot a déjà dû arbitrer entre des « peintures courantes » et des « peintures spéciales », et qu'il a choisies ces dernières, qui lui donnaient un avantage concurrentiel



Dans les PME, la contrainte va d'abord s'exercer, pour paraphraser Pfeffer et Salancik, par une « *dépendance à l'égard des ressources* » : non seulement celles-ci sont limitées, mais l'entreprise peut à bon droit hésiter à s'engager dans une logique de croissance qui impliquerait *l'engagement de capacités* additionnelles présentant un fort degré d'indivisibilité et d'irréversibilité – par exemple, le recrutement d'un commercial (Blandin, 1998), d'un responsable du personnel (Naro, 1992), d'un informaticien (Marchesnay, 1998), l'acquisition d'une machine (Rudel, 1988).

A l'inverse, elle hésitera à se départir de certaines ressources, ce qui pourrait entraîner une *dépendance* à l'égard de l'extérieur.

En témoigne l'hésitation de Mr Thépot (et de son successeur) en ce qui concerne l'activité de design ; le designer embauché peut en effet exciper de la propriété intellectuelle sur sa création, et demander de fortes indemnités de licenciement, mais, à l'inverse, l'appel à des designers extérieurs pose le problème de l'appropriation et de la maîtrise du flux de services en *design*, pour l'activité de conception de nouveaux modèles.

Il apparaît, dans ces conditions, que l'allocation des ressources bride les ambitions en matière de valorisation et d'intention ; en d'autres termes, l'organisation des ressources en capacités d'activités influence la stratégie de l'entreprise.

Il résulte de cette allocation de ressources aux activités que chacune d'entre elles dispose d'une *capacité*, correspondant à l'ensemble des flux reçus durant la période : la plus simple est l'exercice

comptable ; mais ce peut être également, par exemple, la période correspondant à la conception et à l'exécution d'un projet –produit nouveau, commande spécifique, etc. Il y a de fortes chances que le potentiel offert par l'apport de ressources n'ait pas été utilisé à sa pleine puissance (effet de *slack*, par exemple), ce qui implique que cet *excédent de capacité* sur une activité devrait être réalloué vers d'autres activités, ou employé de façon plus efficiente pour renforcer cette activité.

Toutefois, nous avons mis en valeur les effets *d'indivisibilité* et *d'irréversibilité* des ressources engagées : paradoxalement, l'excédent de capacité d'une activité peut être engendré par une capacité insuffisante des activités liées. Par exemple, comme on l'a vu dans le cas cité plus haut, l'acquisition d'une machine très performante dans un atelier va faire apparaître une utilisation insuffisante de cette machine, du seul fait que, dans l'atelier en amont ou en aval , la capacité productive n'est pas en proportion, ou que, par exemple, la capacité liée à l'activité commerciale est insuffisante. Ajoutons que cette situation se rencontre à tout moment dans les PME.

L'entrepreneur envisagera alors plusieurs *choix stratégiques* possibles :

- la première consiste à repérer quelle est la capacité critique, c'est-à-dire celle qui occasionne un goulot d'étranglement : bien souvent cette capacité critique est constituée par la contrainte de temps dans les petites entreprises ;
- la deuxième consiste dans la ré-affectation des ressources (il pourra par exemple consacrer davantage de sa ressource en temps à la capacité critique, faire du commercial par exemple) ;
- la troisième consiste dans l'engagement de ressources nouvelles pour conforter la capacité critique ;
- la quatrième peut consister dans le recours à des prestataires de ressources extérieurs, ce qui permet un évitement de capacité ;

- enfin, la dernière solution peut consister en un renoncement de capacité, c'est-à-dire au recours au *statu quo ante* : toutefois cette solution de flexibilité peut s'avérer coûteuse (revente à perte, indemnités, etc.), ne serait-ce qu'au regard des ressources qui auront été investies en première instance (temps consacré, ressources financières, d'information, programmes de formation).

J'illustrerai cette énumération par un exemple simple, pris dans le Midi-Libre du 1<sup>er</sup> avril, qui montre que l'AFR, entendue de cette manière, constitue une méthode de diagnostic stratégique d'application générale.

L'entreprise Nanoledge a été constituée par trois jeunes ingénieurs, frais émoulus de l'ISIM (Institut des Sciences de l'Ingénieur de la Fac de Sciences de Montpellier), passés dans le laboratoire GDPC (Groupe de Dynamique des Phases Condensées). La jeune société, en incubation dans le CEEI Cap Alpha de Montpellier, a convaincu les investisseurs à hauteur de 1,4 M d'euros. L'intention est d'arriver à produire en plus grande quantité le nanotube de carbone, afin d'en réduire le coût (vendu à 100 euros le gramme). Ils ont mis au point un procédé, par arc électrique, permettant de passer de 4 gr à 150 gr/ jour, ce qui, à terme, pourrait faire baisser le prix à 5 euros. Les associés espèrent avoir domestiqué le procédé, puis avoir atteint le point mort, dans les trois ans à venir, en s'appuyant sur les commandes des laboratoires, tout en bénéficiant de fonds européens. Mais leur développement nécessite un nouvel appel de fonds pour financer l'activité de recherche de nouveaux produits et, surtout, le recrutement de quatre autres ingénieurs. Or, ce type de compétences est très rare en France, et il faudra aller les

chercher à l'étranger. Leur financement sera assuré par la croissance du chiffre d'affaires.

Ce cas suscite plusieurs réflexions. D'abord, on voit que la jeune entreprise (Sammut, 1998, 2000) va puiser des ressources (matérielles, financières, etc.) dans des sources extérieures dont elle n'a pas la maîtrise complète (capital-risque, pépinière). La ressource-clé, maîtrisée, est pour l'instant constituée par les connaissances des trois entrepreneurs (on pourrait parler d'entrepreneuriat collégial) qui sont également actionnaires. Mais la capacité de cette ressource est insuffisante, au regard du développement de l'activité recherche-développement, rendu nécessaire par la logique d'action axée sur une perspective de croissance annoncée sur les trois ans, et que les décideurs considèrent comme une condition de survie. On est donc bien en face d'une « capacité-critique ». Il apparaît alors difficile de l'éviter, mais aussi de l'externaliser (le coût de la transaction externe serait trop élevé, compte- tenu de l'opportunisme). Quant au recrutement d'ingénieurs salariés, il induirait un coût de transaction interne, et, sans doute, des incitations à un coût élevé, pour rémunérer la compétence et l'engagement organisationnel. La solution semble de faire participer au capital cette « ressource- clé », ce qui suppose que la rentabilité escomptée soit suffisamment élevée pour compenser, et le risque, et la dilution. Une autre solution consisterait, dans ces conditions, à refuser la croissance, à se cantonner dans le nanotube à carbone – solution que les décideurs pensent risquée, compte-tenu des efforts accomplis au niveau mondial pour résoudre le problème d'industrialisation. Cependant, la diversification de la production induite par

l'effort de recherche risque de nécessiter le développement d'autres compétences, impliquant l'engagement d'autres ressources, notamment pour la connaissance et la prospection de nouveaux marchés. Or, d'ores et déjà, la société a acquis l'exclusivité d'un brevet sur une nouvelle fibre, qui devrait concerner d'autres clients.

Dès lors, on saisit toute la complexité inhérente, en définitive, à l'AFR. Quelle que soit l'action retenue, une observation s'impose : contrairement à une certaine conception de la chaîne de valeur, très analytique, il apparaît bien que les activités, et leurs capacités, sont fortement interdépendantes, ce qui justifie le recours à une approche heuristique, en raisonnant plutôt sur un système interactif que sur une chaîne d'activités séparées, et successives, comme on le voit dans le schéma de Porter.

En tant que gestionnaire, il subsiste une question cruciale : comment évaluer ces capacités d'activités ? Le « réflexe comptable » consisterait à tenter d'évaluer les consommations de ressources : ce faisant, on retomberait dans les impasses, qui ont conduit de passer de l'ambition de l'*activity based costing* à l'*activity based management*. Une voie de solution va consister à raisonner en termes d'évaluation des compétences. Nous allons voir que cette approche renferme, à son tour, plus de questions que de réponses.

### *La logique de valorisation : des activités aux compétences*

L'entreprise est donc configurée en un ensemble d'activités modulaires, disposant d'une capacité de flux de services nécessaires à l'accomplissement des tâches propres à chacune d'entre elles. Le problème consiste alors à se demander quelles sont les activités qui apportent le plus de « valeur », et,

en conséquence, celles à qui il faut accorder prioritairement des ressources. Notons que cette dernière affirmation mérite discussion : dans une logique managériale classique, on aboutit plutôt à la conclusion selon laquelle il convient de *renforcer*, et non d'*enfoncer* les activités ayant moins de valeur - solution qui induit un processus de croissance de l'organisation plus ou moins contrôlé. Mais, dans la *doxa* du management dit moderne( néo-managériale), on stipule plutôt que l'entreprise doit se concentrer sur ses compétences- clés, ou distinctives, et externaliser les compétences qui, dans notre présentation, absorbent trop de ressources, font apparaître des excédents de capacité excessifs, etc. Si tout cela est désormais bien connu et vulgarisé, l'argument repose sur des concepts imprécis et ambigus – dont, en tout premier lieu, celui de valeur.

La polysémie de ce terme a fait l'objet de maints commentaires critiques, notamment de l'équipe SIF de l'ERFI. Laissons de côté le problème de la valeur pour le dirigeant, c'est-à-dire en rapport avec ses propres valeurs, et abordons pour l'instant la question de l'interaction, ou de la confrontation de la valeur d'usage et de la valeur d'échange.

Lorsque Porter aborde cette question, il privilégie la valeur pour le client. On sait que les tenants du gouvernement d'entreprise se réfèrent à la valeur pour l'actionnaire. La théorie économique (dite standard élargie) privilégie la valeur pour le principal - le ou les propriétaires. La théorie managériale de la firme accorde la prééminence à la valeur pour la firme (et ses dirigeants). La théorie de l'entrepreneur de Casson fait de celui-ci quelqu'un qui combine les ressources pour leur donner la valeur optimale. L'approche socio-économique se concentre sur la valeur sociétale, et l'approche écologique sur la valeur pour la Société Globale.

Or, si l'on définit de façon tautologique la compétence à partir de la valeur, en disant qu'une activité *a d'autant plus de compétence qu'elle a de valeur*, nous pouvons en discerner diverses acceptions.

On peut d'abord estimer les compétences à partir des ressources. Cela signifie que certaines ressources ont plus de valeur que d'autres. La littérature, partant du principe selon lequel « ce qui est rare est cher », accorde une valeur supérieure aux ressources les plus rationnées. Ce rationnement peut découler de conditions externes : l'entreprise détient ou contrôle des ressources que ne possèdent ou ne maîtrisent pas les autres acteurs - concurrents, acteurs du territoire ou de l'industrie.

Dans l'entreprise du Père Lisson, ce type de ressources semble absent (peut-être l'accès au travail carcéral ?), ce qui constitue ensuite un handicap lors de la reprise par le gendre.

Mais le rationnement peut découler de conditions internes : il s'agit des fameuses ressources idiosyncratiques, au sens de Barney, repris par Arrègle dans la RFG, rares, non transmissibles, reposant sur des actifs spécifiques, etc. Cependant leur valeur est liée largement au mode d'allocation des ressources entre les activités. Il est bien connu que, dans les organisations, il existe des gisements de ressources inexploités au mal exploités (par exemple, les savoirs tacites).

Une reconfiguration des activités pourra faire apparaître une raréfaction de certaines ressources. L'exemple frappant est celui de la ressource en temps, lorsque l'entreprise commence à évaluer la consommation de temps, à accroître certaines activités, voire à réduire le temps alloué (le passage aux 35 heures a souvent abouti à accroître la valeur des activités exigeant du temps, comme

l'activité commerciale). L'autre exemple est celui de la ressource financière (resserrement de la trésorerie), de la ressource humaine (réduction des effectifs) etc.

Ainsi, la gestion mise en place par Mr Thépot réduit la valeur de certaines activités faiblement idiosyncratiques (l'atelier de pliage des tôles, par exemple), accroît la valeur d'autres activités (prospection- clients), voire crée de la valeur avec de nouvelles activités (conception de produits nouveaux). A ce moment-là, certaines ressources apparaissent « rares » (la ressource humaine dans l'activité commerciale par exemple) : on peut alors augmenter la quantité (le potentiel capacitaire) de la ressource (on recrute un commercial), on peut augmenter la qualité de la ressource (on forme des commerciaux) , on peut augmenter sa puissance (on exige plus des commerciaux, ou on les utilise « mieux » - vers les grandes surfaces ou les gros clients plutôt que vers les petits détaillants), afin de réduire les excédents de capacité ; enfin, on peut réorienter les ressources (on licencie les ouvriers pour recruter des commerciaux).

En d'autres termes, nous voyons en quoi je me démarque de l'approche économiste, hypothético-déductive, des ressources : celles-ci ne sont pas rares *en-soi*, mais en fonction des modes d'allocation. entre activités. *Leur valeur est moins ontologique que téléologique*, liée à la configuration des activités, en fonction des objectifs poursuivis. Il n'y a pas à proprement parler interaction entre les fins et les moyens, mais, bien plutôt, entre les trois logiques d'action (allocation, valorisation, intention). L'estimation de leur valeur est donc largement fondée sur les représentations de celui (ou de ceux) qui décide de la logique d'action, et, en conséquence, conçoit le mode de configuration qui permet de promouvoir les compétences qui lui semblent les plus valorisantes. Rappelons-nous à nouveau le mot



de Hayek : « Pour ce qui est des actions humaines, les choses sont ce que les gens qui agissent pensent qu'elles sont ».

Par ailleurs, cette valeur, qui fonde la compétence interne, est liée à la « rareté relative » des ressources, selon que le potentiel de la ressource sera affecté à telle ou telle activité, selon également les complémentarités entre ressources (l'activité de conception de produits nouveaux nécessite une activité complémentaire de développement, de dépôt de brevet, etc., lesquelles nécessitent à leur tour des ressources financières, en information juridique, etc., qui prennent alors de la valeur).

Il faut également rappeler que les engagements de capacité impliquent des risques, qui viennent contre-balancer la valeur de l'activité, et la compétence ainsi créée. Nous avons mis en avant deux risques majeurs : le premier est celui de l'irréversibilité (physique ou décisionnelle) ; le second est celui de l'indivisibilité, déclenchant des excédents de capacité inutilisés, voire inutilisables. Il peut donc être judicieux de ne pas chercher à acquérir ou à conforter certaines compétences .

Là encore, mon propos risque de paraître abstrait, voire abscons, voire encore tautologique. Pour l'éclairer, je vais m'appuyer sur deux cas à vocation pédagogique, inspirés, sans les nommer explicitement (pour d'évidentes raisons) d'entreprises réelles.

### Le cas Gibi.

Ginette Bichodon, surnommée « Gibi » par les membres de son équipe, a dû surmonter un licenciement collectif. Après une période de stage, elle saisit une opportunité : dans sa ville, très touristique, où les hôtels sont nombreux, il n'existe pas d'entreprise spécialisée dans le nettoyage d'hôtel . En utilisant ses indemnités , puis en

bénéficiant d'un apport européen de 50 KF, elle s'installe dans un local, acquiert du matériel de bureau, puis entreprend de recruter du personnel. Dans ce type d'activité, la compétence-clé repose sur des bases simples : il faut que l'équipe de nettoyage soit honnête, propre, rapide, avenante et, surtout, disponible. Gibi va recruter des personnes de tout âge, mais avant tout désireuses d'obtenir un salaire d'appoint, de l'étudiante à la quinquagénaire qui veut retravailler. Il s'agit en effet de répondre aux besoins des hôtels, notamment d'être en mesure de venir « à la demande » (même avec abonnement contractuel), pour nettoyer les chambres en cas de « coup de feu » (ce qui implique que le personnel habite dans les parages).

Gibi est une personne dynamique (ceinture noire de karaté), investie dans son activité, et douée d'un charisme certain. Elle emporte de nombreux marchés sur les deux et trois étoiles : c'est que les hôtels n'y voient que des avantages immédiats : évitement de capacité, répercussion de la TVA, réduction des charges sociales et des coûts de gestion du personnel, flexibilité.

Mais un problème va apparaître : les chaînes hôtelières, après enquête auprès de leur clientèle, constatent que le nettoyage des chambres constitue une compétence-clé, un facteur de différenciation important. Elles décident donc de réintégrer cette activité modulaire, dût cette réintégration entraîner des augmentations de charges. Par ailleurs, la réussite de Gibi suscite des concurrents, qui jouent sur les prix. En conséquence, Gibi pense changer son fusil d'épaule, et proposer un autre service : l'accueil et

l'accompagnement de touristes et de visiteurs .Mais il s'agit alors d'aller recruter des personnes ayant d'autres qualités, car les compétences requises ne sont plus les mêmes.

