



LES STRATÉGIES D'ADAPTATION  
DES ENTREPRISES :  
ÉLÉMENTS D'ANALYSE

Philippe MOATI

CAHIER DE RECHERCHE N° 160

OCTOBRE 2001

Département « *Dynamique des marchés* »  
dirigé par Laurent **POUQUET**

***Cette recherche a bénéficié d'un financement au titre de la subvention recherche attribuée au CREDOC.***

Pour vous procurer la version papier, veuillez contacter le Centre Infos Publications,  
Tél. : 01 40 77 85 01 , e-mail : [publications@credoc.fr](mailto:publications@credoc.fr)

## SOMMAIRE

1. INTRODUCTION.....	1
2. UNE GRILLE D'ANALYSE FONDÉE SUR LES NOTIONS DE RESSOURCES ET DE COMPÉTENCES.....	5
3. LES STRATÉGIES D'ADAPTATION ÉLABORÉES À PARTIR DES RESSOURCES ET DES CAPACITÉS EXISTANTES.....	11
3.1 La réduction de l'X-inefficiency .....	12
3.2 Le redéploiement des compétences .....	13
3.2.1 Les stratégies d'adaptation à stock de ressources constant .....	13
3.2.2 Le changement d'échelle de production .....	19
4. LES STRATÉGIES D'ACQUISITION DE NOUVELLES RESSOURCES.....	21
4.1 L'acquisition de ressources génériques.....	21
4.1.1 L'acquisition de nouvelles connaissances génériques .....	22
4.1.2 L'investissement dans de nouveaux équipements productifs.....	23
4.1.3 L'acquisition d'actifs complémentaires .....	25
4.2 L'acquisition de ressources spécifiques .....	26
4.2.1 Les leviers internes .....	27
4.2.2 Les leviers externes .....	32
5. L'ADAPTATION PAR LA TRANSFORMATION DES CAPACITÉS.....	42
5.1 L'amélioration "spontanée" des capacités par l'apprentissage .....	43
5.2 La transformation des capacités par le changement organisationnel .....	44
5.3 Du changement organisationnel à "l'adaptation majeure" .....	47
6. CONCLUSION .....	49
7. BIBLIOGRAPHIE.....	52

## 1. INTRODUCTION

---

Par stratégies d'adaptation, nous entendons tous les changements de comportement engagés par une firme en vue d'améliorer – ou tout au moins de stabiliser – ses résultats. La finalité des stratégies d'adaptation réside donc dans le souci d'améliorer le degré de congruence entre les comportements de l'entreprise et les caractéristiques de son environnement concurrentiel. En d'autres termes, la problématique des stratégies d'adaptation est celle du changement stratégique.

Plusieurs catégories de facteurs peuvent conduire à la mise en œuvre de stratégies d'adaptation. En premier lieu, elles peuvent constituer une réaction de l'entreprise aux résultats enregistrés. Ce type de réaction est particulièrement probable lorsque l'entreprise réalise des résultats inférieurs à ses objectifs ou, pire, lorsque ces résultats constituent une menace pour sa survie<sup>1</sup>. Les comportements d'adaptation peuvent alors consister dans l'exploration de nouvelles stratégies, mais également dans l'interruption d'un mouvement stratégique, voire dans un retour à des options stratégiques passées dont la firme s'était progressivement éloignée (souci de ne pas persister dans une mauvaise direction)<sup>2</sup>.

### ***Automobile. Opel : Sévère plan de redressement***

*"Opel, la filiale allemande en difficulté de General Motors, va réduire ses capacités de production européenne de 15 % [...] d'ici la fin 2003 et supprimer des emplois. Cette décision [...] s'inscrit dans le vaste programme de restructuration Olympia qui vise à renouer avec les profits dès 2003. Son objectif est de générer 2 milliards d'euros d'économies au cours des deux prochaines années. [...]. Voulant revigorer son image et regagner les parts de marché perdues sur son territoire, le constructeur entend renouer avec son positionnement de marque allemande d'ingénieur, fiable et reconnue pour ses innovations. Un travail de communication sera effectué pour rajeunir la marque et le design. [...] Le groupe entend également organiser de façon plus consistante ses lancements de modèles et accélérer sa vitesse de livraison. Le réseau de distribution, dont les coûts n'ont pas cessé d'augmenter ces dernières années, sera lui aussi mis à contribution [...]. Enfin, les sources de revenus supplémentaires seront étudiées, notamment à travers les pièces détachées, le financement ou le leasing." (Les Echos, jeudi 16 août 2001, p. 8).*

---

<sup>1</sup> March et Simon [1958], Cyert et March [1963], Levitt et March [1988].

<sup>2</sup> Ginsberg et Baum [1994].

Les stratégies d'adaptation ne sont cependant pas l'apanage des firmes en difficulté. Même si « *la peur de perdre s'avère souvent plus puissante que l'espoir de gagner* » (Porter [1990], in Porter [1999, p. 172]), les firmes réalisant des résultats "satisfaisants" peuvent engager un effort d'adaptation sous l'influence de plusieurs ordres de motivation.

Cet effort peut être motivé, tout d'abord, par une volonté d'assurer la pérennité de bons résultats. La firme va s'efforcer alors de stabiliser son environnement concurrentiel, en tentant notamment de s'opposer à l'intrusion de nouveaux concurrents au sein de son secteur ou de son groupe stratégique, de contrôler l'évolution de la technologie, de verrouiller l'accès aux ressources critiques...

La firme "satisfaite" peut également modifier ses comportements afin de réagir à la perception d'une nouvelle opportunité : identification d'un nouveau segment de marché, application dérivée d'une avancée technologique, opportunité née de l'évolution du cadre réglementaire...

Plus fondamentalement encore, la volonté d'engager des stratégies d'adaptation peut venir de la prise de conscience de ce que l'environnement concurrentiel est en évolution permanente. La réalisation aujourd'hui de résultats satisfaisants n'est pas une garantie de bons résultats demain, la position de l'entreprise pouvant être remise en cause par l'évolution du régime de concurrence sur son marché et des initiatives stratégiques engagées par ses concurrents. Étant donné le délai de gestation des nouveaux comportements issus des stratégies d'adaptation, l'entreprise se doit d'anticiper l'état futur de son environnement concurrentiel et d'engager dès à présent les efforts d'adaptation supposés assurer la congruence de ses comportements futurs à l'état du marché.

Enfin, une firme "satisfaite" peut être conduite à engager des stratégies d'adaptation en raison même de son succès. Par exemple, une croissance rapide de l'activité appelle souvent la révision de l'organisation interne de l'entreprise, le développement de capacités organisationnelles et stratégiques nouvelles, l'adaptation de l'outil de production...

Au total, toute firme est susceptible d'engager des stratégies d'adaptation.

La définition très large que nous avons donné des stratégies d'adaptation – comme modification des comportements stratégiques de la firme – peut être précisée par l'identification de stratégies d'adaptation de différentes natures.

Une première classification des stratégies d'adaptation est fondée sur la notion de groupe stratégique. On distingue alors quatre niveaux de "profondeur" des stratégies d'adaptation :

- Les actions visant à améliorer la compétitivité de l'entreprise au sein de son groupe stratégique. Ces actions peuvent consister en de simples aménagements des politiques de la firme ou, plus profondément, dans la mise en œuvre de nouveaux "moyens de la stratégie" (Moati [1999]).
- Les actions conduisant la firme à se déplacer dans l'espace stratégique afin d'entrer dans un groupe stratégique caractérisé par des performances moyennes supérieures ou dans un groupe dans lequel l'entreprise peut espérer bénéficier d'une meilleure position compétitive. Les stratégies d'adaptation visent alors à contourner les barrières à la mobilité (Caves et Porter [1977]) qui protègent le groupe stratégique cible.
- Les actions visant à introduire une rupture dans la carte stratégique du secteur, par la mise en œuvre d'un positionnement stratégique innovant pouvant constituer le point de départ d'un nouveau groupe stratégique.
- Un redéploiement plus radical encore de l'activité de l'entreprise, la conduisant à sortir de son secteur d'origine pour en pénétrer un autre offrant de meilleures perspectives de valorisation de ses compétences.

L'ampleur et la profondeur des modifications que l'entreprise doit apporter à ses modes de fonctionnement sont très probablement croissantes selon ces quatre modalités.