Ce mini-cas est révélateur à divers titres. D'abord, il nous permet de faire la distinction entre les qualités propres à chaque personne , et leur adéquation aux compétences requises dans l'activité : les qualités des personnes chargées du nettoyage ne sont pas adaptées aux compétences attendues dans l'activité envisagée pour le futur. Ensuite , la compétence dans l'activité du nettoyage constitue un phénomène collectif, d'équipe (Thomas Durand parle de l' « alchimie de la compétence » (Durand, 2000)). Enfin, la compétence résulte de la création de valeur pour le client, ici les hôtels, en sorte que la reconversion envisagée devrait impliquer une réflexion sur la compétence-clé requise dans l'accueil- accompagnement, susceptible de créer de la valeur. Même si Gibi se contente d'élargir l'activité de nettoyage, en y ajoutant, par exemple, le service en salle, l'accueil à l'entrée, voire la surveillance ou le gardiennage, on voit que les qualités de l'équipe actuelle ne seraient plus en phase : par exemple, leur capacité limitée en temps disponible s'avérerait insuffisante, et deviendrait un handicap.

Le cas Puchon.

Le cas Puchon présente un autre aspect du problème. L'entreprise Puchon a été créée dans une ville du Midi en pleine crise industrielle. Joseph K. Puchon, que l'on peut qualifier de « notable » (sa famille est bien connue sur la place), a repris une usine textile. Il a investi le « marché interstitiel » du très haut de gamme dans la lingerie

féminine .En tant que notable ,mais sans doute aussi pour conserver le label *made in France*,tout en bénéficiant du savoir-faire des ouvrières « rescapées » du sinistre industriel, il a tenu à conserver la production dans «sa » ville : seules sont importées les dentelles, fabriquées à la main par des ouvrières chinoises et marocaines travaillant chez des sous-traitants, dûment contrôlés à l'occasion de multiples voyages.

Au sein de son usine, qui comprend 150 personnes, Mr Puchon a organisé l'atelier de couture en équipes autonomes : après quelques résistances, l' effet *Hawthorne* a joué : l'effectivité (en gros, la satisfaction au travail) a augmenté, entraînant une augmentation de l'efficacité (productivité) et de l'efficacité (objectif de qualité). Cependant, en ce qui concerne l'atelier de coupe, K. Puchon, ne voit pas l'intérêt de l'organiser en équipes autonomes, et il songe plutôt, soit à arrêter cette activité modulaire pour l'externaliser vers des entreprises spécialisées dans le coupage manuel, soit à recourir à des machines à commande numérique, qui remplaceront les « coûteux coupeurs ».

Mais la création de valeur est apportée par les stylistes, et par la marque. C'est pourquoi Mr Puchon a installé ses bureaux avenue Montaigne à Paris , au cœur du district de la confection de luxe. Il peut ainsi bénéficier des informations propres à ce type de réseau, le « petit monde de la mode », concernant les tendances, l'évolution de la clientèle internationale, la concurrence, les relations avec les médias, etc.

L'approche par les ressources est ici radicalement différente. La création de valeur se fonde sur la qualité des sources d'information, sur les qualités propres aux stylistes maison, sur l'esprit d'entreprise du dirigeant. La compétence-clé se fonde en partie sur

les qualités des ouvrières, accrues par l'effet d'équipe, mais avant tout sur des aptitudes (des *capabilities*) à la création originale, à la communication (au « faire-savoir » autant qu'au « savoir-faire »), dans la mesure où *l'imitabilité* est présente, où les stylistes peuvent faire défaut, où les réseaux de distribution sont coûteux et évolutifs - en sorte que l'on retrouve cette « alchimie de la compétence ». Il est clair qu'il a peu à attendre de « sa » ville : bien que notable, l'encastrement y est faible – d'autant que la municipalité entend perdre son image « industrielle » et se tourner vers les loisirs et le tourisme (il n'est pas innocent que le Mac Do en construction y ait été investi par les anti-mondialistes, hostiles à ce changement de politique territoriale).

*La logique d'intention : des compétences aux « capabilities »*

Particulièrement dans l'approche évolutionniste, l'expression de *dynamic capability* (Teece, Pisano, Shuen, 1997)<sup>20</sup> est largement usitée : si séduisante qu'elle soit, elle ne laisse pas cependant d'être aussi imprécise qu'ambiguë. Je serais tenté de la traduire, comme « l'aptitude » (*ability*) de l'entreprise à être capable », à dégager des compétences, à mobiliser de nouvelles capacités de ressources, à proposer de nouveaux arrangements.

Concrètement , cette « compétence pour être plus compétent » est en elle-même une activité, dans la mesure où elle mobilise des ressources. Elle constitue une activité spéciale, qui relève largement de

---

<sup>20</sup> Cet article, reçu le 17 avril 1991, a obtenu une révision finale le 4 mars 1997, ce qui me semble révéler certaines réticences...

l'obédience du décideur (entrepreneur ou manager), mais pas seulement (que l'on songe à l'activité de formation, au sens large, ou de recherche).

La « capacité » implique donc que l'entreprise est « capable » de modifier les arrangements existants de capacités des activités modulaires, en recombinaison des ressources, dans et entre ces activités, quitte à faire disparaître certaines activités, par exemple en les externalisant, ou à en créer d'autres. Ces décisions impliquent l'exercice d'une capacité de commande, au sens de Reix. La commande ayant pour but de s'adapter à l'environnement, ou de l'adapter aux nouveaux objectifs (par exemple, dans l'approche évolutionniste, à une nouvelle trajectoire technologique) s'exerce sur trois niveaux de réallocation des ressources et des activités, impliquant trois niveaux de décision stratégique :

- un niveau de *flexibilité* : la commande vise à réduire ou à abandonner certaines capacités au moindre coût (retrait d'une machine, licenciement d'un cadre), en supposant que l'on peut revenir à la situation antérieure « sans casse » ; or, l'on sait que nombre de capacités sont, de ce point de vue, rigides ;
- un niveau d'*adaptabilité* : les ressources sont réaffectées sur d'autres activités : par exemple, les informations comptables sont réorientées vers le service informatique, on plante une nouvelle machine, on concentre l'effort sur le commercial. Il s'agit alors de minimiser ces coûts de réorientation ou de conversion ;
- un niveau de *créativité*, ou d'innovativité (privilegié chez les évolutionnistes), à savoir l'aptitude à créer de nouveaux arrangements, en réduisant les coûts de reconfiguration. Par exemple, dans le cas Gibi, l'entrepreneure se reconvertit vers une autre prestation de services.

Mais la question essentielle est de déterminer quelles sont les raisons, les forces qui incitent à procéder à ces changements Plusieurs réponses sont données dans la littérature :

- la *capability* serait engendrée par les *forces organisationnelles* elles-mêmes, de façon mécanique ou biologique. Cette assertion (*assumption*) est largement celle de Tilton-Penrose et des théoriciens de la croissance organisationnelle (Starbuck notamment) ou de la firme (Cotta, 1975), du développement et de l'apprentissage organisationnels (Guilhon, 1998). Nous pouvons la traduire en termes de régulation des «écarts de capacités » (excédents, pénurie relative, besoin de certaines ressources, etc.), induisant des réactions quasi-mécaniques, comme on le voit dans le modèle de Starbuck ou de Cotta. On peut ainsi interpréter les transformations de Lisson par les effets quasi- mécaniques suscités par le développement de nouvelles activités (commercial, design). Dans cette optique, l'analogie mécanique ou biologique est poussée jusqu'à la métaphore du chaos et de la catastrophe, pour « expliquer » les perturbations incontrôlées, faute de capacité de commande dans les petites organisations.

On citera un exemple, inspiré du cas Risquetou<sup>21</sup>. L'entreprise est un sous-traitant de spécialité, usinant des pièces pour des prototypes de l'industrie mécanique, en ayant recours aux services d'ouvriers OHQ , recrutés hors région. Pour sortir de la dépendance à l'égard de gros clients , le chef d'entreprise (président du CJD local, donc a priori très « démocratique ») décide d'acquérir une machine automatisée, afin de se lancer dans la sous-traitance de capacité. Il provoque un séisme parmi les ouvriers, qui estiment que cette activité les dévalorise, qu'elle ne correspond pas aux compétences de

---

<sup>21</sup> Cas de stratégie paru chez Chotard en 1988

l'entreprise, qu'ils n'ont pas les «qualités» requises pour « appuyer sur un bouton à longueur de journée, pour sortir des boulons en continu ». Après une grève dure, le chef d'entreprise a dû se défaire de la machine.

- dans un autre courant, la *capability* serait engendrée par des forces externes, avant tout par des *pressions concurrentielles*. Les reconfigurations de ressources sont imposées, dans cette conception, popularisée dans la théorie dite d'écologie des populations, par les transformations du milieu, auxquelles l'entreprise doit s'adapter, sous peine d'être rejetée.

Dans le cas Lisson, cette hypothèse de travail est séduisante, dans la mesure où, effectivement, le champ concurrentiel de l'entreprise se trouve soumis à des turbulences très fortes, suscitant des pressions intolérables : arrivée de produits de substitution (plasturgie), concentration des distributeurs, perte de valeur pour le client, concurrence agressive, etc.

Dans le cas Puchon, l'entreprise doit être en mesure de s'adapter rapidement aux caprices de la mode, tout en conservant son cœur de métier c'est-à-dire les compétences en matière de stylisme, de communication (valeur de la marque) et de distribution. Dans ce cas, la réponse n'est plus cantonnée à la flexibilité, voire à l'adaptabilité, elle exige la créativité, la recherche de produits innovants et un repositionnement ;

- Il reste une troisième source d'interprétation, selon laquelle la *capability* résulterait d'une *volonté entrepreneuriale*. Cette assertion trouve son expression dans la thèse dite du *strategic intent* (cf. Aurégan, Joffre et Le Vigoureux, 1997). Il revient aux décideurs de se consacrer à la recherche de



solutions alternatives, afin, et de se repositionner dans l'environnement, et de reconfigurer l'organisation .

Cette version des faits est également séduisante dans le cas Lisson : à l'évidence, Mr Thépot cherche à imposer sa propre vision de l'avenir de l'entreprise, impliquant notamment l'engagement de ressources supplémentaires, de nature distincte, pour développer de nouvelles activités, destinées à promouvoir de nouvelles compétences. Elle implique l'apparition des risques propres à l'engagement de capacités, à savoir l'irréversibilité des décisions stratégiques. Mais il faut prendre en compte également les conséquences positives de l'indivisibilité, à savoir l'engagement dans une sorte de « cercle vertueux » du développement interactif des ressources et des activités.

Là encore, chacune de ces représentations présente un intérêt pour la compréhension du *processus dynamique*. Le chercheur qui se cantonne dans une épistémologie positiviste, s'attache à une version holiste (unicité de l'axe explicatif de l'*explanandum* et réductionniste (limitation des variables) de l'*explanans*. Dans la perspective systémique et globale que nous avons privilégiée, non seulement elles ne sont pas incompatibles, mais ces trois composantes (l'organisation, l'environnement, le décideur) s'interpénètrent étroitement au cours de l'enchaînement d'évènements et de décisions qui jalonnent la vie de l'entreprise. Leur importance respective sera, certes, repérée par des faits, des signaux significatifs, mais ceux-ci seront jugés comme tels par les décideurs et les parties prenantes, que ce soit à l'instant de la décision, ou, par la suite, à l'instant de la réflexion sur les stratégies passées (observateurs compris), et ce, au travers de leurs propres représentations (Drisse, *op.cit.*).

Aussi convient-il de tirer immédiatement un enseignement de cette interaction dynamique : la *capability*, cette aptitude à développer ou à engendrer des compétences, relève autant *a priori* de la nécessité que du libre-arbitre.

Pour être clair, le « Père Lisson » n'avait apparemment aucune volonté de faire bouger les choses : mais peut-être avait-il perçu les risques auxquels a été confronté par la suite son successeur : coût excessif de la reconfiguration nécessaire, absence de vision des propriétaires, dépendance excessive à l'égard de la grande distribution. Effectivement, Mr Thépot s'est heurté à ces obstacles, qui n'ont pu être franchis qu'au travers d'une perte de commande de l'entreprise, rachetée par un groupe financier. Or, le « Père Lisson » tenait, selon toute vraisemblance, à conserver l'entreprise dans le patrimoine familial (au sens large). Si son petit fils assume toujours la direction de l'affaire, celle-ci est désormais contrôlée en-dehors des héritiers Lisson : sa pérennité n'est certes pas assurée, et la logique d'action a changé.

En d'autres termes, il nous faut maintenant introduire le rôle de la logique d'intention. des acteurs, dans la dynamique de la relation ressources-compétences.

## **CHAPITRE 3.**

### **LA LOGIQUE D'ACTION, FONDEMENT DE LA DYNAMIQUE RESSOURCES-COMPETENCES**



#### LA FINALISATION DE LA RELATION

Les spécialistes de management comme de l'entrepreneuriat insistent sur la nécessité d'une vision stratégique à long terme. Mais ils n'explicitent pas nécessairement les fondements psychologiques, sociaux, économiques qui légitiment ces choix visionnaires ou intentionnels. Ceux-ci sont plutôt envisagés de façon réductrice, simplement comme la condition nécessaire de la compétitivité de l'entreprise, ou comme l'accomplissement d'un projet, ou bien encore comme le moyen de finaliser un système complexe.

Dans la théorie managériale de la «Main Visible », la logique d'intention renvoie clairement aux problèmes de gouvernement : si d'aucuns insistent sur le développement en soi de l'organisation, gouverné par les dirigeants (on parle alors de logique industrielle), comme générateur de performance, cette conception «ultra-managériale » se heurte à la logique d'intention des propriétaires, lesquels insistent sur la rémunération des capitaux (on parle de logique financière), conformément à une conception «ultra-actionnariale ». Selon la logique dominante (et les rapports de force ne sont pas

simples à élucider, comme le révèle le *big bang* de l'affaire Enron), les exigences de *capability* sont différemment perçues. En effet, si les ressources ne sont accordées en principe qu'au regard des « besoins en capacités d'activités » susceptibles de générer des quasi-rentes, cette exigence est ramenée au postulat selon lequel la « valeur pour l'actionnaire » repose sur la « valeur pour le client » - ce qui revient à remettre en avant le résultat d'exploitation, révélateur de la performance, sur le marché comme dans l'organisation, plutôt que le bénéfice global avant répartition.

En témoigne la reprise en mains de Ford par l'héritier, William Clay Ford, après que le cours en bourse soit passé en quelques mois de 31 à 25 \$, puis à 16\$ fin 2001, faisant suite à une perte sensible de part de marché. La cause en a été imputée à la logique industrielle poursuivie par Jacques Nasser, qui, en mettant l'accent sur de nouvelles compétences, en aval de l'activité de production, aurait sous-estimé les besoins en capacités de la sphère productive (modernisation de l'outil de production, renouvellement des modèles, contrôle des sous-traitants et équipementiers, notamment Firestone), induisant dès lors une perte de compétences-clés (alors que Nasser pensait pouvoir imposer des compétences distinctives). L'objectif déclaré a dès lors consisté en un retour sur les compétences-clés, à une logique industrielle axée sur la sécurité et la fiabilité des automobiles, mais aussi sur d'autres variables stratégiques créatrices de valeur, comme le design, le confort, la créativité, voire l'écologie. L'assomption de la logique financière des actionnaires de Ford (y compris les investisseurs éthiques) passe

donc par une révision de la logique industrielle, impliquant l'abandon des activités de services et le repositionnement sur les compétences- clés dans son groupe stratégique.

Les questions relatives au rapport tumultueux entre ces deux logiques, et les deux modes de gouvernance, sont désormais bien connues. Elles ont fait notamment l'objet d'un rapport ERFI pour le Plan, en ce qui concerne les effets sur la politique de l'emploi, en particulier dans les hyperfirmes de l'agro- alimentaire<sup>22</sup>. Elles posent, en dernière instance, la question des « sources » de la création de valeur (les ressources, leur allocation, les compétences) et de leurs « puits » (la valeur pour qui, et, sans doute, pourquoi ?). N'ayant pas l'ambition de m'immiscer dans un débat des plus complexes, je m'en tiendrai à mon propos initial: comment interfèrent les logiques d'intention dans la dynamique ressources-compétences dans les entreprises de petite taille ?

A mon avis, la réponse doit se situer sur un autre plan que celui de la dualité des logiques industrielle (manageriale) et financière (actionnariale) puisque, sous les réserves que j'énoncerai plus loin, le dirigeant est également le propriétaire. Ses processus d'élection, d'allocation et de valorisation de ressources (j'évite de dire : « ses ressources ») sont liés à une intentionnalité composite, dans laquelle interfèrent des représentations, des valeurs, des histoires personnelles, des besoins d'ordres divers.

Cette vision personnelle est voilée dans les hyperfirmes, enserrée dans le carcan des contraintes du marché ou de la hiérarchie.

---

<sup>22</sup> Palpacuer et Pérez ( coord.) Le couple compétitivité- emploi Rapport pour le Plan ERFI 2002

L'héritier Ford nous a été présenté comme un écologiste, végétarien, préoccupé de la couche d'ozone, circulant en voiture électrique, inquiet du chômage, etc. Il n'empêche que, porté au pouvoir, il s'est « vu contraint » de fermer cinq usines, de licencier cinq mille ouvriers (« pour sauvegarder l'emploi des autres » -air connu), de mettre sous l'éteignoir le programme de « voiture économe », problème qui préoccupe peu l'automobiliste américain (lequel, d'après une enquête, chérit davantage sa voiture que son épouse...), et va à l'encontre des intérêts pétroliers.

C'est pourquoi j'ai suggéré de distinguer deux logiques d'action dominantes : la logique patrimoniale, typifiée dans le PIC, et la logique entrepreneuriale, illustrée par le CAP (Marchesnay, 1987). Cette typologie s'inscrivait dans un essai de représentation de ce qui caractérisait la PME : rôle du dirigeant, organisation peu formalisée, et soumission à l'environnement (Marchesnay, 1992). Par la suite, cette spécificité a été remise en cause. Pierre-André Julien a d'abord souligné l'extrême diversité des formes de PME, compte-tenu de la multiplicité des variables, de structure, d'objectifs et de performances visées. Au milieu des années 95, Olivier Torrès a défendu l'idée de la « dénaturation de la PME », dans sa thèse et dans plusieurs articles et contributions, en l'appliquant notamment au cas des PME « globalisées ». Il montre que celles-ci peuvent avoir une direction collégiale ou décentralisée, des structures formalisées, et maîtriser leur environnement. Le clou est enfoncé par Karim Messeghem dans sa thèse (1999), dans laquelle il soutient l'idée que les PME qui entreprennent une démarche ISO obéissent à une logique managériale.

Au total, j'ai été ainsi conduit à proposer trois logiques d'action en PME : patrimoniale, entrepreneuriale, et managériale. Cette tripartition a été largement adoptée, notamment dans les recherches sur les TPE , et plus généralement sur les PME<sup>23</sup>.

L'adoption de ces trois logiques m'a ensuite conduit à proposer une nouvelle typologie , reposant sur quatre types d'entrepreneurs (1998f), en fonction de leur degré d'insertion dans leur environnement social, et de compétitivité dans leur environnement concurrentiel : l'isolé (peu compétitif et mal intégré), le notable (bien intégré et bien protégé), le nomade (concurrentiel et non intégré), l'entreprenant (combinant intégration et compétitivité). A chacun de ces figures, on peut affecter des logiques d'intention différentes : respectivement, la survie (isolé), la légitimation et la socialisation (le notable), le pouvoir et la performance (le nomade), l'autonomie et la réalisation (l'entreprenant). On en déduit que leur représentation de la dynamique ressources-compétences sera différenciée, surtout si, en première analyse, on peut penser que le notable suit une logique patrimoniale, le nomade une logique managériale et l'entreprenant une logique entrepreneuriale.

D'ores et déjà, j'insiste sur le fait que cette typologie me permet de « casser » le terme d'entrepreneur : le notable comme l'isolé sont plutôt ce que j'ai appelé des « entrepreneurs en simple boucle », gestionnaires et reproducteurs de leur système de gestion, le nomade et l'entreprenant étant visiblement « entrepreneurs en double boucle », modifiant le système, chacun à sa façon<sup>24</sup>. Mais, au-

---

<sup>23</sup> Voir par exemple le tableau synoptique , pp 104-105, proposé in : Bentabet, Michun et Trouvé (1999)

<sup>24</sup> Marchesnay Entre le « Je-ne-sais-rien » et le « presque-quoi » : un paradigme de l'entrepreneur at-il un sens ? Exposé au journée du Tutorat National entrepreneuriat, Grenoble, 2001

delà des individus, l'esprit d'entreprise, générateur de compétences distinctives, est le fruit d'interactions dans des systèmes complexes, à la base d'un « entrepreneuriat collectif », que ce soit au sein d'une organisation (interactions entre individus) ou d'un réseau (interaction entre organisations). Cet éclatement de l'entrepreneur comme de l'esprit d'entreprise ne semble constituer un préalable indispensable pour comprendre la multiplicité des dynamiques ressources- compétences en petite entreprise, au-delà des simplifications et des zones d'ombre de l'AFR traditionnelle.

### **LA LOGIQUE PATRIMONIALE : LE PRIMAT DES RESSOURCES**

---

#### *Nature du « patrimonial »*

Dans la logique d'intention *patrimoniale*, le décideur conçoit donc son affaire comme un élément de son patrimoine , personnel et familial. Il en résulte que son comportement est fortement *encastré (embedded)*, dans le premier sens que Granovetter donne à cette expression) dans un champ de représentations autant sociales qu'économiques.

Voyons dans un premier temps ce qui le distingue de l'isolé, en prenant deux exemples inspirés de cas réels.



Mr G. Dubois s'est installé, à la suite d'un licenciement, à la sortie d'une petite ville de la Lozère, à proximité de la nouvelle autoroute qui double la Nationale 4. Il a décidé de fabriquer du mobilier en bois imputrescible, destiné à des usages extérieurs (jardin, campings, collectivités, lieux de pique-nique, etc.). Seul, il a du mal à établir des contacts avec la municipalité et les institutions qui pourraient le soutenir, d'autant que la sous-préfecture est assez éloignée. Il se plaint de cet isolement, d'être ignoré (ainsi, la Chambre des Métiers ne l'aurait pas aidé à trouver des ouvriers). Il a donc du mal à « décoller », d'autant qu'il apparaît qu'il s'est trompé de localisation, car ses clients potentiels se révèlent provenir de la Côte d'Azur. De plus, le bois prospecté en abondance en Lozère n'est pas adapté à ses besoins. Il songe à repartir.

Mr E Quidé est venu lui aussi en Lozère, depuis la Belgique. Son activité consiste à procéder au débroussaillage et au transport des arbres abattus en zone forestière, en recourant à son unique cheval de trait. Malheureusement, il est très isolé, et ne travaille guère avec les organismes qui pourraient faire appel à ses services (ONF, propriétaires, municipalités). Il s'étonne du peu d'intérêt local pour ce genre de prestations, courantes dans les Ardennes. Il survit chichement.

Nous voyons ici que les qualités personnelles ne sont pas en cause : les deux projets sont intéressants, puisque des clients existent pour le premier, et que le service existe dans d'autres endroits. Mais l'isolé n'arrive pas à obtenir du milieu les ressources nécessaires, en informations, en ressources humaines, en matières premières. Il ne peut donc valoriser ses aptitudes en compétences

créatrices de valeur. En fait, il se cantonne dans une logique de survie - encore que Mr Dubois espère rebondir en se « nomadisant ».

En revanche, l'entrepreneur « patrimonial » présente un autre visage. A titre personnel, il éprouve un fort besoin de socialisation : entendons, un besoin de positionnement dans certaines sphères de la Société, dont il attend légitimité et reconnaissance. Sa responsabilité sociale se traduit par l'exigence de pérennité et d'enrichissement du patrimoine dont on lui a confié la charge. Cette « vocation » (le *beruf* wéberien) qui fonde la reconnaissance des parties prenantes ne concerne pas que sa famille, mais également les personnes qui lui accordent leur confiance : ses employés aussi bien que les apporteurs extérieurs de ressources (fournisseurs, créanciers divers, collectivités de proximité).

### *La relation patrimoniale ressources-compétences*

Nous en tirons à l'évidence une relation très spécifique entre les ressources et les compétences.

En tout premier lieu, le chef d'entreprise va accorder une grande importance aux relations affectives, ce qui implique, non seulement une gestion de la ressource humaine particulière (de nature paternaliste), mais une prise en compte des effets sociaux (au second sens de *l'embeddedness* de Granovetter (2001)) de ses décisions. L'irréversibilité « technico- économique » se double alors d'une irréversibilité « psycholo-sociale ». De plus, les relations affectives alimentent ce que l'on pourrait appeler le « patrimoine culturel » de l'entreprise, favorisant une sorte de « reproduction sociale » (y compris dans la gestion des ressources : modes de recrutement, choix des outillages, voire des distributeurs, des fournisseurs et des clients). Plus que dans les autres PME, les « effets de proximité », au sens de Torrès (1999), jouent ici un rôle majeur dans la relation ressources-compétences : en

d'autres termes, on ne fera pas élection de ressources ou d'activités qui iraient à l'encontre de la culture patrimoniale. En particulier, l'éthique du dirigeant PIC prend en compte les implications morales de ses décisions, susceptibles de remettre en cause la confiance de proximité (Courrent, 1996) : Courrent souligne l'importance de la *phronésis* dans la représentation de ce qui « se fait » et « ne se fait pas » (« Je sais que ça n'est pas très moral, mais, comme les autres le font... »).

En second lieu, le chef d'entreprise (le « patron » - expression typiquement française), en privilégiant l'indépendance du capital, limite par là-même les occasions d'expansion liées aux effets mécaniques de l'indivisibilité des capacités (l'embauche d'un commercial suscite des occasions de marché impliquant un accroissement de la capacité de production, etc.) : on doit alors évoquer un « blocage de la capacité financière », en tant que découlant d'une source externe, révélé dans le cas de Lisson par le renoncement des héritiers. Cette observation rejoint largement les propos de Bernard Girard (1997, 1998), consultant en management, qui note :

« Seul propriétaire de son entreprise (N.B. : encore qu'il faille compter de surcroît avec la logique familiale des héritiers – cf. cas Lisson) le patron de PME est régulièrement confronté à un choix qu'ignorent managers et actionnaires des grandes entreprises : il doit arbitrer entre l'augmentation de son activité et la sécurité de son patrimoine. Que vaut-il mieux faire ? Acheter une machine ou les bâtiments qui abritent l'entreprise ? La machine augmente sa production, les bâtiments arrondissent et consolident son patrimoine. Investir dans l'outil de production, c'est choisir la croissance, mais c'est aussi prendre le risque de se tromper de technologie, de mal évaluer les capacités d'absorption du marché. Investir dans des bâtiments limite la croissance mais donne la sécurité ».

Il rappelle en note que Say, dans son cours du CNAM, reprochait déjà aux chefs d'entreprise leur amour excessif du « beau bâtiment » (ce que j'ai appelé « la maladie de la terre et de la pierre », ainsi que de « la belle machine »).

### *Les facteurs de blocage*

Au total , ces blocages de capacités entraînent deux *conséquences* majeures.

En premier lieu, on peut avancer, comme nous l'avons proposé dans le modèle d'hypofirme (Marchesnay, 1982), l'hypothèse selon laquelle la fonction-objectif de la firme se définit comme la recherche de la maximisation de la richesse patrimoniale, sous réserve de ne pas dépasser une certaine taille. On peut désormais préciser que cette contrainte de taille peut être fixée en fonction des blocages de capacités de ressources, depuis la capacité- critique. Dans le cas Lisson, il s'agissait de la ressource financière, mais on peut concevoir bien d'autres sources critiques (par exemple, la ressource en flux de production, liée à la technologie, la ressource humaine, etc.) .

En second lieu, on peut avancer que les compétences inscrites dans les activités sont limitées par les ressources. Cette constatation entraîne une autre, selon laquelle ces entreprises devraient manifester une faible «capabilité », c'est-à-dire une faible aptitude à dégager des compétences distinctives, et, surtout, à modifier leurs compétences, à faire preuve d'une capacité d'adaptation, à défaut de création. On pourrait en déduire qu'elles sont alors condamnées par le processus de sélection « naturelle » de concurrence : en fait , l'effet de proximité accroît le caractère protecteur de leur environnement, qu'il s'agisse du territoire, qui lui apporte des ressources ou de leur champ concurrentiel, qui se contente de leurs compétences.

On trouve une parfaite illustration de cet effet d'encastrement dans le cas Mondavi (Blandin, Torrès, 2002 ; Marchesnay, 2002a). Le groupe vinicole californien Mondavi propose aux viticulteurs d'un village languedocien de s'installer , dans le but de fabriquer un vin haut- de- gamme , et s'engage à commercialiser leur propre vin, alors que leur coopérative doit supporter des excédents chroniques .Les viticulteurs manifestent une violente opposition, et entendent protéger leur «territoire », (lequel comprend autant des terrains de chasse que des vignobles). Mondavi renonce, et se retire complètement du marché français. Il va de soi qu'une telle attitude n'est rendue possible que par l'existence de fortes protections , défendues autant par la force que par le lobbying auprès des élus locaux. Toute incursion « nomade » est repoussée ou isolée (puisque, sur le même territoire sont produits deux crus très renommés, le Daumas Gassac et la Grange des Pères, mais par des « étrangers » au village).

En troisième lieu, cette logique « corporatiste » (Torrès, 2001 ; Blandin, Torrès, 2002), qui relève d'un comportement collectif, est d'autant plus suivie que l' environnement est stable et protecteur (et, bien entendu, tant qu'il le reste !). De fait, ce type d'entreprises se pérennise en s' « encastrant » dans des réseaux mus par des logiques institutionnelles fortes (Leyronas, Sammut, 2001) - ici, le système de la coopérative. Dans ce cadre, elles ont toutefois l'opportunité de renforcer leurs compétences, en s'appuyant sur les savoirs tacites acquis dans l'exploitation des ressources pérennes - ici, le travail de la vigne. Leur distinction est alors fondée , moins sur l'adaptation à un milieu supposé « turbulent », que sur la *construction*, depuis leurs ressources, de leur champ concurrentiel : on imagine facilement

que le Père Lisson, patron PIC, parlait plus de « ses » clients que « du » « marché ». Alors que les propriétaires qui commercialisent leur vin s'efforcent de se constituer une clientèle, notamment par la vente directe, les coopérateurs s'en remettent à la « coopé » - quitte à ne pas jouer le jeu (certains évitent la distillation obligatoire, n'envoient pas toute la récolte à la coopérative, etc.).

Dans cette logique, la situation de dépendance, pour autant que la relation soit stable et quasi-institutionnalisée, que le milieu soit protecteur, n'est pas perçue nécessairement comme allant à l'encontre de la logique d'intention patrimoniale (Marchesnay, 1980). Elle est d'autant mieux acceptée que l'entreprise apparaît moins vulnérable (faible turbulence, entrée difficile, complexité réduite par l'individualisme), dans un environnement peu agressif. Il faut ici rappeler la phrase célèbre de Smith :

« Il est rare que les gens du même métier se réunissent, serait-ce pour quelque partie de plaisir ou pour se distraire, sans que les conversations finissent par quelque conspiration contre le public, ou pour quelque machination pour faire hausser les prix ».

A cet égard, l'attitude « notable » ne laisse pas d'être ambiguë : le milieu apporte des ressources, notamment en informations collectives, que certains peuvent s'approprier de façon privilégiée. Mais elles ne peuvent générer de rentes, dans la mesure où, si elles sont rares (confidentielles), elles ne sont pas obtenues de façon constante et exclusive. Si, en effet, l'individualisme et le souci d'indépendance favorisent un comportement opportuniste de *free rider* (le viticulteur qui ne joue pas le jeu et n'envoie pas son vin à la distillation, l'entrepreneur de T.P. qui réduit ses marges en franc-tireur, le patron qui débauche le commercial du concurrent, etc.), l'attitude dominante est celle de la phronésis, du conformisme, de l'acceptation des conventions fortes, d'une éthique commune, en sorte que le déviant risque le rejet, la perte de confiance, y compris de ses clients et de ses fournisseurs.