Une deuxième typologie des stratégies d'adaptation est fondée sur la distinction entre "adaptation de soi" et "adaptation à soi" courante en marketing<sup>3</sup> Cette typologie oppose :

- les stratégies d'adaptation visant à rapprocher les comportements de l'entreprise des exigences du régime de concurrence sectoriel. Il s'agit donc de stratégies "réactives". Concrètement, ces stratégies d'adaptation consistent en un ensemble d'actions visant à faire évoluer tout ou partie des sous-systèmes (production, marketing, logistique...) de l'entreprise vers un état désiré, un "but stratégique" (Sanchez et Thomas [1996]), supposé permettre d'atteindre les objectifs de la firme.
- les stratégies d'adaptation qui s'efforcent d'influencer les caractéristiques de l'environnement concurrentiel dans un sens favorable à l'entreprise. Il peut s'agir d'actions sur les structures (création de barrières à l'entrée) ou sur les conditions de base (rupture technologique, transformation des préférences des acheteurs, influence sur le contenu du cadre réglementaire). Nous qualifierons ces stratégies "proactives" de *stratégies de contrôle*. La littérature manageriale s'est pendant longtemps concentrée (notamment sous l'influence des travaux de Porter) sur

---

<sup>3</sup> Trinquécoste [1999].

l'adaptation de l'entreprise à son environnement sectoriel, sur les stratégies visant à répondre efficacement aux menaces et opportunités associées à cet environnement. Dans le contexte de turbulence et d'incertitude qui caractérise le fonctionnement contemporain des marchés, l'accent est désormais placé sur les stratégies proactives d'anticipation des transformations de l'environnement et d'influence sur les règles du jeu concurrentiel<sup>4</sup>.

La problématique même des stratégies d'adaptation repose sur l'idée que l'adaptation est un processus difficile, coûteux et incertain. S'il n'existait aucun obstacle à l'adaptation, l'ensemble des firmes d'un secteur convergerait rapidement vers la mise en œuvre des stratégies optimales en regard des caractéristiques de l'environnement. L'imparfaite capacité d'adaptation des entreprises est une condition fondamentale de la persistance de leur hétérogénéité à l'intérieur des secteurs et constitue l'un des moteurs de la dynamique sectorielle.

L'adaptation est sous-tendue par deux types de processus d'apprentissage. Le premier, qui est indissociable de l'adaptation, est initié par la prise de conscience par la firme de la nécessité de modifier ses comportements. Il porte sur la perception d'une dissonance entre les résultats de la firme et ses objectifs, sur l'identification d'opportunités commerciales, productives, technologiques, non ou mal exploitées, sur l'observation de changements intervenus dans l'environnement et qui sont porteurs de nouvelles menaces ou opportunités, sur l'observation d'un dysfonctionnement interne... Ce type d'apprentissage implique le système d'information de l'entreprise et fait intervenir ses représentations, ses "cartes cognitives", pour l'interprétation des signaux et la définition des réponses à leur apporter. Le deuxième type d'apprentissage, qui n'est mis en œuvre que dans les stratégies d'adaptation de niveau supérieur, porte sur l'acquisition de nouvelles ressources ou de nouvelles capacités permettant d'élargir pour la firme le domaine des comportements possibles. Ces deux processus d'apprentissage sont entravés par de multiples facteurs d'inertie liés à la nature organisationnelle de la firme, à la complexité des processus cognitifs sous-jacents, à l'existence d'irréversibilités économiques et technologiques...

L'étude des stratégies d'adaptation implique donc la mobilisation d'un appareil conceptuel permettant de rendre compte de ces processus d'apprentissage, de la manière dont se forme et évolue l'ensemble des comportements que l'entreprise est susceptible de mener à bien, et des facteurs d'inertie et de blocage qu'elle est susceptible de rencontrer au cours de son effort d'adaptation. Nous débuterons donc cette étude par la présentation d'un cadre d'analyse issu des théories du management stratégique fondé sur les ressources et de l'approche évolutionniste de la firme fondée sur la notion de

---

<sup>4</sup> « *La question pertinente est de plus en plus : "comment puis-je deviner les contours de structures de marché changeantes et, ainsi, les règles de l'engagement dans un jeu nouveau et en évolution ?" » (Prahalad [1999]).*

compétences. Cette grille d'analyse nous permettra la construction d'une nouvelle typologie des stratégies d'adaptation – moins phénoménales que celles qui viennent d'être présentées car s'appuyant sur les éléments qui constituent la cible de l'adaptation – qui nous servira de guide pour la suite de cette étude.

## **2. UNE GRILLE D'ANALYSE FONDÉE SUR LES NOTIONS DE RESSOURCES ET DE COMPÉTENCES**

---

Une littérature abondante s'est développée depuis le milieu des années 80 autour des notions de ressources et de compétences. Cette littérature se situe au confluent du management stratégique et de l'économie industrielle. La "ressource view" de la firme s'est développée en management stratégique en réaction à l'hégémonie des travaux de Michael Porter, critiqués pour avoir mis au premier plan de la réflexion sur les déterminants de la rentabilité des entreprises, les caractéristiques de leur environnement sectoriel (résumé par le jeu des "5 forces de la concurrence") et la capacité des firmes à identifier et à mettre en œuvre un positionnement stratégique en phase avec les règles du jeu concurrentiel et permettant de bénéficier des avantages associés à une position dominante<sup>5</sup>.

Les théories fondées sur les ressources<sup>6</sup> analysent les performances des entreprises comme résultant de la nature des avantages concurrentiels issus des ressources dont dispose l'entreprise et de la manière dont elle les mobilise. Le portefeuille d'activités et l'orientation de son positionnement stratégique sont dictés par la nature des compétences détenues par la firme lui permettant de se distinguer durablement de ses concurrents. De son côté, l'économie industrielle a commencé à s'intéresser de manière frontale à la notion de compétences avec le développement de l'approche évolutionniste, dans la lignée des travaux de Nelson et Winter [1982]. En rupture avec l'analyse néoclassique qui voit la firme comme une fonction de production donnée de manière exogène et mobilisant des facteurs de production génériques, les évolutionnistes voient dans la différenciation des compétences la cause principale de la diversité microéconomique à l'origine des dynamiques industrielles.

---

<sup>5</sup> « Si tous les étudiants en management stratégique apprennent à identifier la niche "la plus attractive", qui l'obtiendra et pour quelles raisons la concurrence ne détruira-t-elle pas cet attrait ? » (Wernerfelt [1995, p. 172], cité par Tywoniak [1998]).

<sup>6</sup> Voir les travaux précurseurs de Wernerfelt [1984], Rumelt [1984] ou Barney [1986].

Ces deux courants de littérature, s'ils restent inscrits de manière privilégiée dans leur courant disciplinaire d'origine, ont progressivement convergé, sous l'influence notamment de Prahalad et Hamel [1990] (qui ont contribué à introduire une problématique de compétences dans l'approche fondée sur les ressources) et d'auteurs évolutionnistes tels que Teece, Pisano et Shuen [1997]. On assiste ainsi à l'émergence progressive d'une nouvelle grille d'analyse de la firme, vue comme une collection de ressources et de compétences en évolution constante sous l'effet de processus d'apprentissage, et d'une nouvelle vision de la concurrence et de la dynamique des marchés<sup>7</sup>.