*Retour sur l'AFR*

Au total, si je reviens sur la question de l'AFR, force est de constater que, dans la PME que nous pouvons qualifier de traditionnelle, la création de valeur ne repose pas sur la détention de ressources rares et distinctives, même si l'on trouve quelques exceptions, comme le sable de Port-Leucate. En se référant à la métaphore écologique, on parlera de « culture sous serre ». L'arène concurrentielle repose sur des conventions fortes entre les parties prenantes (on pense au Père Lisson) que ce soit entre les entreprises, ou dans les entreprises, au sein desquelles règne l'autorité traditionnelle (au sens de Weber) du patron (Marchesnay, 2000). Celui-ci est en charge de l'allocation des ressources : celle-ci est donc largement conditionnée par ses propres représentations, mais aussi par les conventions qui président à une définition collective de la compétence dans la profession (que l'on retrouve sous les vocables de métier, de qualité). Ce double conditionnement, à la fois interne et externe, explique largement le manque d'intérêt pour les problèmes commerciaux (Marchesnay, 1988 ; Blandin, 1998), ainsi que l'évitement de la croissance, qui, obligeant à sortir des limites de l'arène, à faire appel à de nouveaux partenaires, annihilerait l'effet de « rente collective ». Sue Birley (1997) rappelle que, dans une enquête menée au Royaume-Uni, la moitié des chefs d'entreprise doutent de l'intérêt de grandir. Elle distingue quatre types d'entrepreneurs : le protectionniste (qui ne souhaite pas grandir), le familial (ne souhaite pas grandir et veut transmettre à ses héritiers), le dynastique (il souhaite à la fois grandir et transmettre son entreprise), et, enfin, le performant (il combine la croissance et l'indépendance du capital). Ceci étant, Sue Birley tempère le schématisme inhérent à toute typologie :

« La population d'entrepreneurs est hétérogène , tous n'ont pas les mêmes objectifs, et ces objectifs peuvent changer au fur et à mesure qu'ils vieillissent, et leur entreprise avec eux ».

Ce à quoi, comme on l'a vu dans le cas Lisson, il faudrait ajouter les problèmes de reprise et de transmission.

La compétitivité (cantonnée à la proximité), voire la pérennité de l'entreprise patrimoniale seront remises en cause, dès lors que les bases de son positionnement stratégique (la vulnérabilité, la dépendance et l'agressivité) sont elles-mêmes remises en cause, suite aux risques suivants :

- turbulence technologique, rendant obsolètes les ressources et leurs arrangements (par exemple, les révolutions dans l'impression - graphisme, les matériaux nouveaux dans le BTP) ;
- turbulence commerciale : mutations dans la distribution (agro- alimentaire par exemple) et dans les modes de vie (RHF, « ménage unique », alicaments, par exemple), modifiant les compétences- clés ;
- intrusions de nouvelles entreprises et accroissement des interactions (effets de réseau) , soit autant de facteurs de complexité accrue ;
- disparition des protections , institutionnelles et concurrentielles (mise aux normes européennes, libéralisation , par exemple), exigeant de modifier les compétences-clés (protection sanitaire par exemple) ;
- accroissement de l'agressivité , soit des entreprises existantes (phénomène observé dans les SSCI), soit de la part des nouveaux entrants , souvent des « nomades », nécessitant d'accroître la « capability » ;



- accroissement de la dépendance, avant tout auprès des grands groupes de l'industrie ou de la distribution, lesquels peuvent exiger d'adopter une logique managériale (mise aux normes par exemple).

Afin de réduire ces risques, et à défaut d'entrer dans une logique, soit managériale, soit entrepreneuriale, l'entreprise patrimoniale doit affecter des ressources (en information, en temps essentiellement) à la surveillance de l'environnement. Mais elle peut également, comme l'avait observé, plus que préconisé, Tilton-Penrose, se positionner sur un marché interstitiel : sa compétitivité ne repose pas tant, alors, sur des ressources, des compétences-clés ou distinctives, que sur l'étroitesse du marché, et l'importance du *switching cost* (changement de fournisseur) relativement au faible *transaction cost* (relation constante avec le fournisseur). En témoignent les deux cas suivants, apparemment dans le même secteur d'activité, mais en fait positionnés sur deux interstices différents.

Pilat SA est une toute petite entreprise, dirigée par deux frères, depuis le décès du père. Située sur les rives du Canal du Midi, dans un petit village audois, cette TPE de sept salariés, au chiffre d'affaires de 5MF par an, confectionne, pour un millier de clients de diverses industries (pharmacie, cosmétiques, pétrole, nucléaire, agroalimentaire, etc.) des cuves en inox destinées à entreposer des matières sensibles, instables, voire dangereuses. La ressource-clé est l'inox 316 L fabriqué par Pêchiney, « le meilleur : pas question de s'approvisionner ailleurs », ce qui pourrait induire une dépendance. Mais, sur l'autre versant, la concurrence est quasi-nulle : le prix n'est pas un facteur essentiel (une cuve vaut 2000 F), à l'inverse de la qualité, qui doit être

irréprochable. La compétence de l'entreprise repose sur le procédé de fusion, qui élimine le recours à l'étain ou au plomb. « Les résultats son bons » déclare laconiquement le chef d'entreprise.

Brain Technologie a été créée par une jeune femme (25 ans à la création) en recherche d'emploi, dont le père travaillait dans le secteur des récupérations d'huile. Aidée par son père, elle développe son projet : produire des cuves de récupération des huiles usées en inox. Ne possédant pas les connaissances en soudure, elle recrute un chaudronnier spécialisé. L'activité initiale de réparation et d'entretien des cuves viticoles est faite sur place, ce qui évite d'engager des coûts de capacité en installations, et d'affecter les ressources financières dégagées à la mise au point du prototype et à la prospection de l'activité « conteneur ». Les commandes ne tardent pas à affluer, bénéficiant des mesure récentes de protection de l'environnement. L'entreprise est seule sur son marché, des modèles exclusifs ont été déposés, des machines de découpage au laser ont été acquises. Titulaire d'un diplôme de commerce international, Isabelle Chauveau, qui vise le marché à l'exportation, a mis au point son site Internet, le marché français, très administratif, ayant une propension à « dédaigner les petits ». Les commandes affluent.

Deux produits similaires, deux stratégies de niche, mais deux logiques qui peuvent se différencier : je qualifierais les premiers plutôt PIC, la seconde plutôt CAP. Quoi qu'il en soit, chacun a construit son marché à sa mesure. Mais l'entrepreneure se révèle plus entreprenante, et s'efforce de développer

des compétences distinctives , la prime au *first mover* risquant de s'avérer transitoire. Dans le premier cas, on peut parler de quasi-rente de situation, alors que dans le second, on évolue vers une quasi-rente schumpétérienne.

### LA LOGIQUE MANAGERIALE : LE PRIMAT DES COMPETENCES-CLES

---

#### *Nature de la logique managériale*

La logique managériale a été surtout évoquée en ce qui concerne les grandes entreprises cotées, où la décision appartient aux managers. Cependant, la *doxa* du management s'est répandue dans les moyennes entreprises , au travers de la formation, mais aussi de la communication, notamment par la publication des rapports d'activité<sup>25</sup>, des ouvrages et des articles de vulgarisation et d'enseignement (comme le montrent Boltanski et Chiapello). L'idée essentielle est que la logique d'intention des dirigeants, nommés par les actionnaires, est de faire fructifier les capitaux en développant la performance de l'entreprise .Cette performance, rappelons-le, comprend deux volets essentiels :

---

<sup>25</sup> Collectif ERFI Etude de contenu de rapports d'activité ; Cahiers de l'ERFI n°1 1976

- l'efficience, soit la recherche de l'allocation « optimale » des ressources entre les activités
- l'efficacité, soit le degré de réalisation maximal des objectifs fixés à l'organisation. Si l'on se réfère aux modèles de la *Design School*, cette efficacité constitue la priorité de la logique d'action, en tant que logique d'intention : la logique de valorisation est largement ramenée à la seule maximisation de la capitalisation boursière (cf. SWOT- LCAG), laquelle fournit un objectif simple d'efficacité ( la « tyrannie du ROI »), légitimant le mode d'allocation des ressources entre les activités (activités modulaires et produits-marchés).

En d'autres termes, la *capability* managériale s'attache à développer les compétences au travers des réallocations de ressources, voire d'activités, donc à la seule exigence d'adaptabilité. La créativité n'apparaît pas comme une exigence prioritaire dans les organisations bureaucratiques – ce qu'a bien montré Schumpeter – comme en témoignent quasi quotidiennement les stratégies de hyperfirmes de la deuxième génération industrielle.

La logique d'action managériale se veut rationnelle. Elle met au premier plan ce que j'ai appelé l'intellect , le *Design* (cf. Mintzberg), leur traduction en procédures, en routines (cf. Dosi et Teece), comme fondement de l'effect, de la performance. Les problèmes d'affect sont gommés, les relations entre les acteurs se résolvant en de pures transactions (Marchesnay, 1989), fortement dépersonnalisées. Il en résulte que les questions d'effectivité (satisfaction des acteurs au regard de leur engagement perçu) sont considérées comme secondaires , et résolues en termes béhavioristes (Plane, 2000, notamment le chapitre 3).

*Les causes de la dénaturation de la PME*

L'irruption de la logique d'intention managériale dans les PME a bien des explications :

- d'abord, les dirigeants, de plus en plus *préparés* à cette approche, de par leur formation et leur information (notamment les séminaires, les congrès), recrutent des cadres qui y sont également préparés, et qui acceptent ce «néotaylorisme ». On imagine aisément que Mr Thépot, ingénieur-conseil , a tenté d'insuffler cet état d'esprit dans Lisson ;
- ensuite, nombre de PME sont désormais *contrôlées* par des groupes industriels ou financiers. Au travers d'audits réguliers, ces groupes surveillent étroitement le couple efficacité- efficacité ;
- au-delà du contrôle du capital, nombre de PME travaillent avec des groupes (industriels, de distribution) qui leur imposent des *normes*, des règles de fonctionnement, des *conventions d'effort*, pour reprendre l'expression de Gomez. Comme l'a montré Messeghem dans sa thèse, citée supra, les PME qui entament une procédure de mise aux normes de qualité sont, pour reprendre l'expression d'Olivier Torrès *dénaturées* - expression par laquelle il signifie que la logique d'action est désormais tournée, moins vers la pérennité et l'indépendance que vers la croissance et la gestion rationnelle des ressources - l'obtention de profits étant le gage de cette rationalité ;
- on ne saurait également oublier que ces managers, qu'ils soient de simples commettants aux ordres de propriétaires, ou eux-mêmes propriétaires-dirigeants, sont animés autant par un besoin de *pouvoir* que par un désir de *reconnaissance* par leurs pairs de leur expertise (ce qu'avait bien vu Veblen dans « La Classe des Ingénieurs » , en 1910). Ce besoin de pouvoir se traduit non seulement dans l'entreprise (sur une base d'autorité formelle), mais également au-dehors, dans la mesure où le dirigeant recherchera le pouvoir de marché, et, plus généralement, de négociation. En conséquence, les

effets de capacité, liés à l'indivisibilité et à l'irréversibilité, pourront, non seulement s'exercer pleinement, mais seront *exploités* de façon opportuniste : tel recrutement, tel investissement est par nature surdimensionné, et l'excédent de capacité constitue une incitation à la croissance des activités, par l'expansion sur les marchés visés (on « prend des marchés » à la concurrence). Dans cet esprit, il est logique que la logique managériale dans la PME privilégie le processus de *croissance* comme gage de succès, le transforme en procédure, en routines, en considérant que « la grande entreprise est l'avenir de la PME » - idée dominante en économie industrielle (Guilhon, Marchesnay, 1994).

### *Les limites à la croissance managériale*

Cette logique de croissance risque cependant de rencontrer ses *limites* : à tout prendre, les cas de petites entreprises, voire de moyennes, devenues des grandes, voire des géantes, restent exceptionnels, et relèvent du mythe capitaliste de la *self made enterprise*. En-dehors même de la prédominance d'une logique patrimoniale, les obstacles à la croissance sont en effet non seulement nombreux, mais croissants.

En tout premier lieu, la PME managériale s'efforce d'accroître sa compétence-clé (et non : distinctive) par la réorganisation des ressources, plus que par le développement des marchés : se spécialisant en fonction de cette compétence, elle limite par là-même sa zone d'influence. Les sorties hors de leur zone de compétence, au nom de la diversification, sont souvent catastrophiques (comme pour les hyperfirmes d'ailleurs...).

En second lieu, nombre de PME contrôlées, voire intégrées, sont soumises au « désir de parcimonie » dans l'octroi de ressources : elles sont plutôt incitées à se défaire des activités qui

consomment trop de ressources, quitte à les trouver à l'extérieur (à la limite, chez d'anciens salariés ... ou dans d'autres unités du groupe). Mais, qui plus est elles se heurtent au « désir d'hégémonie » des groupes, qui entendent que les PME intégrées ou contrôlées ne fassent pas concurrence aux autres composantes de la nébuleuse, et se cantonnent dans leur activité-clé.

En troisième lieu, la croissance se heurte au « désir d'autonomie » du manager : franchi un certain stade, la croissance se traduit par une « perte de commande ». L'entreprise Lisson, engagée dans ce processus, n'a-t-elle pas perdu son indépendance ?

### *Les risques de contradiction*

Mais, qui plus est, l'application de la logique d'intention managériale à « la » PME, ne va-t-elle pas sans quelque *contradiction*, quant aux sources de la compétitivité de ces entreprises ?

Le dilemme peut se formuler très simplement : on est en droit de penser que, si ces entreprises souhaitent encore croître, ou si elles attirent les grandes firmes, c'est qu'elles sont performantes, compétitives. Or, la forte compétitivité d'une PME devrait reposer logiquement sur la possession de ressources idiosyncratiques, qui lui appartiennent (par définition) en propre – notamment son héritage culturel. Ces ressources, annonciatrices de quasi-rentes, sont, toujours par définition, supposées être rares, rationnées, induisant par là-même un « blocage de capacité » : il s'agit d'une explication classique, dans l'approche RBV, de la non croissance des PME.

Il en découle tout aussi logiquement que la compétitivité repose sur l'affectation de ces ressources idiosyncratiques à des activités « distinguantes », favorisant la promotion de *compétences distinctives*. *A contrario*, si l'entreprise n'en possède pas, sa compétitivité sera faible (quitte à ce que cette faiblesse

soit voilée par des mesures protectrices, des rentes de connivence). Bien entendu, cette compétitivité (et la quasi rente) peut être remise en question du fait de l'accessibilité de la source de distinction, ou du fait des turbulences du côté de l'offre ou de la demande de distinction, ou, enfin, du fait de l'importance des coûts de commande d'un environnement concurrentiel trop complexe. Ajoutons que cette quasi-rente peut être récupérée par les partenaires d'amont ou d'aval, si la PME ne contrôle pas sa relation de dépendance.

Bref, la *doxa* en matière de compétitivité de la PME accorde la prééminence à la compétence qui permet à l'entreprise de se distinguer de ses concurrentes, y compris des plus grandes, en apportant, sinon plus ou mieux, du moins autre chose.

Or, la conception managériale de la compétitivité nous éloigne de cette assertion : l'idée centrale est qu'il existe des règles rationnelles d'allocation des ressources et de configuration des activités qui tendent à l'universalité, et se concrétisent en routines. Elles impliquent l'existence de compétences-clés, supposées indispensables pour affronter le processus de sélection naturelle. L'entreprise doit donc s'adapter, en reconfigurant sans cesse ses activités, en réallouant en permanence ses ressources, en se fixant comme cible les entreprises les plus compétitives (donc, compétentes) du secteur.

La conséquence est que, pour la PME « managériale », la survie serait conditionnée par l'adoption de règles de gestion propres à la grande entreprise. Ce faisant, elle se départit de tout ce qui est censé fournir des compétences distinctives et, sans doute, de ce qui fait sa personnalité. Cette attitude est flagrante en ce qui concerne la ressource humaine : les services attendus sont codifiés, les relations sont rendues impersonnelles, une activité de contrôle est mise en œuvre, etc. De façon plus générale, la



gestion rationnelle des ressources se fonde sur la priorité donnée aux compétences-clés, au risque de voir l'entreprise perdre son *identité*, conditionnée par la cohérence de son système de gestion.

Mais le risque majeur est ailleurs : l'hypothèse fondatrice de la démarche managériale est que l'organisation est condamnée à rechercher une taille toujours plus importante, si elle veut se frotter aux grands de son marché, lesquels bénéficient des effets de taille. Faute de réussir à atteindre et dépasser une taille dite critique, elle risque d'être en position perpétuelle d'infériorité : du fait de ses limites d'accès aux sources, ses ressources risquent d'être insuffisantes pour être utilisées à pleine capacité dans chacune des activités-clés.

La voie de sortie, sinon de salut, est alors l'*intégration* dans un réseau hiérarchisé, ou l'*alliance* au sein d'un réseau coopératif-alliance qui aurait pour but, soit de conjuguer les ressources pour renforcer une activité-clé, soit de conjuguer les activités, chacun se spécialisant dans une activité-clé (Jaouen, 2001, 2001). Mais, dans les deux cas, c'est l'identité de l'entreprise qui est en cause.

Par identité, nous entendons la cohérence du système de gestion, faite de l'interaction, polie par le temps et l'apprentissage, entre les diverses activités. En d'autres termes, le risque majeur est celui de la désintégration de l'entreprise, réduite à quelques activités-clés, sans que les effets de synergie interactive puissent jouer. Or, ces interactions sont le plus souvent faites de savoirs tacites mobilisés en permanence : la mise en œuvre au forceps de règles procédurales fait disparaître ces relations « qui n'ont pas de prix », alors que, dans les organisations de petite taille, elles sont la règle. Il en découle une baisse de ce que j'ai appelé l'*effectivité*, à savoir le sentiment de satisfaction par rapport à l'engagement des acteurs : bien souvent, ces changements se traduisent par des grèves,

l'absentéisme... et le départ des personnes les plus motivées. Ce sont alors peut-être les sources majeures de ressources idiosyncratiques qui disparaissent.

*La logique managériale : une piètre alchimie ?*

En fait l'application de la *doxa* managériale, avec son lot de théorisation implicite, à la PME, implique davantage d'aporie que de paradoxe. En effet, la démarche managériale est positiviste, et, en conséquence, envisage la ressource et la compétence comme des faits mesurables, ou en tout cas identifiables, et isolables. Or, la compétence dans une activité est le fruit d'un amalgame systémique entre les ressources, où le tout n'est pas la somme des parties.

L'effectivité, qui y joue un rôle essentiel, ne peut certes se ramener au suivi de quelques indicateurs. De surcroît, la compétence d'une activité est le fruit d'une interaction systémique entre les activités elles-mêmes, de ce qui se passe « entre les joueurs » : or, cette relation est difficilement repérable à l'aide d'indicateurs.

Si, maintenant, nous nous tournons vers une conception externe de la compétence managériale (les fameux facteurs- clés de succès), il est patent que cette approche nie ce qui fait l'essence de la démarche stratégique, à savoir l'incertitude, l'altérité (l'agonisme), l'indécision, la mise en perspective (Einstein dit quelque part que « notre époque est caractérisée par la perfection des outils mais avec des buts confus »). Il y a donc quelque inconséquence à vouloir imposer dans les PME une démarche analytique, béhavioriste, rationaliste, technicienne, etc., largement adaptée aux bureaucraties mécanistes de la deuxième génération industrielle.

Au total, la PME qui adopte une logique managériale se trouve confrontée à plusieurs voies stratégiques. Le choix entre celles-ci n'est pas seulement conditionné par la nature du couple ressources- compétences, mais également par le positionnement concurrentiel, ainsi que par la logique d'intention du dirigeant.

La première voie est celle du *nomadisme*. J'ai noté à diverses reprises que le nomade, de par sa formation, ses origines professionnelles (ingénieur, cadre supérieur), ses traits de caractère (autorité hiérarchique, besoin de pouvoir) était prédisposé à adopter une logique managériale. Son nomadisme se révèle en deux sens :

- un nomadisme géographique, qui le conduit à changer de région, sans chercher à s'encaster dans le territoire. Ses mobiles d'implantation peuvent être d'ordre personnel (attrait de la région), financier (primes, aides diverses), commercial (existence d'un marché), technique (présence de fournisseurs spécialisés, d'informations technologiques). Nombre de PME implantées, par exemple, sur le Parc Euromédecine à Montpellier, relèvent de cette stratégie d'implantation ;

- un nomadisme d'affaires, qui implique un changement d'activités, à la recherche de marchés émergents à forte croissance, ce qui correspond à un profil CAP.

Cas Drambois : Mr Drambois, venu de Paris, où il était cadre supérieur, a créé son entreprise sur une zone d'activités (baptisée « technopole ») du littoral catalan. Il fabrique, dans des locaux qu'il a loués, à des conditions intéressantes, toutes sortes de produits en bois autour du vin : tonneaux, matériel d'exposition, présentoirs, etc. Son atelier est géré de façon très formalisée, l'œil rivé sur la productivité. Il a recours à un

personnel féminin, peu qualifié, qu'il souhaiterait remplacer par des machines (« jamais malades, pas d'enfant à garder, etc. »), pour obtenir des prix compétitifs. Il a constaté que, par manque d'esprit commercial, les viticulteurs locaux étaient peu intéressés par ces outils de promotion et de communication. Ces clients se trouvant dans la région bordelaise, il songe dès maintenant à repartir vers la Gironde.

On retrouve bien cette démarche opportuniste (en évitant le contresens sur la typologie de Norman Smith) : le nomade agence des ressources en évitant les coûts de capacité. Sa compétence majeure résulte dans une grande capacité d'adaptation (une *dynamic capability* ?), nécessitant en effet une grande flexibilité. Il ne cherche pas à se pérenniser, à fonder sa compétitivité sur des ressources idiosyncratiques, qui autoriseraient un avantage sur la durée. On pourrait parler à son égard d'une quasi-rente d'opportunisme, qui devrait disparaître une fois que le marché sera investi par les suiveurs, ou que la demande se ralentira, voire s'épuisera. Tilton-Penrose avait d'ailleurs bien souligné l'existence de ce type d'entrepreneur, rappelant en note la distinction de Hicks entre les *snatchers* (les écumeurs) et les *stickers* (les enracinés).

Je mentionnerai une autre forme de nomadisme très répandue, celle du repreneur-redresseur de PME en difficulté. Je citerai l'exemple de l'un de mes anciens docteurs, Thierry Poudevigne (1977), dont c'est la profession, pour montrer les difficultés de passage d'une logique à l'autre.

L'entreprise Tuvedoc, située dans le Biterrois est spécialisée dans le tuyau d'arrosage. Mal en point, elle a été reprise par Thierry Poudevigne, qui détient 51% des actions, 49 % étant détenu par une holding hollandaise, Reverbel. Le repreneur, qui entendait redévelopper l'entreprise, dans le cadre d'un programme de reconversion industrielle du territoire, a entamé une démarche managériale, dans une entreprise fortement marquée par une culture patrimoniale. Il a notamment investi dans du matériel High Tech, afin d'augmenter l'efficacité-efficience, la compétitivité, comme il l'avait fait précédemment à Diffinter (décès accidentel du dirigeant) et à Imeca (affaire très compliquée, relatée par le fils de Thierry Poudevigne dans son mémoire de Sciences Eco...). Cette nouvelle logique a entraîné une baisse d'effectivité : grèves, débrayages, « mouvements divers » se sont succédés. Or, le principal concurrent, italien, Fitt, s'est adossé, au travers de sa holding financière italienne « Euro Condate », à la holding hollandaise, en inscrivant une clause l'autorisant à racheter les 51% de Poudevigne, au cas où les troubles sociaux « mettraient en cause la pérennité de l'entreprise ». Le rachat des actions de Poudevigne a été suivi d'un plan de licenciement des 53 ouvriers, de la fermeture, Fitt conservant la propriété de la marque.

La deuxième voie est celle de la croissance autonome : l'entrepreneur franchit un certain nombre de seuils, se traduisant par l'engagement de coûts de capacité. On retrouve dans cette perspective toutes les manœuvres propres à la stratégie de croissance : croissance interne (création des capacités des activités modulaires), externe (acquisition de capacités existantes - cf. travaux de Robert Paturel),

contractuelle ( évitement de capacités, par recours aux services d'activités extérieures cf travaux de Bernard de Montmorillon). Ma conviction est alors que, au fur et à mesure que l'entreprise se développe et change de nature, on passe de compétences distinctives, fondatrices des quasi-rentes initiales, à des compétences-clés, considérées comme décisives dans l'arène concurrentielle choisie : on est alors, définitivement, sans ambiguïté, dans une logique managériale, où la compétitivité se fonde sur des routines.

Une voie particulière de développement réside dans la constitution d'hypogroupes (Marchesnay, 1991 ; Debray, 1997), c'est-à-dire d'un réseau d'entreprises contrôlées par un individu ou une famille, et limité par le souci de contrôle. Certains restent fortement empreints d'une logique patrimoniale, d'autres entrepreneuriale. Mais, bien souvent, le besoin de contrôle entraîne le développement de procédures, de routines, en sorte que la logique managériale va progressivement prendre le dessus.

### Le cas Altrad.

Mohed Altrad, fils de bédouins lybiens, rachète à la fin des années 80 l'entreprise d'échafaudages Méfran, établie à Florensac, petite ville du Biterrois, et détenue jusqu'alors par une famille. Son esprit d'entreprise le conduit à reconsidérer l'ensemble de la stratégie : il rationalise la production et entame une stratégie de croissance. Dans un second temps, il songe à se diversifier vers d'autres marchés, notamment l'informatique. Mais il se recentre rapidement vers le secteur de l'échafaudage, et entreprend de racheter systématiquement les PME du secteur, souvent en déshérence, tout en conservant le principe de la structure d'hypogroupe, à savoir le contrôle financier par la holding , et le contrôle de gestion par un

ensemble de procédures , de routines, chaque unité gardant son autonomie de gestion. Le groupe Altrad est désormais leader européen sur le marché de l'échafaudage (incluant des activités connexes, comme les barrières métalliques) et Mohed Altrad vient de publier son troisième roman...

En-dehors de la *success story*, le cas Altrad est exemplaire d'un mode de croissance longtemps négligé par la littérature en PME . Dans les années 90, l'intérêt a été croissant pour les « microgroupes » et autres « groupes moyens », notamment de la part de l'INSEE. La constitution en groupe est révélatrice du souci a priori contradictoire de soutenir la croissance tout en conservant la maîtrise du capital. Mais la clé du succès semble bien être la maîtrise de compétences-clés, ce qui implique de refuser les diversifications hasardeuses. Le groupe peut ainsi constituer un pool de ressources dans lequel peuvent puiser les unités, ce qui permet de franchir les seuils de capacités sans remettre en cause la pérennité. Au demeurant, on relève que la plupart des énokiens (entreprises plurigénérationnelles) ont adopté une telle structure (Mignon, 2001).

A côté du nomadisme et de la croissance pérenne, une troisième voie s'ouvre : celle de l'intégration, soit dans un réseau hiérarchisé (au sein du champ stratégique d'un groupe), soit dans un réseau non hiérarchisé, au travers d'alliances stratégiques. Si la première issue est bien connue, elle serait suivie par la moitié des PME agroalimentaires, la seconde commence à faire l'objet d'études approfondies. Jusqu'ici, la littérature relative aux alliances stratégiques a en effet surtout concerné les hyperfirmes (on songe aux travaux de Dussauge et Garrette). L'une des questions intéressantes est de savoir si les alliances reposent sur la mise en commun (par additivité ou par complémentarité) de ressources ou de

compétences, et, pour ces dernières, s'il s'agit de conjuguer des compétences distinctives (reposant sur des ressources idiosyncratiques) ou clés (par effet de taille). Dans mon esprit, il s'agit d'un thème de recherche en gestation, dont on peut attendre une compréhension accrue de la dynamique ressources-compétences.

Concernant l'intégration dans un réseau hiérarchisé, on peut se demander si l'adoption d'une logique managériale par une PME, surtout si elle est engagée dans un processus de croissance contraint par les exigences de compétitivité, ne la conduit pas inéluctablement vers une prise de contrôle, directe ou indirecte, par un groupe industriel ou financier.

Le cas de l'entreprise SEFCAL (Torrès, 2001) pourrait illustrer cette irrésistible intégration. L'entreprise SEFCAL est typique de ces TPE disposant de ressources idiosyncratiques (en connaissances technologiques), situées sur des « nanomarchés », nécessitant de fortes compétences distinctives. SEFCAL, créée par une équipe d'ingénieurs, est située dans une petite ville du Gard. Elle fabrique des colorants naturels rouges pour l'industrie agroalimentaire, pour le compte de gros clients, comme Coca-Cola. Olivier Torrès montre que cette TPE est gérée de façon managériale, ce qui lui a permis de répondre à une demande mondiale. Toutefois, cette croissance a nécessité l'apport de ressources en capitaux, impliquant une alliance avec un groupe financier danois, qui, en dernière instance, a pris le contrôle de l'affaire.



Au total, je continue à m'interroger sur la possibilité de maintenir une logique managériale au sein des PME, tout en satisfaisant la logique d'intention de ses propriétaires, et, bien évidemment, dans le cadre de ce qui n'est qu'un essai, je préfère laisser le débat ouvert. Mais il va être immédiatement relancé en abordant la question de la logique entrepreneuriale.

### LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE : UNE ALCHEMIE REUSSIE ?

---

#### *L'entrepreneuriat : quand abondance de biens nuit...*

L'entrepreneuriat est à la mode, du moins si l'on s'en tient aux discours des politiques de tous bords, des madelinistes (notamment le député Novelli) jusqu'à la gauche extrême, qui prône l'autogestion. En témoignent également les multiples diplômes en entrepreneuriat (suivis, bien souvent, par des étudiants dont l'esprit d'entreprise est à découvrir). J'ai évoqué, voire dénoncé, à diverses reprises, les risques liés à un engouement qui entraînera bien des déceptions. Dès 1980 (Marchesnay, ), je notais, au delà du *small is beautiful*, que *small is specific* et *small is difficult*, pour contrer la vogue du « nouvel entrepreneur » et des « héros de l'économie ». Sur ces points, ma position n'a pas varié.

En examinant les recherches récentes, j'ai pu discerner plusieurs courants de recherche qui ne sont pas nécessairement convergents : les auteurs, partant de paradigmes éloignés (buts, méthodes, préoccupations), débouchent sur des préconisations distinctes.

L'entrepreneuriat est généralement ramené aux problèmes de création, de créateur, de démarrage, de profils d'entrepreneur(e)s, d'innovation (transfert de technologie), de capital-risque, de types de TPE (artisanat, *High Tech*, SOHO, etc.), de PE et de ME (de plus en plus séparées), de rapport au territoire (districts, technopoles et technopôles, développement local, encastrement, ethnométhodologie, milieux innovateurs, etc.), de rapport au Monde (mondialisation et globalisation, différences culturelles), de spécificité dans les pratiques et les outils de gestion (marketing, GRH, finance), ainsi que dans les stratégies (succession, croissance, internationalisation, innovation, etc.), et, enfin, cerise sur le gâteau, de pédagogie de l'entrepreneuriat.

Les problèmes d'entrepreneuriat sont de plus en plus abordés par des disciplines non-économiques et non-gestionnaires : on parle d'entrepreneuriat sportif, culturel, artistique, etc., et l'on crée des formations adaptées (dans lesquelles n'interviennent pas nécessairement les –encore rares – enseignants-chercheurs en entrepreneuriat... mais le mot est vendeur, comme « stratégie » ou « management »). Il faut ajouter, plus largement, que chaque secteur professionnel a ses propres problèmes d'entrepreneuriat (agroalimentaire, télécommunications, net-économie, etc.) ainsi que les territoires (zones rurales et urbaines, zones franches, centres-villes, etc.).

Au-delà d'une vision « kaléidoscopique » (Marchesnay, 2000), ces approches diverses (auxquelles il faudrait ajouter celles des technologues, des historiens, des géographes, etc.), constituent une source de richesses, alors que d'autres incursions me semblent plus dangereuses. J'ai pour ma part exprimé mes préventions à l'égard des tentatives de greffe de la « logique entrepreneuriale » dans la « logique ingénierale » (Marchesnay, 1999), au travers de formations dans les Ecoles d'ingénieurs. De même, j'ai pu qualifier d'oxymore le terme de « management entrepreneurial » (Marchesnay, 2000b), mariage

de la carpe et du lapin, mélange de l'eau et du feu. Cette expression nous renvoie au modèle d'organisation entrepreneuriale de Bartlett et Goshal, qu'il serait plus approprié de baptiser organisation néomanagériale. S'il est vrai, en effet, que le « big bang des organisations » managériales a conduit à privilégier les unités « à taille humaine » (inférieures à 250 salariés), avec plus d'autonomie, celles-ci n'en restent pas moins soumises aux impératifs de la logique managériale, renforcés de surcroît par l'exigence d'une profitabilité élevée. Dans ces conditions, l'intrapreneuriat dans les hyperfirmes (Fayolle, ; Carrier, 1992) joue plutôt le rôle de mythe chargé de donner une nouvelle légitimité aux grandes bureaucraties – mythe qui, au demeurant, contribue à la « barbarie douce » dénoncée par Le Goff, voire au harcèlement dénoncé par Hirigoyen. La moyenne d'âge des « Microsoft » est de 24 ans, ce qui n'est pas sans rappeler ce que disaient les hussards napoléoniens (« un hussard qui n'est pas mort à trente ans est un jean-foutre »). Mais il s'agit d'un autre débat, au demeurant passionnant, que j'avais abordé dans une première écriture, et que je préfère reporter...