***Chimie de spécialités. Rodhia : Le polyamide plutôt que le polyester***

*"Polyester ou polyamide ? Condamné à rationaliser son portefeuille d'activités à la fin des années 80 afin d'optimiser ses investissements, le groupe Rhône-Poulenc a dû choisir entre ces deux activités. En décidant de se désengager du premier secteur, en 1988, pour se concentrer sur la seconde famille de résines dites "de performance", il a pris une décision qui s'avère aujourd'hui judicieuse. "En misant sur le polyester, explique Pierre Vourlat, directeur général adjoint de la division polyamide de Rhodia, le groupe se serait heurté à une vive concurrence des pays asiatiques qui ont massivement investi dans ce secteur et contrôlent aujourd'hui 80 % du marché mondial." Rhône-Poulenc n'aurait pu se protéger ni par la technologie – le polyester est facile à produire – ni en faisant jouer l'effet de taille et les économies d'échelle. Avec des petites usines de 20 000 ou 30 000 tonnes de capacité, il aurait difficilement résisté à des concurrents asiatiques exploitant des unités 5 fois plus importantes. En misant sur le polyamide, le groupe s'est mis à l'abri de ces désagréments. D'une part, ce matériau bénéficie d'un marché porteur (...) mais il est, de surcroît, complexe à produire. La concurrence est réduite car peu de producteurs mondiaux maîtrisent parfaitement le process et sont capables de le faire évoluer." (Les Echos, 14 avril 1999, p. 56).*

Ces deux courants de littérature se réclament de l'héritage d'Edith Penrose [1959]. Penrose analyse la firme comme une collection de ressources productives. Ces ressources se composent d'actifs physiques (équipements productifs, matières premières, stocks de produits finis...) et de ressources humaines. Elles recèlent un ensemble de services potentiels. L'organisation administrative de l'entreprise conditionne la manière de combiner et d'utiliser ces ressources, qui définit la nature des services productifs effectivement rendus par les ressources. Ce sont donc les services productifs, et non les ressources elles-mêmes, qui constituent les inputs du processus de production et qui sont à l'origine des "capacités" de la firme, c'est-à-dire l'ensemble des tâches et activités qu'elle est en mesure

---

<sup>7</sup> Voir Sanchez, Heene et Thomas [1996].



de mener. Seule une partie des services potentiels associés au stock de ressources de la firme est effectivement utilisée à un moment donné.

L'approche de Penrose a donné lieu à de nombreux développements au cours des dernières années. S'il en résulte incontestablement un approfondissement des intuitions initiales, c'est au prix d'une certaine cacophonie, tant sur le plan des fondements analytiques que sur celui de la terminologie (de nombreux auteurs employant les mêmes termes pour désigner des notions différentes ou désignant par des termes différents des notions très proches). Nous ne nous livrerons pas ici à une revue exhaustive de cette littérature. Nous n'essayerons pas non plus de départager les auteurs. Nous nous contenterons de proposer une synthèse de ce qui nous paraît intéressant de retenir de ce foisonnement pour constituer un cadre d'analyse pertinent pour l'étude des stratégies d'adaptation. Ce sera également l'occasion de fixer un certain nombre de définitions afin de clarifier le propos tenu dans les pages qui suivent.

Deux catégories de ressources peuvent être identifiées selon leur origine :

- *Les ressources génériques*, qui peuvent être tangibles ou intangibles, se définissent par leur caractère échangeable : machines standards, bâtiments, produits, logiciels, licence autorisant l'utilisation d'une marque ou d'une technologie, main-d'œuvre disposant d'une qualification générique, informations et connaissances du domaine public ou cédées à titre onéreux...

- *Les ressources spécifiques* présentent quant à elles des caractères propres à l'entreprise au sein de laquelle leur champ de déploiement se trouve limité. Elles sont le plus souvent construites au cours d'un processus d'apprentissage idiosyncrasique : qualifications spécifiques de la main-d'œuvre, image de marque, réputation, connaissances technologiques idiosyncrasiques, bases de données internes, équipements productifs conçus ou adaptés dans l'entreprise, réseau relationnel...

Ces ressources se combinent en trois grands sous-ensembles :

- *le système technique* (caractéristiques de l'outil de production) ;
- *les ressources humaines* (dépositaires de savoirs et de compétences individuelles) ;
- *l'image commerciale* de l'entreprise (sa réputation, son portefeuille de marques...).

C'est par l'intermédiaire de ses *capacités* que la firme opère la mobilisation et la combinaison des ressources dans la perspective d'atteindre ses buts. On notera que ces capacités s'appuient elles-mêmes sur des ressources (en particulier, l'équipe manageriale et les instruments de gestion). Elles incluent la culture d'entreprise et la vision stratégique nourrie par le management (Durand [2000]).

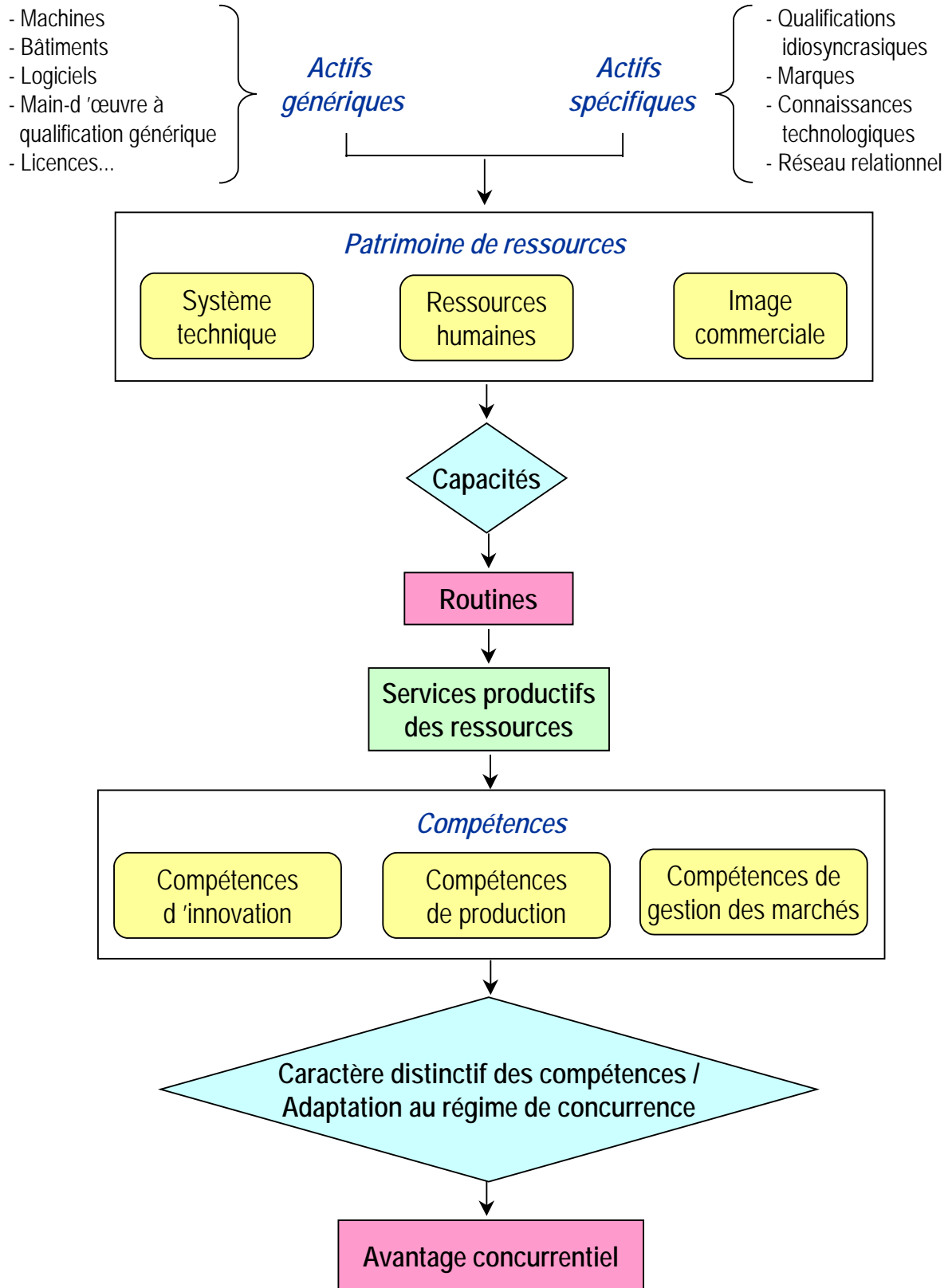
Deux catégories de capacités peuvent être identifiées. Les *capacités organisationnelles* renvoient à la coordination et l'intégration des ressources au travers d'un ensemble de normes et de procédures, à la mise en œuvre de mécanismes d'incitation favorisant la convergence des actions individuelles en direction des buts stratégiques de la firme, à la définition des conditions de l'apprentissage organisationnel par la fourniture de procédures de recherche coordonnées, de langages communs... Les capacités organisationnelles renvoient à la fois aux structures de la firme et à ses capacités à définir des processus. Les *capacités stratégiques* sont d'un ordre supérieur. Elles sont mobilisées au cours de la définition des grands axes de la stratégie. Elles renvoient à la définition d'une "vision", aux principes présidant à l'allocation des ressources, à la sélection des trajectoires d'apprentissage, à la définition des axes d'adaptation pertinents...