### *De la logique au processus entrepreneurial*

A diverses reprises, j'ai suggéré de formaliser l'esprit d'entreprise, comme un processus mettant en jeu trois « moteurs » : l'investissement, l'organisation, l'innovation (Julien, Marchesnay, 1997). Je rappelle succinctement comment ces trois moteurs s'enchaînent.

- *L'investissement* correspond à l'engagement de ressources dans le but de concrétiser un projet. Comme le soulignent les travaux relatifs à la création<sup>26</sup> d'entreprise, l'investissement implique

---

<sup>26</sup> Pendelieu Le profil du créateur L'Harmattan 1995

l'engagement de plusieurs ressources : financières, connaissances ,expérience ,temps, qualités personnelles, propres aux compétences attendues d'un « entrepreneur ».

On lui prête notamment une aptitude à la prise de risque (Marchesnay, 2000e). L'assomption du risque est au cœur de l'esprit d'entreprise, donc, de la logique entrepreneuriale, ce qui distingue celle-ci de la logique « ingéniorale » (calcul actuariel du risque et assurance contre le risque), de la logique managériale (*risk management*), et patrimoniale (éviter le risque). Qui dit assomption du risque dit engagement « total » (notamment en temps), idée sous-jacente au mythe de l'organisation bureaucratique dite « entrepreneuriale ».

- *L'organisation* implique les qualités mentionnées par Say. Il revient à l'entrepreneur de combiner les ressources pour obtenir les compétences les plus appropriées – ce qui le distingue de l'innovateur « pur » (Watt sans Bolton, Bill Gates sans Steve Ballmer).

L'échec des start-up de la net-économie, notamment dans le secteur des jeux vidéos, a été largement imputée à l'absence de gestionnaires aux côtés du créateur- innovateur. Je citerai le cas de la société Kalisto, créée par Nicolas Gaume à l'âge de 19 ans. Celui-ci conçoit des jeux vidéos (Dark Earth) qui suscitent l'engouement des investisseurs de tous poils, subjugués autant par ce nouveau marché que par le charisme médiatique de ce « cyber-entrepreneur ». Mais Gaume prend des risques inconsidérés, en tablant sur des promesses de commande de nouveaux jeux qui ne seront pas tenues. Il ne réussit pas

à s'adjoindre un gestionnaire (le directeur financier change trois fois en trois ans), et s'entête dans sa vision. Dans un climat de crise dans les jeux vidéo, le chiffre d'affaires s'avère inférieur de dix fois aux prévisions. Nicolas Gaume espérait encore commercialiser les 7 jeux qu'il a dans ses cartons : mais le tribunal de commerce a prononcé la liquidation judiciaire.

Dans son célèbre ouvrage sur la révolution industrielle en Europe au dix-huitième siècle, Paul Mantoux donne de nombreux exemples similaires en ce qui concerne les métiers à tisser et filer.

C'est pourquoi l'entrepreneuriat est souvent collégial au plan des décisions stratégiques, et collectif au plan des décisions opérationnelles. L'engagement organisationnel des acteurs devient une compétence-clé, facilitant le développement de *dynamic capabilities*, autour des aptitudes, évoquées plus haut, à la flexibilité, à l'adaptabilité et, surtout, à la créativité.

C'est que l'activité entrepreneuriale implique la recherche de l'innovation (Marchesnay, 2000f)<sup>27</sup>, innovation de produit ou de process, mais aussi organisationnelle (on parle, dans une certaine vulgate, d'« organisation apprenante »). Celle-ci ne concerne pas que les « High Tech », loin s'en faut. L'innovation est génératrice d'incertitude créée, car elle engendre la mise en œuvre de stratégies de distinction : l'entrepreneur mobilise ses ressources pour créer des compétences qui le démarquent de ses concurrents .

L'entreprise Jacquot « discret numéro un des œufs et lapins de Pâques » (Nicolas Fertin, in *Le Monde*, 2 avril 2002), en est une bonne illustration. Dans une industrie

---

<sup>27</sup> Cf. également les travaux de Pacitto sur l'innovation en TPE (notamment l'artisanat).

dominée par les hyperfirmes de l'agroalimentaire, cet hypogroupe troyen, datant de 1920, rachetant son principal concurrent en 1984, est géré par les membres de la famille Jacquot. L'entreprise fabrique « un mélange onctueux à la recette tenue secrète » (« Le Monde »), et occupe une position dominante dans la vente des chocolats pour les fêtes de Pâques et de Noël dans 80 pays. Vendant dans tous les circuits de distribution, dont les GSA, l'entreprise affiche un budget zéro en communication, entend freiner la stratégie de volume pour, dans le cadre de sa spécialisation dans le chocolat saisonnier, proposer un produit distinctif, de haute qualité, à haute valeur ajoutée. Paradoxalement, l'autorisation bruxelloise du beurre de cacao, qui répond aux exigences des firmes différenciées, constitue une bonne opportunité de distinction accrue, les stratégies de volume des hyperfirmes les poussant à réduire les coûts de production pour augmenter les coûts de différenciation. Jacquot songe à des créations nouvelles (par exemple, les footballeurs durant la Coupe du Monde)<sup>28</sup>, accentuant sa stratégie de distinction (proche de la spécialisation étroite portérienne).

- *L'innovation* doit répondre aux besoins du marché. Dans sa forme extrême, l'innovation crée le besoin, et l'entrepreneur structure, construit « son » marché. Dans sa forme intermédiaire, il restructure le marché, en contribuant à le fragmenter, au sens du BCG2, c'est-à-dire en créant de nouvelles sources d'avantage concurrentiel, impliquant des compétences distinctives.

---

<sup>28</sup> En souhaitant que l'équipe de France ne soit pas chocolat...

Ainsi, Jacquot ne se voit pas concurrencer les «grands» de l'industrie avec leurs propres armes, les mêmes compétences-clés, à savoir la forte différenciation de leurs produits, la valeur de leur marque<sup>29</sup>.

Dans la forme édulcorée, l'innovation se traduit par un changement dans l'univers concurrentiel : en soi, l'ouverture d'un restaurant, si peu distinctif qu'il soit, est source de changements de proximité. C'est en ce sens que l'on peut dire que tout acte de création d'entreprise est « entrepreneurial ».

Enfin, le processus entrepreneurial implique le désir d'un fort retour sur investissement. Ce retour est lié, chez l'entrepreneur, à sa logique d'action, à ses facteurs de motivation (Faber, 2000). C'est particulièrement en ce sens que le processus entrepreneurial relève du cognitif. La vision, dont Filion fait un facteur décisif, puis décisionnel, qui emporte puis construit la décision, au-delà des intentions, participe de cette « rationalité élargie » que j'appelais de mes vœux dans ma thèse. Tout consultant en entrepreneuriat s'interroge sur le pourquoi autant que sur le quoi et le comment ; mais il attend aussi une réponse au combien, sur l'ambition des espérances, de la « bonne fortune ». En d'autres termes, il est bien nécessaire d'espérer (beaucoup) pour entreprendre (intensément). Sans insister, le retour inclut des éléments liés à l'histoire personnelle, à la nature du projet (risque, engagement de ressources, qualité –cohérence et faisabilité-, etc.).

---

<sup>29</sup> Cf le « No Logo » de Naomi Klein, et la thèse, citée supra, de Walliser.

*Du processus à la stratégie entrepreneuriale*

Au total, nous sommes bien en face d'un processus dynamique (temporel), interactif (avec allers et retours), heuristique (axé vers la résolution du problème), finalisé (autour de la vision), ouvert (sur les partenaires et sur le marché), créateur de valeur. Ce processus repose sur la combinaison des trois logiques industrielles, que j'ai évoquées précédemment : d'allocation des ressources, de valorisation de l'investissement, et d'intention des acteurs.

Une telle approche en termes de processus s'inscrit dans le changement de paradigme que l'on observe en stratégie. Pour faire bref (Marchesnay, 2001) rappelons que la pensée stratégique moderne a connu trois phases : la phase de « modélisation » (années 60-75), partant de LCAG jusqu'aux matrices, puis la phase de « compétitivité » (années 75-90), fondée sur le dilemme positionnement-avantage concurrentiel, pour déboucher sur la phase de « modelage » (90 à nos jours), de l'approche contenu à l'approche processus.

On peut distinguer trois grands domaines de recherche : les processus cognitifs et organisationnels (dont l'approche fondée sur les connaissances), les processus résiliants (entre le marché et la hiérarchie), les processus néomanagériaux et entrepreneuriaux.

Ce dernier présente d'autant plus d'intérêt qu'il est au cœur de la vision postmoderne (Rojot, 2002). Cette expression à la mode prête à des interprétations discutables, type « New Age ». On peut toutefois retenir ici l'idée centrale, telle qu'elle est définie par Chauvel (2001), à savoir « le soupçon face aux projets collectifs, la dénonciation des idéologies susceptibles de les sous-tendre, une valorisation de l'impermanence, de l'individu singulier, la reconnaissance relativiste du particulier,



voire de la multiplication des particularismes communautaires ». En d'autres termes, l'entrepreneuriat participe de cet « individualisme collectif » évoqué par de nombreux sociologues.

Il faut, au demeurant, prendre du recul, et resituer cette poussée d'entrepreneuriat dans l'histoire du capitalisme : dans les phases de transition (bizarrement, plutôt « fin de siècle »), on observe une anomie (Durckheim), une poussée d'idéologie individualiste (Droits de l'Homme, démocraties libérales), se traduisant , en l'espèce, par la multiplication de petites entreprises innovantes L'intérêt actuellement manifesté à l'égard de l'Ecole autrichienne de l'entrepreneuriat, fortement imprégnée d'historicisme , est révélatrice de ce changement de siècle.

Au plan méthodologique, ce postmodernisme vient conforter les critiques majeures portées à l'encontre de la conception positiviste de la relation ressources –compétences, que j'ai présentées dans la première partie. D'ailleurs, les études sur l'entrepreneuriat intègrent à un degré croissant les propositions majeures suivantes :

Chaque entreprise a son histoire, son identité, son parcours, et, en fin de compte, sa propre stratégie. Celle-ci est donc « encadrée » dans un contexte de rationalité élargie. Elle ne peut se réduire dans un modèle de portée universelle vers lequel tendraient les entreprises performantes dans la gestion de leurs ressources.

Chaque entreprise est « encadrée » dans un contexte environnemental, élargi à l'ensemble de ce qui fait une Société (de Montmorillon, 2002). Telle était la conviction profonde de Smith, de Veblen, de Max Weber. Cet encastrement se traduit par la construction d'un réseau, et l'immersion dans de multiples réseaux. Cette relation au milieu lui est donc propre –idée qui s'oppose aux thèses écologiques les plus extrêmes.

Chaque entreprise a ses propres représentations et logiques d'action, son propre cheminement. Celui-ci est le fruit d'interactions guidées par un fil conducteur, qu'on l'appelle vision, projet , « stratégie chemin faisant », etc. Ces interactions sont le fait de contraintes, mais aussi d'évènements, qui incitent à poursuivre ou à modifier le cours de l'action.

Ces propositions, de plus en plus largement acceptées, et ce, d'autant plus que l'on se situe dans une logique entrepreneuriale, où domine l'esprit d'entreprise ,remettent profondément en cause la nature-même du débat instauré entre les ressources et les compétences. On passe notamment d'une approche positiviste à une approche phénoménologique (Mc Adam, 2002).

## **CHAPITRE 4.**

### **POUR UNE VISION PROCESSUELLE DES RESSOURCES ET COMPETENCES**



#### **DEPASSER LES SYLLOGISMES POSITIVISTES**

Dans la conception positiviste des ressources, celles-ci sont supposées, voire postulées, comme existant *per se*. Le problème du décideur est d'abord de pouvoir disposer de leurs services .

S'il s'approprie la « source », la ressource devient un actif, et son *goodwill*, estimé par la valeur créée, détermine la « valeur » de la ressource. On note tout de suite un biais logique: la richesse n'est créée qu'à partir d'une combinaison avec d'autres ressources , qu'en fonction de l'apport des services fournis dans l'activité modulaire. Mais cette activité n'a à son tour de valeur qu'en fonction de sa contribution à la création de valeur du produit final.

Dans la théorie économique orthodoxe (walrasienne), le problème est résolu par le recours au marché des facteurs : l'entreprise « achète » les services du travail et du capital. Cette fiction évacue le problème de la création de services internes à l'organisation (que l'on peut toutefois ramener à un coût d'opportunité), mais aussi le problème du coût d'usage du capital.

L'apport du courant RBV réside dans la notion, toujours positiviste, d'une hétérogénéité *per se*, ontologique, du marché des facteurs. En sorte que, par nature, l'entreprise peut s'approprier des services depuis des sources de capacité différente – postulat dont les auteurs de la RBV se plaisent à rappeler qu'il a été largement « oublié » dans les modèles néo-classiques. Si on l'accepte, il est logique que le marché génère *per se* les fameuses rentes ricardiennes.

On peut alors aller plus loin. *Per se*, l'entreprise secrète en son sein des arrangements de flux de ressources qui lui sont propres, par définition (ce qui, entre parenthèses, nous fait sortir du modèle marshallien de firme représentative ; voir Marchesnay, 1997b), qui génèrent des services internes particuliers (la zone d'ambiguïté de Rumelt), qui entrent à leur tour dans la combinaison des facteurs. On crée ainsi de nouvelles quasi-rentes, sur la base des « fameuses » ressources idiosyncratiques de Barney. Ces quasi-rentes sont donc engendrées, non pas par les ressources elles-mêmes, mais par leur arrangement au sein des activités modulaires. Celles-ci permettent alors de se positionner favorablement sur un marché des produits que l'on postule également comme étant, *per se*, hétérogène. Là encore, comme je l'ai dit en première partie, ce postulat est exclu du champ de l'économie industrielle orthodoxe, qui n'aborde pas la question de la rente ou de la quasi-rente (contrairement à Schumpeter ou à Stigler).

Il me semble qu'en décortiquant de la sorte le raisonnement positiviste, son syllogisme apparaît : les ressources sont présentées comme une sorte de gisement préexistant, dans lequel l'entrepreneur doit démontrer son aptitude à aller puiser (idée dominante, par exemple, dans la conception de Mark Casson). Dans l'approche nouvelle de l'entrepreneuriat, l'arrangement des ressources est un construit

individuel (cognitif) autant que social (organisationnel), édifié au travers de la logique d'action – approche que l'on retrouve, notamment, chez Verstraete (1999, 2002 ; voir Marchesnay, 2000c).

L'attitude positiviste génère un autre biais : la démarche est analytique. Chaque étape du processus est considérée isolément : « s'il y a des ressources rares, non imitables, non cessibles, etc., alors il y a, etc. ». Ce type de raisonnement analytique imprègne la vision managériale de la « bonne entreprise » ou du « bon projet », comme on le voit dans le business plan. Je vais essayer de montrer que le processus entrepreneurial est à la fois heuristique et systémique, fait d'allers et retours, et d'une fusion des différentes facettes de la relation ressources-compétences.

A ce point de mon propos, je précise que la logique entrepreneuriale, au sens où je l'entends, est rarement « pure ». J'entends par là que les trois facteurs-clés (l'investissement, facteur de risque, l'innovation, facteur d'incertitude, le « fit » avantage-positionnement, facteurs de retour) n'atteignent qu'exceptionnellement une plénitude complète, harmonieuse et durable (ce serait la « paix des cimetières »). Si les cas sur lesquels je m'appuierai en représentent donc une vue partielle, il n'en reste pas moins qu'ils remettent en cause la méthodologie positiviste de l'AFR.

## ETUDIER LES PROCESSUS D'AJUSTEMENT EN PRATIQUE

---

Dans la RBV, on déduit du postulat d'hétérogénéité des ressources, non seulement la possibilité, mais encore l'inéluctabilité de rentes. L'accaparement de celles-ci est déduit de la détention de la ressource, ou, tout simplement, de l'usage (concession par exemple, ou domination du détenteur). Il en résulte un surprofit permanent, dans le cas de la rente liée à un monopole naturel, ou « contestable » (quasi-rente de *first mover*), ou différentiel (quasi-rente ricardienne). Le problème de la rente « classique » est qu'elle résulte de l'*état de la nature*, et qu'elle est indépendante des initiatives de l'entrepreneur.

La rente schumpétérienne résulte au contraire de l'esprit d'entreprise – encore qu'elle soit liée, plus largement à l'*état des affaires*, à l'évolution économique (les grappes d'innovation) : il s'agit là d'un débat important sur l'apport de l'école autrichienne « historiciste ».