Les capacités de la firme peuvent être perçues de manière statique. Elles s'incarnent alors dans des *routines* qui définissent, pour chaque membre et pour chaque groupe de l'entreprise, des répertoires d'action spécifiant les modalités concrètes de mobilisation des ressources ainsi que les règles de coordination. Les routines constituent ainsi un ensemble de procédures organisationnelles « *qui dictent les choix et fournissent les méthodes* » conformément aux buts de l'entreprise (Winter [1984, p. 291]). L'ensemble des routines peut être décomposé entre *routines d'ordre inférieur* s'appliquant à l'exécution des tâches élémentaires, et *routines d'ordre supérieur* qui dictent la manière dont sont articulées les routines d'ordre inférieur (Nelson [1994]). C'est des routines que sont issus *les services productifs* effectivement rendus par les ressources. Elles conditionnent la quantité et la qualité des interactions entre les aptitudes individuelles, le système technique, le système de gestion, et la culture de l'entreprise (Doz [1994]). Les capacités peuvent également être envisagées sous un angle dynamique : les *capacités dynamiques* désignent les règles de fonctionnement de l'entreprise qui président à l'adaptation ou au renouvellement de ses routines et de ses capacités organisationnelles. Elles s'incarnent en particulier dans les *routines de recherche* de l'entreprise (Nelson et Winter [1982]) et reposent notamment sur ses capacités stratégiques. Elles contribuent à la définition de la capacité d'apprentissage de la firme, laquelle est également conditionnée par la nature de ses ressources (informations disponibles, compétences individuelles disponibles...).

Enfin, les services productifs sont à la base des *compétences* (ou "capabilities") de la firme, c'est-à-dire ce qu'elle est effectivement en mesure de faire.

A la suite de Rangone [1999], ces compétences peuvent être décomposées en compétences d'innovation, compétences de production et compétences de gestion des marchés.

## Des ressources à l'avantage concurrentiel



L'*avantage concurrentiel* découle des compétences, et en particulier de leur *caractère stratégique* (dans le sens où elles sont difficilement imitables), et de leur adaptation aux exigences du régime de concurrence en vigueur sur le marché. L'avantage concurrentiel repose donc en dernier ressort sur le patrimoine de ressources de l'entreprise – notamment son patrimoine de ressources spécifiques (leur caractère difficilement échangeable leur donne un plus grand potentiel de différenciation) – et sur ses capacités. Pour Porter [1997], ce qui différencie durablement une firme de ses concurrents est le caractère systémique de l'ensemble constitué par ses ressources et ses capacités, le fait que ses compétences résultent d'une interaction étroite de cet ensemble, source d'ambiguïté causale (il est difficile pour les concurrents d'identifier les facteurs à l'origine des compétences).

A partir de cette grille d'analyse de la firme, une typologie de stratégies d'adaptation peut être construite selon que l'adaptation porte sur les ressources et/ou sur les capacités, en vue de la construction de nouvelles compétences permettant la mise en œuvre de nouveaux comportements<sup>8</sup>.

### Typologie des stratégies d'adaptation

		Ressources	
		Déjà détenues	Non encore détenues
Capacités	Déjà détenues	Adaptations mineures ( "redéploiement des compétences" )	Recomposition du patrimoine de ressources
	Non encore détenues	Changements organisationnels	Adaptations majeures

Adapté de Durand [2000], p.94

---

<sup>8</sup> « La construction de compétences intervient lorsque la firme acquiert des actifs [ressources dans notre terminologie] qualitativement différents (par exemple, un nouveau type de machine) qu'elle peut utiliser plus efficacement en combinaison avec ses capacités existantes, mais la construction de compétences implique souvent la création ou l'adoption de nouvelles capacités (nouveaux modèles d'action) dans l'usage des ressources existantes ou de ressources nouvelles. » (Sanchez, Heene et Thomas [1996, p. 8].

On parlera d' "adaptations mineures" lorsque la firme élabore de nouveaux comportements à partir de ses ressources et capacités existantes, ou par la modification du stock de ses ressources sans changement qualitatif. La firme recherche alors les voies d'un redéploiement de ses compétences. L'adaptation peut également passer par la "recomposition du patrimoine de ressources". Nous distinguerons ici les stratégies d'adaptation fondées sur l'acquisition de ressources génériques de celles impliquant l'acquisition de ressources spécifiques. La troisième catégorie de stratégies d'adaptation consiste dans la transformation des capacités de l'entreprise, à patrimoine de ressources donné. Il s'agit alors principalement de "changements organisationnels". Enfin, les "adaptations majeures" impliquent à la fois la transformation des capacités et la modification qualitative du patrimoine de ressources<sup>9</sup>.

### **3. LES STRATÉGIES D'ADAPTATION ÉLABORÉES À PARTIR DES RESSOURCES ET DES CAPACITÉS EXISTANTES**

---

La distinction effectuée par Penrose entre les ressources et les services productifs qu'elles sont susceptibles de rendre permet d'envisager un premier niveau d'adaptation, le plus superficiel, qui consiste à mettre en œuvre une utilisation alternative des ressources et capacités de la firme. Il s'agit donc soit d'améliorer la mise en œuvre des comportements existants, soit de puiser différemment dans l'ensemble des comportements potentiels autorisés par l'état des ressources et des capacités (Huber [1991]). Ces stratégies d'adaptation reposent fondamentalement sur les capacités manageriales de la firme (Christensen [1996]), c'est-à-dire sur l'aptitude du management à mobiliser et organiser les ressources de la firme pour créer un avantage compétitif.

---

<sup>9</sup> Développons une métaphore musicale afin de mieux faire sentir ces différentes catégories de stratégies d'adaptation. Considérons le cas d'un groupe de rock qui voit ses ventes de disques chuter et son public s'étioler. Plusieurs "stratégies d'adaptation" sont envisageables afin de tenter de renouer avec le succès. L'adaptation mineure consistera, par exemple, à raccourcir la durée des titres afin de faciliter leur passage en radio, ou bien à adopter des tempos plus rapides pour dynamiser la musique. Afin de faire évoluer plus significativement sa musique, notre groupe peut intégrer de nouvelles ressources : acquisition d'un nouveau modèle de synthétiseur lui permettant de développer des sonorités à la mode, recrutement d'un saxophoniste (si le groupe fait l'analyse que le saxophone est en phase avec les goûts du moment)... Notre groupe peut également diagnostiquer que, le rock n'étant plus à la mode, il convient de faire évoluer sa musique vers le rap. Cependant, les membres du groupe, peu familiers de ce genre de musique, se voient dans l'obligation de faire l'apprentissage de nouveaux principes de composition et d'orchestration (acquisition de nouvelles capacités), ce qui peut les conduire notamment à revoir la répartition des rôles dans les différents instruments. Enfin, il est probable que ce redéploiement radical vers un nouveau style de musique impose simultanément la reconfiguration de son patrimoine de ressources, par le changement du matériel ou en procédant au recrutement de nouveaux membres (par exemple, un nouveau chanteur sachant rapper).

On peut classer ici deux types de comportements : la recherche d'une plus grande efficacité dans la mise en œuvre des stratégies de la firme (réduction du degré d'X-inefficacy), et la recherche de nouvelles stratégies sans changement qualitatif du patrimoine de ressources et de capacités de la firme.

### 3.1 La réduction de l'X-inefficacy

---

La notion d'X-inefficacy a été élaborée par Leibenstein [1966] afin de rendre compte des situations dans lesquelles les firmes échouent dans la minimisation de leurs coûts et se situent à l'intérieur, et non sur, la frontière de production. « *Pour un même ensemble d'inputs humains achetés et pour la même connaissance des techniques de production disponibles, une variété de résultats d'output est possible* » (Leibenstein [1973, p. 768]). Leibenstein [1987] évoque le cas de deux usines Ford identiques produisant la même automobile à partir des mêmes équipements, l'une implantée au Royaume-Uni, l'autre en Allemagne, la première produisant 50 % de voitures de plus que la seconde avec 22 % de main-d'œuvre en moins. Par extension, on pourra parler d'X-inefficacy lorsqu'une firme ne parvient pas à tirer tout le potentiel productif, technologique ou commercial de son stock de ressources : qualité déficiente de la production, délais non respectés, contacts commerciaux non exploités...

Leibenstein relie l'X-inefficacy à des considérations organisationnelles, et en particulier à la propension des salariés à ne pas fournir l'effort maximal, que les mécanismes d'incitation mis en œuvre par la direction ne parviennent pas à contrecarrer totalement en raison principalement de problèmes d'asymétrie d'information. Pour Leibenstein, l'environnement de l'entreprise, et en particulier la concurrence, exerce une pression externe sur les comportements individuels. Ainsi, un accroissement de la pression concurrentielle pesant sur les résultats de la firme est susceptible de réduire le degré d'X-inefficacy, en incitant la direction de l'entreprise à intensifier sa pression sur les salariés et en renforçant la sensibilité de ces derniers aux "modèles de responsabilité" face à la menace d'une réduction de salaire ou d'un licenciement.

Les entretiens réalisés par Borenstein et Farell [2000] auprès de responsables de mines d'or ou de raffineries de pétrole confirment que les entreprises tendent à répondre à la dégradation de leur rentabilité, à la suite d'une baisse des cours, par la mise en œuvre de plans de réduction des coûts pouvant s'interpréter comme des tentatives de réduction du degré d'X-inefficacy. De la même manière, c'est le souci de réduire le degré d'X-inefficacy qui a motivé nombre de plans de restructuration et de "downsizing" dans les années 80 et 90, en particulier dans les secteurs les plus directement exposés aux mouvements de mondialisation et de déréglementation.

La marge de manœuvre dont dispose une entreprise pour réduire l'X-inefficiency sans modifier son stock de ressources est cependant généralement limitée. Les frais généraux sont souvent les premières victimes de la mise en œuvre de ce type de politique<sup>10</sup>. Aller plus loin impose rapidement de procéder à des changements organisationnels plus ou moins importants qui peuvent impliquer la recombinaison des ressources de la firme (requalification de la main-d'œuvre, restructuration de l'outil industriel), voire le remplacement de l'équipe de direction.

## **3.2 Le redéploiement des compétences**

---

Un même ensemble de ressources peut produire une certaine diversité de services productifs selon la manière dont elles sont mobilisées et combinées. Un ensemble donné de ressources ouvre donc à l'entreprise un ensemble de comportements potentiels. Les comportements effectifs sont définis en fonction de la perception de la réponse optimale que la firme est susceptible d'apporter aux exigences de son environnement et des capacités organisationnelles qui contraignent les modalités de la mobilisation des ressources. Les entreprises disposent donc généralement d'une certaine latitude pour modifier leurs comportements effectifs dans le cadre de leurs ressources et capacités existantes. Nous commencerons par envisager les stratégies d'adaptation s'opérant à stock de ressources constant, pour examiner ensuite les stratégies de changement d'échelle de production, qui reviennent à augmenter le stock de ressources sans modification qualitative.

### **3.2.1 Les stratégies d'adaptation à stock de ressources constant**

Nous examinerons ici dans grandes catégories de stratégies : les stratégies de contrôle consistant dans l'engagement de manœuvres stratégiques visant à stabiliser l'environnement concurrentiel, puis les stratégies de redéploiement de l'activité à stock de ressources constant.

#### **3.2.1.1 Les stratégies de stabilisation du jeu concurrentiel**

Un certain nombre de stratégies de contrôle peuvent être classées dans cette sous-catégorie de stratégies d'adaptation. Il en va ainsi, par exemple, des politiques de prix visant à ériger des barrières à l'entrée ou à évincer des concurrents en place.

---

<sup>10</sup> Scherer et Ross [1990] ont mis en évidence, à partir d'un modèle sur 132 secteurs industriels américains, une corrélation positive entre la rentabilité des secteurs (interprétable comme l'indice d'une faible concurrence) et le poids des frais généraux en pourcentage des ventes.

### ■ *La stratégie du prix-limite*

Une firme en position de monopole sur un marché (ou un segment de marché) peut délibérément choisir de ne pas exploiter pleinement son pouvoir de monopole, mais de pratiquer un niveau de prix censé dissuader l'entrée de nouveaux concurrents. Cette idée a été modélisée pour la première fois par Modigliani et Sylos-Labini (modèle du "prix limite"). La firme en place fixe sa production (et donc le prix) à un niveau tel que la demande résiduelle que l'entrant potentiel pourrait être tenté de satisfaire ne lui suffit pas à couvrir ses coûts. Concrètement, la firme en place choisit un niveau de production suffisamment élevé pour que l'entrée provoque une baisse du prix le conduisant à un niveau inférieur au coût moyen du nouvel entrant. Ce modèle a été critiqué pour son manque de réalisme. La stratégie du prix limite n'est viable que si la firme en place bénéficie d'un avantage de coût sur son concurrent potentiel, de sorte que la demande résiduelle servie par l'entrant potentiel conduit à un volume de production associé à un désavantage de coût moyen par rapport à la firme en place. Lorsque la firme en place ne bénéficie pas d'un tel avantage de coût, il est dans son intérêt, si l'entrée se produit, de se montrer accommodante en partageant le marché par la réduction de son volume de production, car alors mieux vaut se contenter de profits réduits en acceptant de partager le marché que de subir des pertes en maintenant le niveau initial de production. Le candidat à l'entrée comprend qu'il n'est pas dans l'intérêt de la firme en place de maintenir son niveau de production s'il pénètre effectivement le marché et calcule sa rentabilité escomptée sur la base d'un partage du marché. Autrement dit, la stratégie du prix limite, si la firme en place ne bénéficie pas d'un avantage de coût, n'est pas crédible.

### ■ *La stratégie du prix prédateur*

La stratégie du prix prédateur constitue une variante de la stratégie du prix limite. Elle consiste à réduire le prix en dessous du niveau maximisant le profit<sup>11</sup>, *une fois l'entrée réalisée*, afin de chasser le nouveau concurrent, et remonter le prix après.

La mise en évidence d'une stratégie de prix prédateur se révèle généralement être un exercice délicat<sup>12</sup>, en particulier lorsque le prix constitue un mode de concurrence dominant ou lorsque la baisse des prix constitue la réponse naturelle à une situation de surcapacité (Hendel [1996]). La jurisprudence tend à considérer qu'une baisse de prix revêt un caractère prédateur lorsqu'elle conduit la firme dominante à tarifier en dessous de son coût moyen variable, alors que sa position sur le marché devrait

---

<sup>11</sup> Durant le procès Microsoft, l'économiste américaine R. Schmalensee a estimé que le prix de vente de Windows était six fois inférieur à ce qu'il aurait été si Microsoft avait vendu Windows au prix susceptible de maximiser son profit (Benzoni [2000]).

<sup>12</sup> Benzoni [2000].



au contraire l'amener à réaliser des marges importantes ("test Areeda-Turner"). En définitive, c'est l'intention prédatrice présidant à la baisse du prix qui est considérée comme illicite.

Comme pour le modèle du prix limite, la stratégie du prix prédateur n'est en principe crédible que s'il existe une asymétrie entre la firme en place et les concurrents potentiels : avantage de coût de la firme en place lui permettant de supporter un prix suffisamment bas pour conduire à des pertes chez l'entrant sans en subir soi-même ; plus grande capacité financière de la firme en place lui permettant de tenir plus longtemps dans une guerre des prix<sup>13</sup> ; asymétrie d'information entre les concurrents laissant penser au nouvel entrant que la firme en place dispose d'un avantage de coût ou d'une marge de manœuvre financière lui permettant de sortir victorieuse d'une guerre des prix.

### ■ *La stratégie d'engagement*

La stratégie d'engagement constitue une variante de la stratégie de prix limite, censée résoudre le problème de crédibilité. Le principe général consiste pour la firme en place à dissuader l'entrée de nouveaux concurrents par l'engagement d'une dépense irrécupérable  $k$  (un montant de dépenses de communication ou de R&D au-delà de celui associé à la maximisation du profit) que le nouvel entrant devra à son tour engager. Pour que cet engagement soit crédible,  $k$  doit être calculée de manière à ce que  $\Pi_a - k$ , le profit dégagé par chacune des entreprises en cas d'accommodement (qui reste supérieur au profit associé à une situation d'affrontement,  $\Pi_g - k$ ), soit négatif. Devant cette perspective de perte, le candidat à l'entrée renonce à son projet.