Dans la logique entrepreneuriale « gestionnaire », la genèse de la quasi-rente, générée par l'exploitation des ressources, résulte de l'action de l'entrepreneur « entreprenant ». Cette action peut être délibérée, et correspond alors à la volonté de tirer parti d'une opportunité mûrement réfléchie : on retrouve ici les types d'entrepreneur opportuniste de Norman Smith, et d'entrepreneur visionnaire de Filion. Mais elle peut résulter également d'une réponse à des opportunités externes (demande du marché), voire à des aléas (découverte inopinée, voire accidents ou incidents – on rappellera la découverte de l'aspirateur par Birum, ou la découverte de la pénicilline par Fleming).

Biophyderm répond au cas de volonté délibérée de l'entrepreneur (Pérez Pla, 1998). Lise Agopian- Simoneau est docteure en médecine spécialisée en dermatologie et cosmétologie. Elle bénéficie d'un essaimage de Rousset-Uclaf pour créer, à 49 ans, sa propre entreprise, après avoir occupé un poste de directrice du département communication. L'activité consiste à procéder à des tests dermatologiques sur les produits nouveaux lancés par les laboratoires pharmaceutiques. L'entrepreneure a acquis les droits pour développer la fabrication et la vente d'un appareil de mesure mis au point par un labo du CNRS, lequel a pris une participation dans l'affaire. Le test est effectué sur une population de 600 volontaires. Madame Agopian envisage de développer sa clientèle dans l'agroalimentaire. Elle compte également commercialiser, en partenariat avec une autre entreprise, un appareil destiné à obtenir des images en coupe verticale de la peau : la société de capital-risque du Crédit Agricole a pris une participation dans le projet. L'entreprise, qui compte cinq salariés, est gérée de façon à réduire les temps de réaction. Mais, comme le souligne Mme la PDG « dans une PME, les procédures aussi sont indispensables, mais elles doivent être en permanence adaptées pour respecter à la demi-journée près les délais fixés par les industriels. Tant pis s'il faut sacrifier un week-end. ».

Ce cas est riche de commentaires en ce qui concerne les ressources. D'abord, la ressource critique est constituée par les qualités de l'entrepreneure, qui se muent en compétences entrepreneuriales (la prise de risque, la capacité d'organisation, l'engagement, l'innovation, l'attente élevée d'un retour sur

investissement). Ensuite, les ressources technologiques sont appropriées au travers d'une collaboration avec d'autres acteurs (labo CNRS, autre entreprise). En troisième lieu, l'engagement demandé aux salariés implique une effectivité élevée, autorisée vraisemblablement par le charisme de l'entrepreneure. Il faudrait ajouter que l'entreprise était à l'époque en incubation dans la pépinière CEEI Cap-Alpha , et qu'elle pouvait disposer des ressources ( locaux, conseils, etc.) propres à ce type d'organisme. Enfin, les ressources financières sont fournies par de multiples sources : Rousset-Uclaf , le CNRS, la société de capital-risque , le partenaire futur, etc. En d'autres termes , ces ressources « ne tombent pas du ciel », mais sont littéralement construites autour du projet entrepreneurial, par une série d'allers-retours successifs, au fur et à mesure que l'entreprise prend corps.

Ce cas permet de préciser le rôle respectif des fondements de la logique d'action entrepreneuriale (allocation, valorisation, intention). En bonne entrepreneure, madame Agopian insiste sur l'utilisation efficiente de ses ressources : les connaissances, les finances, et, surtout, le temps. Elle doit également les valoriser, afin de rémunérer les apporteurs de capitaux, ce qui implique une réponse aux attentes des clients, révélée par ses compétences. Enfin, cette création s'inscrit dans un « panier d'intentions » : désir d'autonomie et d'autocontrôle, accomplissement d'un projet, conduite d'une équipe, etc. On retrouve même les interrogations posées par la poursuite de la croissance (diversifier sur le même métier, cosmétologie, ou la même mission, la dermatologie ?), alors même que le projet initial est encore en gestation.

Ce cas contribue, par ailleurs, à préciser la nature des relations entre les ressources et les compétences. Celles-ci résultent d'une série d'arbitrages dans l'utilisation des services fournis par les



diverses ressources disponibles. Il faut y inclure les services fournis par les parties prenantes : pépinière, labo CNRS, capital-risqueurs, mais aussi, sans nul doute, fournisseurs et clients, lesquels, comme dans tout processus de servuction, participent activement à la mobilisation des ressources. Cette dernière remarque me semble essentielle : contrairement à l'image du *poor lonesome cowboy* ou du « héros solitaire », l'entrepreneur n'est pas seul, mais, bien au contraire, encadré dans de nombreux réseaux. Il consacre des ressources, parfois importantes, à tisser et entretenir ces relations : madame Agopian était Dircom. On peut, dans cette veine, rappeler la grande capacité de communicant de Nicolas Gaume, créateur de la défunte Kalisto, incitant à surestimer la création de valeur de l'entreprise.

La question est alors de savoir quelles sont les « ressources- clés ». Si l'on suit Barnay (et Arrègle), il faut centrer son attention sur les ressources idiosyncratiques. Or, je ne suis pas sûr que, séparées de leur contexte, elles soient « rares, non imitables, non cessibles, durables » etc., et facteurs de quasi-rentes ricardiennes. En réalité, et nous touchons un point crucial, c'est leur ajustement dynamique qui crée leur singularité. Cette « alchimie » se réalise, se construit lors de la phase de démarrage, au travers du processus d'apprentissage (Guilhon, 1996). Ce processus est à la fois individuel et collectif : l'organisation prend corps, savoirs et connaissances se construisent et donnent au système de gestion sa configuration identitaire. Les compétences émergent.

Cette période est évidemment porteuse de risques énormes. Jean-Luc Fabre, créateur de TMI-Orion, (Prix France Info/Anvar 1996) en a fait la rude expérience (Pérez Pla, 1996). Parti d'IBM en 96, il crée TMI, et saisit l'opportunité de racheter un bureau

d'études toulousain, constituant un hypogroupe (TMI Orion) Mais la période d'adaptation des deux structures s'avère plus que difficile (il nous dira y avoir laissé sa prime de départ). Il renouvelle les effectifs, et, surtout, embauche un commercial. TMI Orion est leader sur le marché mondial des sondeurs de contrôle de la qualité, avec le Nanovacq, avec (en 97) huit salariés. Mais la technologie est très turbulente : il ne peut s'agir que d'une quasi-rente.

On doit alors resituer la question au niveau de l'agencement des capacités disponibles dans les activités qui se modularisent et se finalisent.

Le processus de *modularisation* répond à l'attente de fonctions considérées comme essentielles à la vie de l'organisation : le risque est alors que soient surestimées certaines fonctions. Par exemple, Nicolas Gaume a surestimé l'importance de l'activité de création de nouveaux jeux, alors que Madame Agopian, du fait de sa double expérience, est sans doute plus attentive à l'équilibre général entre les fonctions. Jean-Luc Fabre rééquilibre en développant l'activité commerciale.

La *finalisation* me semble en revanche davantage orientée vers le client, voire les attentes de l'ensemble des parties prenantes. Par exemple, les clients de madame Agopian attendent de sa prestation les attributs suivants : rapidité, réponse à leurs besoins propres, fiabilité et sincérité des tests (l'entrepreneure insiste sur cette exigence de confiance mutuelle), adéquation aux nouvelles normes européennes. C'est, en d'autres termes, le client qui contribue à la configuration. Mais il faut également prendre en extrême considération les attentes des autres parties prenantes, surtout dans la phase d'apprentissage – problème pratiquement absent de l'approche fondée sur les compétences.

Ainsi, Bruxelles et les Administrations françaises concernées édictent des normes (permettant à l'entreprise de bénéficier, compte -tenu de son avance technologique, d'une quasi-rente d'innovation). On peut penser que les conseillers de la Pépinière, les apporteurs de capitaux, les chercheurs du CNRS, auront leur mot à dire. Le double processus de configuration et de valorisation est donc infiniment plus complexe, dès lors que l'on s'éloigne des débats scolastiques entre RBV et Core Competencies.

### **OBSERVER LES PROCESSUS D'ENCASTREMENT**

---

Le stéréotype de la PME réduit le plus souvent celle-ci, soit à une relation de proximité territoriale, soit à une attitude passive, réactive, dans l'environnement concurrentiel. Tout au plus peut-elle tirer des ressources des autres acteurs, comme dans le district marshallien. J'ai moi-même écrit, dans un autre temps, que « la grande entreprise modèle son environnement, la moyenne l'aménage et la petite s'y adapte » (ce qui avait un sens à l'époque - fin 80 - et différait de ce que j'avais écrit dans ma thèse, fin 60). En fait, la TPE n'est pas un isolat : elle agit sur son environnement territorial , elle en joue pour en tirer des ressources, trouver des partenaires, et ceux-ci en retour influencent sa logique d'action.

Il en résulte que l'ajustement des ressources aux compétences (et des compétences aux ressources) s'inscrit dans un processus d'encastrement dans des réseaux. On sort donc, là encore, de la conception

« autiste » d'une firme qui se réduirait à une organisation imperméable, poursuivant seule une stratégie délibérée.

Toutefois, il faut bien distinguer deux types d'encastrement : l'un territorial, l'autre concurrentiel. Or, l'ajustement entre les deux , au cours du processus entrepreneurial, peut s'avérer extrêmement complexe.

Je prendrai l'exemple de l'entreprise Ourliac, de Saint-Chély d'Apcher. Deux frères reprennent l'affaire familiale, dont l'activité, connue de longue date, consiste dans la fabrication de portes et fenêtres, à partir du bois existant en abondance dans la région, ainsi que la commercialisation, pour la pose, sur le marché régional. Les frères entreprennent de reconfigurer l'entreprise et d'innover, en élevant le niveau de qualité, pour répondre à de nouvelles attentes - celles des propriétaires de résidences secondaires, qui rachètent des bâtiments anciens et entendent les embellir. Ils décident alors de changer de matériau : au lieu du hêtre traditionnel, ils acquièrent du pin rouge, qu'ils font venir de Finlande. Puis ils décident d'améliorer le design, en faisant appel à des designers italiens. Cette nouvelle logique d'action se répercute sur les artisans locaux, qui posent ces nouveaux produits : ils sont formés et reçoivent une sorte de label de qualité. Par ailleurs, les ouvriers sont impliqués dans cette reconfiguration : leur

rémunération est en partie indexée sur les profits. Mais le marché reste régional , et les produits sont mentionnés en occitan « fatch en Lozère »<sup>30</sup>.

Ainsi, l'encastrement territorial n'implique pas nécessairement de puiser exclusivement dans les ressources du territoire : bien plus, la logique entrepreneuriale de l'entrepreneur le conduit à rechercher d'autres formes de proximité, comme le montre Olivier Torrès dans ses travaux récents : des négociants en bois finlandais, des designers italiens, pour des produits « fatchs en Lozère ». Mais il faut aller plus loin : l'insertion dans un territoire peut résulter de l'intérêt pour des « ressources » qui entrent dans la « rationalité élargie » de la logique d'intention de l'entrepreneur. Trivialement, l'entrepreneur néorural souhaite bénéficier de satisfactions personnelles, liées au climat et à diverses aménités. Cela est notamment le cas des activités de services innovantes, qui n'exigent pas de ressources économiques locales, mais qui, de surcroît, demandent calme et concentration<sup>31</sup>.

Ainsi à Céret, petite ville des Pyrénées Orientales, Bernard Pontillon, après une première création malheureuse, arrive de la région parisienne pour développer une activité de prototypes miniatures et des maquettes, destinés à matérialiser le design de nouveaux produits. Sa clientèle, composée des plus grandes firmes industrielles, est

---

<sup>30</sup> Une anecdote : à la fin d'un cours en DEUG, où j'avais fait l'éloge de l'entreprise –sans la nommer- une étudiante vient me voir , et me dit : « Il me semble que j'ai reconnu l'entreprise de mes frères... »

<sup>31</sup> Font (2001). Nombreux exemples d'installations de ce genre.

située évidemment au nord de la Loire, sans que cela constitue un handicap. L'entrepreneur, qui a engagé deux spécialistes venus d'ailleurs, va toutefois bénéficier d'un atelier-relais que lui a construit la municipalité de Céret.

On le voit, l'encastrement territorial est minimal au départ , mais le processus est en cours. Il est parfois plus avancé au moment de la création :

l'entreprise Omicron s'est ainsi installée à Claret, petit village à la sortie de Montpellier, là encore dans un atelier-relais mitonné par la municipalité , par ce que les trois ingénieurs étaient originaires du village. Mais leur clientèle est mondiale.

Il faut aller plus loin : l'encastrement sur un territoire de type districale peut être source de déséconomies externes .

Ainsi, toujours à Céret, s'est installée Sasplas, en 1981, filiale d'un hypogroupe employant au total une soixantaine de salariés, spécialisée dans l'injection plastique, comme sous-traitant de l'automobile. Certes, à l'origine, Sasplas a été créée par un Britannique, à proximité du marché espagnol. Mais le gérant estime que « sur le bassin d'Oyonnax, il y a beaucoup de crocodiles dans le marigot : la concurrence y est forcément féroce ». Ainsi éloignée, l'entreprise a tissé des liens étroits avec ses donneurs d'ordre, tout en poursuivant une logique managériale d'investissements de productivité (avec normes ISO), plus que d'innovation. On est donc proche du nomade.

Cependant, le territoire peut participer au processus entrepreneurial, en offrant des ressources potentiellement innovantes . Mais leur mobilisation résulte d'une logique entrepreneuriale collective, fruit à la fois d'un long processus, parfois aux dimensions de l'Histoire, et de la valorisation d'atouts « positifs » (sol, climat, aménités diverses) et « ethnologiques », comme la mentalité entrepreneuriale des habitants.

On songe aux produits de terroir.

Dans un article récent (Marchesnay, 2002a), et dans les pages précédentes, j'ai évoqué le cas du piment d'Espelette . Les conditions « objectives » pour promouvoir un produit de terroir existaient à l'état latent (le piment était un produit de complément cultivé depuis des siècles dans les jardins) . Les ressources climatiques vont créer de la valeur à partir du moment où les acteurs (les villages de la vallée) vont entamer un processus collectif de développement d'un produit idiosyncratique, nécessitant des compétences distinctives ( des « actifs spécifiques »), susceptible d'être protégé par une AOC , obtenue au bout de trente ans, occasionnant un avantage durable.

On voit ainsi se dessiner la notion de ressources collectives, valorisées par la construction d'un projet entrepreneurial collectif. Cette démarche renvoie à la notion de processus résiliable, ou réticulaire, et, tout particulièrement aux réseaux d'entrepreneurs : on songe aux travaux de Baillette et Eggricks

(2001) de Leyronas (1999). J'ai pour ma part participé à la construction d'un tel réseau dans une Maison d'Entreprises<sup>32</sup>.

Dans l'Aveyron, sept artisans ébénistes ont su tirer parti de l'instauration d'un label national « Artisan ébéniste de France »<sup>33</sup>. Ils entament un processus de réseau autour de ce label , et développent des actions collectives destinées à « trouver leur marché » : leurs produits, hauts de gamme , sont jugés trop chers , au regard de la production industrielle. Avec l'aide des élèves de BTS de Millau, ils « dégottent » un produit d'appel : le sélou, un tabouret trépied qui sert à la traite des brebis caussenardes, vendu dans les 400F. Les pièces sont fabriquées semi-industriellement par un réseau de sous-traitants locaux , nos sept artisans se contentant de les assembler et de les vendre dans les foires et sur les marchés. Ce faisant, ils constituent collectivement une clientèle potentielle pour leurs meubles artisanaux. Au cours des réunions mensuelles, ils tentent d'élaborer une stratégie collective.

On voit ainsi s'établir un processus de mise en valeur de ressources préexistantes (le bois , abondant sur le territoire, la tradition d'ébénisterie artisanale, les savoirs des artisans) au travers d'une

---

<sup>32</sup> Présenté dans le mensuel Défis , mars 2002

<sup>33</sup> O.J.C Sept artisans sur un tabouret Midi Libre 7 novembre 2000.



mobilisation collective , le réseau s'appuyant lui-même sur un réseau qu'il constitue, avec les sous-traitants, les lycées de la Région. (entre parenthèses, une subvention pour constitution d'un SPL n'est jamais arrivée, suite à une erreur administrative...). Cette logique collective participe d'un esprit d'entreprise fortement ancré chez les Aveyronnais.

### PARCE QU'IL FAUT CONCLURE

Il est dit que les meilleures choses ont une fin : il en va autant des pires...