Dans la variante de ce modèle proposée par Dixit [1982], la firme en place ne supporte le coût irrécupérable que si l'entrée se produit (cas de l'installation d'une capacité de production telle que l'entreprise se trouve en situation de surcapacité si elle doit partager le marché avec le nouvel entrant). Cette stratégie n'est crédible que si  $\Pi_g$  est supérieur à  $\Pi_a - k$ . L'entrant potentiel anticipe que, s'il entre, la stratégie optimale de la firme en place sera l'affrontement, et renonce à son projet. Concrètement, l'entreprise préfère engager une guerre des prix contre l'intrus afin de soutenir son volume de ventes plutôt que de partager le marché et de se trouver dans une situation de surcapacité telle que l'impossibilité d'amortir les coûts fixes obère gravement sa rentabilité. Les stratégies d'engagement consistent donc pour la firme en place à se mettre en position – et à le faire savoir –

---

<sup>13</sup> C'est cette capacité financière à faire face à une guerre des prix qui a été mise en avant à plusieurs reprises par les challengers de la Fnac sur le marché du disque. « *Notre politique est de vendre des disques moins cher que la Fnac en appliquant une marge inférieure. La Fnac Musique des Italiens a réagi non seulement en s'alignant mais surtout en pratiquant des prix que nous estimons prédateurs. Dans un seul but : mettre en péril l'équilibre financier de notre point de vente. Nous estimons qu'il s'agit d'un abus dans la mesure où la Fnac Italiens ne représente que 1 % des ventes de la Fnac, qui possède 55 % du marché parisien.* » (déclaration de Philippe Mondan, fondateur d'Extrapole, à l'occasion de la saisine du Conseil de la concurrence durant l'été 1997 (LSA, n°1563, 4 décembre 1997, p. 29).

d'être obligée de répondre aux entrées de nouveaux concurrents sur son marché par l'agressivité plutôt que par l'accommodement.

**Commerce d'articles de sport : Go Sport porte plainte contre Décathlon**

*"Go Sport a annoncé, hier, avoir saisi le Conseil de la concurrence à l'encontre de son concurrent Décathlon, leader du secteur, qu'il accuse d'abus de position dominante. La filiale du groupe Rallye affirme dans un communiqué que Décathlon (propriété de la famille Mulliez, propriétaire d'Auchan) l'empêche de se développer dans la périphérie des villes moyennes, là où le marché n'est pas encore totalement saturé, "par des pratiques qui ne permettent pas l'existence ou le maintien d'une concurrence effective." Go Sport reproche principalement à Décathlon d'ouvrir des magasins surdimensionnés au regard du marché pour décourager l'implantation de concurrents. Dans son communiqué, Go Sport cite notamment le cas des villes de Hazebrouck, Saint-Dizier, Saintes, Saumur ou encore Saint-Omer. Décathlon n'a pas souhaité réagir à ces accusations." (Les Echos, jeudi 21 janvier 1999, p. 22).*

■ **La stratégie de prolifération des produits**

La stratégie de prolifération des produits constitue une tentative de création de barrière à l'entrée qui s'appuie sur le caractère segmenté du marché : préférences affirmées de la part des consommateurs dans l'espace des produits, dispersion géographique des clients en présence de coûts de transport importants. Cette segmentation autorise chaque entreprise à mettre sur le marché différentes variétés du produit (si l'on considère la segmentation du marché selon les préférences) ou différentes implantations (si l'on considère la segmentation géographique du marché). On suppose cependant, de manière réaliste, que chaque variété ou chaque implantation suscite un coût fixe à l'origine d'économies d'échelle faisant dépendre la rentabilité du volume des ventes de chaque variété ou de chaque implantation.

Les modèles de concurrence monopolistique montrent comment chaque entreprise détermine le nombre optimal de variétés par rapport au critère de la maximisation du profit<sup>14</sup>. Une entreprise en monopole (ou les membres d'un oligopole coopératif) peut cependant décider d'exploiter un nombre de variétés ou d'implantations supérieur à l'optimum afin de dissuader l'entrée de nouveaux concurrents. L'idée de base est d'assurer une présence sur le marché telle qu'il ne reste plus que des niches à l'entrant potentiel, niches qui risquent de se montrer d'autant plus étroites pour assurer sa rentabilité

---

<sup>14</sup> Intuitivement, le nombre optimal de variétés ou d'implantations est positivement lié au degré de segmentation du marché (degré d'attachement des consommateurs à leur variété optimale ou importance des coûts de transport), et négativement associé au degré d'économies d'échelle (la dispersion de la production s'accompagne alors d'une élévation du coût moyen).

que les coûts fixes sont importants. Le marché américain des céréales pour petit déjeuner est l'exemple le plus souvent repris de la mise en œuvre d'une telle stratégie (Schmalensee [1978]). C'est une stratégie qui semble courante sur les marchés de biens de consommation. La "course aux ouvertures" dans le secteur du commerce peut également répondre à la même logique<sup>15</sup>. Dans la pratique, il est cependant souvent difficile de distinguer ce qui relève d'une exploitation rationnelle du potentiel de segmentation du marché, de ce qui constitue une initiative de dissuasion des concurrents potentiels.

Les stratégies de contrôle n'impliquant pas la reconfiguration du stock de ressources de l'entreprise sont nombreuses. On peut également considérer certaines politiques visant la stabilisation de la concurrence technologique par la promotion d'un standard, ou les politiques de lobbying visant à infléchir le cadre réglementaire (ou, au contraire, à le figer) dans un sens favorable à l'entreprise.

### 3.2.1.2 La recomposition du portefeuille d'activités

La révision de la perception de la réponse qu'il convient d'apporter à l'état de l'environnement peut porter l'entreprise à retenir de nouveaux comportements effectifs dans l'ensemble des comportements potentiels. Il peut s'agir, par exemple, de modifications superficielles des caractéristiques des produits vendus, d'un infléchissement des axes majeurs de la politique de communication, d'un changement dans le système de tarification. Par exemple, Pointet [1987] rappelle que Renault a réagi en 1996 à des résultats décevants par une politique de resserrement de ses tarifs, fondée sur une démarche de "decontenting" consistant à délester les produits de tous leurs attributs coûteux ne créant pas ou peu de valeur pour les clients. Ce type de changements superficiels peut le plus souvent être conduit dans le cadre des routines en usage dans la firme.

Plus profondément, le redéploiement des compétences peut être mis au service de la recomposition du portefeuille d'activités de l'entreprise. Les théories de la firme fondées sur les ressources et les compétences insistent beaucoup sur le fait que ce sont les compétences qui déterminent les produits et les marchés sur lesquels l'entreprise est susceptible d'être présente de manière compétitive<sup>16</sup>. Les objectifs de la firme peuvent ainsi être atteints au moyen de la valorisation de ses compétences sur d'autres marchés, à travers d'autres produits réclamant des ressources similaires. Cette diversification, dans la mesure où elle génère des économies de champ, peut constituer un moyen d'améliorer la