Je rappelle simplement que cet essai avait pour but de proposer une approche alternative de la relation entre les ressources et les compétences.

Alternative d'abord à la voie empruntée par les modèles économiques. Dans mon esprit, la compétitivité d'une entreprise ne peut être appréhendée à partir de la lecture de modèles à vocation universelle, holiste. Chaque entreprise a son identité, et, de plus, elle se pose avant toutes choses la question de sa survie et de son développement. Il s'agit là de questions que les gestionnaires devraient appréhender avec leurs propres outils, leurs propres grilles, leurs propres préoccupations. De ce point de vue, les débats sur les débats sur la RBV et *tutti quanti* me semblent caricaturaux d'un certain complexe d'infériorité vis-à-vis de nos collègues économistes. Pourquoi, par exemple, lorsqu'il y a à débattre de la stratégie de telle ou telle entreprise, s'adresse-t-on d'abord à un économiste distingué ?

Mon essai s'inscrit donc dans un débat de reconnaissance des disciplines des sciences de gestion, et notamment de la pensée stratégique.

Alternative, ensuite, à la voie empruntée par les tenants de la pensée managériale. Celle-ci, dont les modèles de référence sont le plus souvent nord-américains, véhiculent une logique de gestion qui me semble largement déconnectée, si j'en crois mon expérience personnelle, des pratiques de gestion des entreprises petites et moyennes, et, *a fortiori*, très petites. Il nous faut réfléchir à l'édification d'un paradigme entrepreneurial, qui ne résulte pas seulement d'un emprunt parcellaire à de multiples disciplines adventices, allant de l'économie à l'ethnométhodologie. Nous devons pour prendre conscience de la spécificité autant que de l'unicité des problèmes des myriades d'entreprises qui se dessinent sous nos yeux, « aller au charbon » (combien de thèses dites « en entrepreneuriat », où le thésard n'a « vu » les entreprises que par correspondance !).

Bref, il y a du grain à moudre pour les nouvelles générations : ils en ont les ressources, puissent-ils devenir compétents !

## Bibliographie

ARREGLE J.-L. (1996). « Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai

ARREGLE J.-L. ; QUELIN B. (2001). « L'approche fondée sur les ressources », in Martinet A. C. ; Thiétart R.A., *Stratégies Actualités et futurs de la recherche*, Vuibert FNEGE

AUREGAN P. ; JOFFRE P. ; LE VIGOUREUX F. (1998). « Article Modèles Stratégiques » in Joffre P. ; Simon M., *Encyclopédie de la Gestion*, Tome 2, Economica

BAILLETTE P. (2001). « Relational activities and decision-making support : the role of directors' associations », *International Small Business Journal*, 9(4)

BARICCO A. (2002). *Next*, Albin Michel

BENTABET E. ; MICHUN S. ; TROUVÉ P. (1999). *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Etudes du CERQ, n°72

BIRLEY S. (1997). « Croître ou ne pas croître ? », in *L'Art d'Entreprendre Module 7 - Gérer la Croissance*, Les Echos

BLANDIN P. (1998). *Le comportement commercial du dirigeant de PME*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion,

BLANDIN P.; TORRÈS O. (2002). « Un cas d'entrepreneuriat comparé France – Etats-Unis : l'affaire Mondavi », 2<sup>e</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Bordeaux, Avril

BRABET J. (1993). *Repenser la GRH*, Economica

CARRIER C. (1994). *L'intrapreneuriat en PME*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Montpellier

CASSON M. (1990). *L'entrepreneur*, Economica

CHAUVEL P. (2001). in *Revue de l'OFCE*, n°79 (note page 345)

CONNER K.R.; PRAHALAD C.K. (1996). « A resource-based theory of the firm : knowledge versus opportunism », *Organization Science*, Septembre

COTTA A. (1975). *Théorie de la croissance de l'entreprise*, Dunod

COURRENT J.-M. (1996). *L'éthique du dirigeant de PME*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Montpellier

DEBRAY C. (1997). *Structures et stratégies de l'hypogroupe*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Montpellier

DRISSE (2001), *Le management stratégique en représentations*, Ellipses

DURAND P. (2000). « L'alchimie de la compétence », *Revue Français de Gestion*, janvier

- EGGRICKX A. (2001). «L'institutionnalisation d'un réseau», in Desreumaux A. ; Marchesnay M. ; Palpacuer F., *Perspectives en Management Stratégique*, Tome VII Edition Management et Société
- FABER P. (2000), *La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et pour l'organisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Lille
- FAYOLLE A. (2001). « L'intrapreneuriat à l'épreuve de la réalité», in *Management et Conjoncture Sociale*, (EM Lyon), n°612, septembre
- FAYOLLE A. (2002). « Le management entrepreneurial, mythe ou réalité ? », in Péron M., *Transdisciplinarité : fondement de la pensée managériale anglo-saxonne ?*, Economica
- FENNETEAU H. (1997). *Le Cycle de Vie*, Economica-Poche,
- FONT E. (2001). *Les activités non agricoles dans la recomposition de l'espace rural*, L'Harmattan
- GIRARD B. (1998). « Pourquoi les PME restent- elles PME ? », *Gérer et Comprendre* septembre (Repris dans *Problèmes Economiques* n° 2551 Janvier 1998)
- GRANOVETTER M. (2001). *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer
- GRANT R.M. (1991). « The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, Printemps
- GUILHON A. (1996). « Apprentissage organisationnel et PME », *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n°22

GUILHON B. ; MARCHESNAY M. (1994), « Présentation du numéro spécial PME et Economie Industrielle », *Revue d'Economie Industrielle*, 67

HUNT S.-O.; MORGAN R.-M. (1997). « A Resource- Advantage theory : a snake swallowing its tail or a general theory of competition ? », *Journal of Marketing*, octobre

JANKELEVITCH V. (1981). *Le je-ne-sais-quoi et le presque-rien*, Seuil

JAOUEN A. (2001). *Les alliances stratégiques entre TPE : une approche RBV*, Mémoire DEA Sciences de Gestion Montpellier (voir cahier de recherche de l'ERFI sur 2002)

JULIEN P.-A. ; MARCHESNAY M. (1997). *L'entrepreneuriat*, Economica Poche

KOENIG G. (1999). « Les ressources au principe de la stratégie », in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, Economica

LAMBERT-DANSETTE J. (2001). *Histoire de l'entreprise et des chefs d'entreprise en France*, 2 tomes, L'Harmattan

LAVASTRE O. (2001). *Les coûts de mobilité du client vis-à-vis du fournisseur*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Montpellier

LEYRONAS C. (1999). *Une analyse du fonctionnement des réseaux de petites entreprises*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Montpellier

LEYRONAS C. ; SAMMUT S. (2001). « Le réseau d'aide à la création et au démarrage L'examen d'un double processus », in DESREUMAUX A. ; MARCHESNAY M.; PALPACUER F., *Perspectives en management stratégique*, Editions Management et Société

MARCHESNAY M. (1965). *Un instrument d'analyse dynamique de la firme : les coûts de capacité*, Cahiers du séminaire Aftalion Paris

MARCHESNAY M. (1978), « Micro, macro, méso », *Revue d'Economie Industrielle*, 8

MARCHESNAY M. (1980a), « La dépendance des firmes individuelles à l'égard des groupes », *Economies et Sociétés Série Sciences de Gestion*, 1

MARCHESNAY M. (1980b). « Sur la petite entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, 11

MARCHESNAY M. (1982a). « Is small so beautiful ? », *Revue d'Economie Industrielle*, 19

MARCHESNAY M. (1982b). « Pour un modèle d'hypofirme », in *Entreprise et Organisation*, Economica

MARCHESNAY M. (1982c). « Où en est la mésoanalyse ? », in *Economie industrielle Problématique et méthodologie*, Economica

MARCHESNAY M. (1986a). « La TPE comme adaptation à la crise », in CHICHA J.; JOYAL A. ; JULIEN P.-A., *La PME dans un monde en mutation*, Presses Universitaire du Québec

MARCHESNAY M. (1986b). « Simon est-il simonien ? », in Demailly A. ; Le Moigne J.-L., *Sciences de l'intelligence, sciences de l'artificiel*, PUL

MARCHESNAY M. (1987). *Stratégie*, Chotard

MARCHESNAY M. (1988a). « PME : quelle « techno-logique » ? », *Revue Internationale PME*, 12

MARCHESNAY M. (1988b). « La mercatique de la petite entreprise », *Revue Internationale PME*, 3-4

MARCHESNAY M. (1989). « La petite entreprise, espace de transactions », *Connexions*, 54 1989 (repris dans *Entrepreneurship and Regional Development* de juillet 1990)

MARCHESNAY M. (1991a). *De l'hypofirme à l'hypogroupe : naissance, connaissance, reconnaissance*, Cahiers du LERASS, 23

MARCHESNAY M. (1991b). « La PME, une gestion spécifique ? », *Economie Rurale* (repris dans *Problèmes Economiques* Mai 1992)

MARCHESNAY M. (1993). « PME, stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, 95

MARCHESNAY M. (1995a). *Management stratégique*, Eyrolles

MARCHESNAY M. (1995b). « Le résistant déclin du marketing stratégique », *RFM*, 155

MARCHESNAY M.; JULIEN P.-A. (1997a). *Economie et stratégie industrielles*, Economica –Poche

MARCHESNAY M. (1997b). « La moyenne entreprise existe-t-elle ? », *Revue Française de Gestion*, 116



MARCHESNAY M. (1998a). « L'entrepreneuriat rural en quête de légitimités », in Miclet G. ; Sirieix L.; Thoyer S., *Agriculture et Alimentation en quête de légitimités*, Economica

MARCHESNAY M. (1998b). *Cas Chalot*, in Carrier C. ; Fourcade C., *Cas de stratégie des PME*, Presses Universitaires du Québec,

MARCHESNAY M. (1999). « Diversité des pédagogies de l'entrepreneuriat : l'exemple de Montpellier », in FONTAINE J., SAPORTA B., VERSTRAETE T. (dir). *Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils*, Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, octobre

MARCHESNAY M. (2000a). « L'entrepreneuriat : une vue kaléidoscopique », revue Internationale PME, 13(1)

MARCHESNAY M. (2000b). « Les mutations dans les orientations stratégiques des entreprises », *Lettre du CNME*. Caen, Juin

MARCHESNAY M. (2000c), « Y a-t-il un entrepreneur dans l'avion ? », revue Française de Gestion, 128

MARCHESNAY M. (2000d). « Job quality in smaller business firms : the case of french entrepreneurs », *Rencontres de Saint-Gall Lugano*

MARCHESNAY M. (2000e). « L'entrepreneur face aux risques », *Innovations* n°12

MARCHESNAY M. (2000f). « Innovativeness in smaller business firms : the case of french entrepreneurs Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa », (Madrid) Vol6 n°2 2000

MARCHESNAY M. (2001a). « Les constructeurs : Michael Porter », *Revue Française de Gestion*, 135

MARCHESNAY M. (2001b). *L'horloge de Mintzberg : pour remettre les pendules à l'heure*, Note de recherche ERFI

MARCHESNAY M. (2001c). *Le benchmarking*, Note de recherche ERFI

MARCHESNAY M. (2001d). *Les apports de la NEI à l'analyse stratégique*, Note de recherche ERFI

MARCHESNAY M. (2002a). « Entre « géo » et « clio » stratégie : le cas des PME de terroir », *Entreprise et Histoire*, Automne

MARCHESNAY M. (2002b). « Individual and collective entrepreneurship : the case of « French exception » », *Rencontres de Saint-Gall* Lucerne

Mc ADAM R.-M. (2002). « Large scale innovation- reengineering methology in SMEs : positivistic and phenomenological approaches », *International Small Business Journal*, 20(1)

MESSEGHEM K. (1999). *Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité en PME : le cas des industries agro-alimentaires*. Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Montpellier

MIGNON S. (2001). *Stratégie et pérennité de l'entreprise*, Vuibert

De MONTMORILLON B. (2002). « L'entrepreneur, le réseau social et la confiance », in Péron, *Transdisciplinarité : fondement de la pensée managériale anglo-saxonne ?*, Economica

NARO G. (1992). *La gestion du personnel dans les PME*, Thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion, Montpellier

PEREZ R.; REIX R. ; MARCHESNAY M. (1984). « Compétitivité, système de gestion et politique industrielle » in Percerou, *Entreprise, gestion et compétitivité* Economica

PEREZ PLA R. (1998). *Biophyderm, testeur de beauté*, Midi-Libre, 17 novembre

PEREZ-PLA R. (1997). *La bonne étoile d'Orion*, Midi-Libre, 25 mars

PLANE J.-M. (2001). *Méthodes de recherche –intervention en management*, L'Harmattan

PLANE J.-M. (2000). *Théories des organisations*, Dunod

POUDEVIGNE T. (1977). *Constitution d'une base de données en milieu artisanal*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Montpellier

PRIEM R.L.; BUTLER J.E. (2001). « Is the resource-based « view » a useful perspective for strategic management research ? », *Academy of Management Review*, Janvier

REIX R. (1976). *La capacité de commande de la firme*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Montpellier

REIX R. (1975). *La flexibilité de l'entreprise*, Thèse complémentaire, Montpellier 1975 (publiée aux Editions Cujas)

REVOLON F. (1998). *Une vision de la petite entreprise basée sur les ressources*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Nancy 2

ROJOT J. (2002). « Sciences de gestion et postmodernisme », in : Péron, *Transdisciplinarité : fondement de la pensée managériale anglo-saxonne ?*, Economica

ROUSE M.J.; DAELLENBACH U.S. (1999). « Rethinking research methods for the resource-based perspective : isolating sources of sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, 20

RUDEL S. (1988). « Cas Risquetou », in ERFI, *Cas de stratégie des PME*, Chotard

SAMMUT S. (2000). *Jeune entreprise La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan (Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Montpellier en 1998)

SANCHEZ R. (2001). « Building blocks for strategy theory : resources, dynamic capabilities and competences », in VOLDERBA H.W.; ELFRING T., *Rethinking Strategy*, Sage

TEECE D.; PISANO G.; SHUEN M.; « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18

TILTON-PENROSE E. (1959). *The theory of the growth of the firm* Blackwell (1<sup>ère</sup> édition 1959, 5<sup>o</sup> édition en 1972)

TORRES O. (2001). « Cas Sefcal », in Marchesnay M. ; Messeghem K., *Cas et solutions de stratégies de PME*, Edition Management et Société

TORRÈS O. (2001). « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », in Verstraete T. ; Filion L-J. *L'entrepreneuriat : une perspective internationale*, numéro spécial de *Management International*, 6(1)

TORRES O. (1997). *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la petite et moyenne entreprise : application au cas de la globalisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Montpellier

TORRES O. (1999). *Les PME*, Flammarion

TYWONIAK S.A. (1998). « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », in LAROCHE H. ; NIOCHE J.-P., *Repenser la stratégie*, Vuibert

VERSTRAETE T. (1999), *Entrepreneuriat – connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, collection Economie et Innovation

Michel Marchesnay

VERSTRAETE T. (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de l'ADREG, janvier (<http://www.editions-adreg.net>)

WALLISER E. (2001). *La mesure comptable des marques*, Vuibert

Collection dirigée par  
Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE

## **POUR UNE APPROCHE ENTREPRENEURIALE DE LA DYNAMIQUE RESSOURCES- COMPÉTENCES – ESSAI DE PRAXÉOLOGIE**

Michel MARCHESNAY

L'approche par les ressources, initiée dans les années 80, a fait l'objet de nombreuses controverses, suscitant le développement d'autres courants qui prolongent ou infirment l'hypothèse d'un avantage concurrentiel fondé sur la détention de ressources. Dans cet essai, l'auteur s'interroge sur l'apport de ces divers courants aux problèmes de la petite entreprise, en tablant sur leur interaction plus que sur leur opposition. Reprenant l'approche de Penrose, et s'appuyant sur des exemples réels, les ressources sont envisagées comme contribuant à la formation de compétences distinctives, au travers de leur affectation dans les activités modulaires, sous l'emprise des logiques d'action, et au regard des modalités de création de valeur.

Michel MARCHESNAY est Professeur de Sciences de Gestion à l'Université de Montpellier 1. Il a créé et dirigé l'ERFI (équipe de recherche sur la firme et l'industrie), présidé l'AIREPME (association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME) et est également impliqué dans la promotion du management stratégique, au sein de l'AIMS (association internationale de management stratégique). Ses recherches en cours portent sur les stratégies entrepreneuriales.

**ISBN : 2-9518007-1-1**

**© LES ÉDITIONS DE  
L'ADREG**