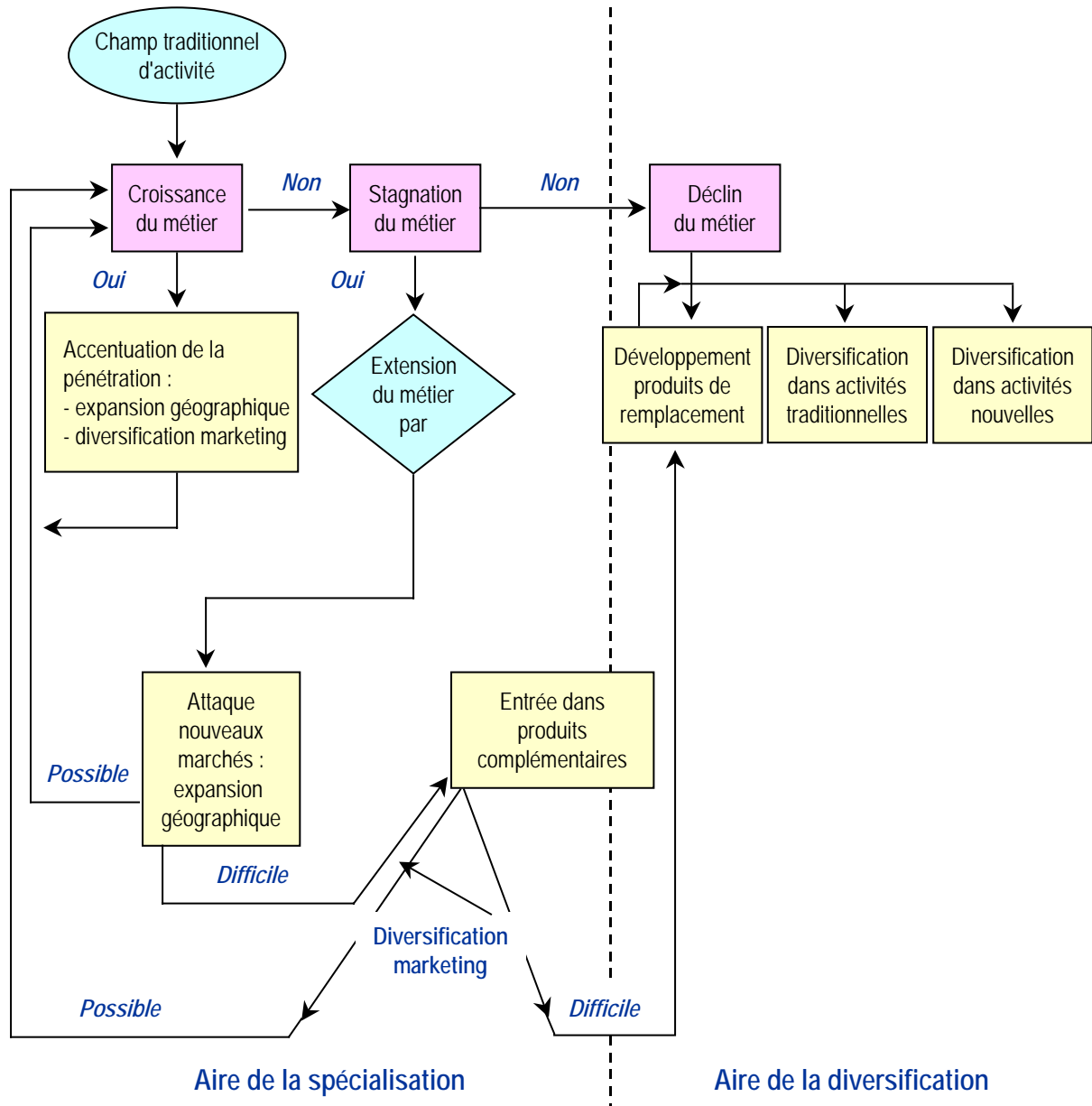
---

<sup>15</sup> En Grande-Bretagne, la chaîne de magasins de bricolage B&Q (filiale de Kingfisher) a innové en introduisant un concept de "très grandes surfaces de bricolage" (plus de 30 000 m<sup>2</sup>, 40 000 références...). « *Personne ne croyait au succès de ce concept quand nous l'avons lancé en 1994. Au début, ces magasins étaient tous déficitaires. Mais aujourd'hui, ils gagnent gros. Nos concurrents aimeraient bien nous copier maintenant, mais ils ne le peuvent plus car nous sommes déjà présents dans tout le pays.* » (Lorian Coutts, *LSA*, n° 1577, 26 mars 1998, p. 24).

<sup>16</sup> Teece [1988], Prahalad et Hamel [1990], Moati et Mouhoud [1994].

compétitivité de la firme sur son marché principal (baisse des coûts de production par le partage d'équipements productifs, franchissement d'effets de seuil en matière de R&D ou de communication, renforcement du pouvoir de négociation à l'égard des fournisseurs...).

### Les voies de développement stratégique de l'entreprise



(Source : Strategor, 1997)

Mais cette logique de redéploiement des compétences peut aussi conduire la firme à quitter son secteur d'activité pour en pénétrer un autre sur lequel elle espère être en mesure d'établir une meilleure position concurrentielle et une plus grande valorisation de ses compétences. Ce type de stratégie d'adaptation, par redéploiement des ressources, impose cependant de disposer d'un type particulier de capacités, que Henderson et Cockburn [1994] qualifient de compétences architecturales, qui renvoient à l'aptitude à renouveler l'offre par une nouvelle manière de combiner les compétences spécialisées de l'entreprise.

### **3.2.2 Le changement d'échelle de production**

L'adaptation de l'entreprise peut passer par la modification de sa dimension. Nous ne considérerons ici que les situations dans lesquelles le changement de dimension affecte la quantité mais n'altère pas la qualité des ressources.

A un premier niveau, le changement d'échelle de production répond au simple besoin d'adapter le niveau de la capacité de production à celui de l'activité (effectif ou anticipé). L'impulsion de ce besoin d'ajustement peut naître des fluctuations du marché ou bien de la dynamique des ventes de la firme imputable à son niveau de compétitivité.

A un second niveau, le changement d'échelle de production peut résulter de la recherche d'un avantage concurrentiel. C'est le cas en particulier lorsque l'activité de l'entreprise est soumise à des rendements croissants ou est caractérisée par des effets de seuil sur certaines composantes de la chaîne de valeur pensées comme trop stratégiques pour être externalisées. La croissance est ainsi souvent présentée par les firmes pharmaceutiques comme un moyen d'acquérir un avantage concurrentiel dans l'innovation ; la course à la "taille critique" est justifiée par les entreprises de la grande distribution par la nécessité d'optimiser les conditions d'achat ; nombre de "dot.com" s'efforcent d'accélérer leur croissance afin de disposer des ressources nécessaires à leur effort de communication...

Ces stratégies de croissance se révèlent souvent particulièrement nécessaires pour les entreprises caractérisées par une dimension inférieure à la taille minimale optimale de leur secteur et souffrant de ce fait d'un handicap de coût face à leurs concurrents de plus grande dimension<sup>17</sup>. Dans certaines situations, c'est à l'inverse la réduction de la taille de l'entreprise (davantage que celle de l'échelle de l'activité) qui est recherchée, notamment au travers de politiques de downsizing, afin de délester l'entreprise des pans de son activité les moins rentables ou de ceux où elle se révèle peu performante, d'alléger sa structure organisationnelle afin de gagner en flexibilité et en créativité... Les grands

---

<sup>17</sup> Audretsch [1995] a montré qu'une croissance rapide est souvent une condition de survie des jeunes entreprises.

groupes agroalimentaires, depuis la fin des années 90, s'efforcent de répondre au renforcement du pouvoir de négociation des distributeurs et à la "raréfaction des linéaires" par une politique de rationalisation de leur portefeuille d'activités et de marques, en procédant à d'importantes cessions afin de se concentrer sur les quelques marques où ils sont en mesure d'occuper une position de leader sur le marché.

Enfin, le changement d'échelle de production peut être l'instrument d'une stratégie de contrôle des structures de marché, en particulier lorsqu'il s'opère par la prise de contrôle d'un concurrent.

Qu'elle soit dictée par l'évolution de l'activité ou conçue comme un objectif stratégique, la modification de l'échelle de production implique la transformation du stock de ressources de l'entreprise. La croissance d'une firme (même lorsqu'il s'agit de croissance interne) s'opère rarement de manière homothétique. Lorsqu'il dépasse une certaine ampleur, le changement de dimension implique des modifications organisationnelles lourdes, l'évolution des modes de gestion, le changement de nature de l'outil industriel, du système technique..., autant de transformations qui nécessitent, outre l'acquisition des ressources directement liées au changement d'échelle, de nouveaux savoir-faire et de nouvelles capacités.

Une croissance rapide peut ainsi être la source d'importants dysfonctionnements ("effet Penrose"), notamment en impliquant le recrutement, la formation et l'intégration de nouveaux salariés. Cet effet risque d'être particulièrement fort lorsque la base de compétences de l'entreprise repose pour une large part sur des connaissances tacites, difficiles à transférer aux nouveaux embauchés (Arrow [1994]). Nombre de start-up de la "nouvelle économie" se sont heurtées de plein fouet à cette difficulté. En outre, l'accroissement de la dimension peut provoquer un alourdissement des structures, à l'origine d'une perte de flexibilité et de créativité.

Enfin, lorsque la croissance de la firme n'est pas directement tirée par celle de ses débouchés, de nouvelles ressources doivent être mises en œuvre afin d'élargir le potentiel commercial : élargissement de la base de clientèle, diversification, internationalisation... Porter [1999] met en garde contre des stratégies de croissance qui reviendraient à diluer l'identité de l'entreprise en l'amenant à revenir sur des arbitrages qui se trouvaient au cœur de son positionnement stratégique. Il préconise de privilégier l'approfondissement du positionnement stratégique de la firme à son élargissement.

### **Le cas de Compaq**

*"Le 9 avril dernier, le groupe de Houston créait un choc à Wall Street – et provoquait une dégringolade de plus de 20 % de son propre titre – en annonçant que son bénéfice pour le premier trimestre serait de 15 cents par action au lieu des 31 attendus par les analystes, et le chiffre d'affaires de quelque 600 millions de dollars de moins que prévu. (...) Eckhard Pfeiffer [alors directeur général de Compaq] a connu des succès spectaculaires à la tête de Compaq, accédant au poste suprême en 1991, alors que le groupe ne réalisait que 3,3 milliards de dollars de chiffre, et conquérant rapidement le premier rang mondial, assorti cette année de plus de 40 milliards de revenus. Mais l'avènement d'Internet, l'acquisition de Digital Equipment ont bouleversé la donne, soulignait Benjamin Rosen ([Président du conseil d'administration et co-fondateur de Compaq]. "Notre entreprise est beaucoup plus complexe qu'elle ne l'était il y a deux ans", déclarait-il hier au Wall Street Journal. "Des qualités différentes sont nécessaires pour la gérer comme elle devrait l'être". (La Tribune, 20 avril 1999, p. 9).*

Des stratégies d'adaptation plus radicales imposent des changements qualitatifs du patrimoine de ressources et de capacités de l'entreprise.

## **4. LES STRATÉGIES D'ACQUISITION DE NOUVELLES RESSOURCES**

---

Nous commencerons par aborder les stratégies impliquant l'acquisition de ressources génériques pour nous attarder ensuite sur celles nécessitant la mobilisation de nouvelles ressources spécifiques.

### **4.1 L'acquisition de ressources génériques**

---

Les ressources génériques ont la particularité de pouvoir être acquises sur un marché : biens d'équipement, locaux, mais aussi main-d'œuvre dotée d'une qualification générique<sup>18</sup>, licence autorisant l'exploitation d'une marque, d'une technologie... La principale contrainte qui pèse sur ce type de stratégies consiste dans l'accès aux ressources financières nécessaires. Nous nous concentrerons ici

---

<sup>18</sup> Cette main-d'œuvre pourra éventuellement être amenée à acquérir des savoir-faire spécifiques de la firme déjà acquis au terme d'une formation interne ou d'un apprentissage sur le tas.

sur trois stratégies en particulier : l'acquisition de nouvelles connaissances génériques, l'investissement dans de nouveaux équipements productifs, et l'acquisition d'actifs complémentaires.

#### **4.1.1 L'acquisition de nouvelles connaissances génériques**

Deux catégories d'informations ou de connaissances génériques peuvent être associées à la mise en œuvre de stratégies d'adaptation : des informations ou des connaissances sur l'environnement de l'entreprise, favorisant le processus d'ajustement des représentations sur lesquelles se fonde la réflexion stratégique (correction d'erreurs, prise en compte de changements, perception de nouvelles opportunités...); des informations ou des connaissances destinées à enrichir la palette de ce que la firme est capable de faire (informations technologiques échangeables, recrutement de personnels disposant de qualifications génériques absentes jusque-là dans l'entreprise...).

L'aptitude de l'entreprise à mettre à jour ses représentations de l'environnement dépend notamment de la nature de ses interfaces informationnelles vis-à-vis de l'extérieur : systèmes de veille concurrentielle, marketing et technologique, recours aux services de cabinets spécialisés, qualité des réseaux relationnels des membres de l'entreprise (relations des commerciaux avec les clients et les concurrents, des ingénieurs avec leurs pairs et le milieu scientifique...). Le rôle fondamental de ces interfaces informationnelles fait que, en dépit du caractère générique de ces informations (elles ont souvent un caractère de bien public), les entreprises témoignent d'une inégale capacité à les repérer et à se les approprier pour alimenter la réflexion stratégique. Ainsi, ce sont les capacités de la firme qui déterminent le degré de facilité d'accès à ce type de ressources. Les capacités interviennent également (ainsi que les autres ressources de l'entreprise, notamment les compétences individuelles) dans l'usage qui est fait des informations et connaissances ainsi collectées. Recueillir de nouvelles informations sur les attentes des acheteurs ne permet de réorienter efficacement la stratégie commerciale que si cette information est bien diffusée dans l'entreprise, correctement interprétée, et si les routines organisationnelles autorisent un tel processus de réorientation.

Ce rôle des capacités et des ressources dans l'exploitation d'informations ou de connaissances acquises à l'extérieur de la firme est encore plus évident pour ce qui concerne les ressources informationnelles devant servir d'inputs directs. L'acquisition d'un brevet n'améliore en rien les compétences de production ou d'innovation de l'entreprise si celle-ci ne dispose pas au préalable des compétences nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle technologie. De la même façon, la nature de l'apport du recrutement d'un nouveau salarié doté d'une qualification jusque-là absente dans l'entreprise repose sur la manière dont cette nouvelle compétence individuelle est intégrée à l'ensemble de l'organisation.



### **4.1.2 L'investissement dans de nouveaux équipements productifs**

L'investissement dans de nouveaux équipements productifs est une stratégie d'adaptation courante visant à améliorer la productivité de l'entreprise. Hay et Liu [1997] ont montré, à partir de calculs d'efficacité relative (écart par rapport à la frontière de production du secteur) sur un échantillon de firmes de 17 secteurs de l'industrie britannique, que l'efficacité de long terme de la firme est une fonction croissante de son taux d'investissement<sup>19</sup>. Les stratégies d'investissement sont ainsi particulièrement répandues dans les secteurs où règne une forte concurrence par les prix et/ou par les entreprises ayant adopté un positionnement stratégique fondé sur la domination globale des coûts. Toutefois, l'investissement productif peut également constituer un levier d'amélioration de la compétitivité sur le plan de la qualité et sur celui de la flexibilité, en particulier lorsqu'il s'agit d'investissement dans les équipements productifs programmables ou les technologies de l'information et de la communication<sup>20</sup>.

Lorsque les technologies de production sont d'accès libre, c'est-à-dire lorsque les innovations sont réalisées par les concepteurs d'équipements, l'investissement productif ne peut théoriquement être à l'origine d'un avantage concurrentiel, les firmes concurrentes étant supposées pouvoir profiter des mêmes leviers de progrès. L'adaptation par l'investissement productif obéit principalement alors à une logique de "remise à niveau", et a pour principal objectif de permettre à la firme de "rester dans la course". Un avantage concurrentiel peut cependant naître du moment choisi par la firme pour adopter une nouvelle technologie. Une adoption précoce peut être l'opportunité de prendre de l'avance dans la descente de la courbe d'apprentissage et de construire ainsi un avantage de coût durable. Une adoption tardive peut en revanche permettre de réaliser une économie sur l'acquisition de nouveaux équipements (économies d'expérience chez les firmes productrices) et, en laissant aux adopteurs précoces le soin "d'essayer les plâtres", de bénéficier d'externalités au travers du processus d'amélioration des performances de la nouvelle technologie.

Le choix d'une firme quant au moment de procéder à l'acquisition d'une nouvelle technologie fait intervenir de nombreux paramètres. En premier lieu, même lorsque la nouvelle technologie est d'accès libre sur le marché des équipements, l'information des utilisateurs potentiels au sujet de son existence et de ses potentialités est souvent inégalement distribuée, tout au moins au cours des premières

---

<sup>19</sup> Le carré de la variable est cependant négatif, ce qui révèle un rendement décroissant de l'investissement sur l'efficacité.

<sup>20</sup> Les résultats de l'enquête Changement organisationnel du SESSI ont montré que l'utilisation de robots et de machines-outils à commandes numériques, ainsi que l'adoption de systèmes assistés par ordinateur sont corrélées (chez les entreprises ayant entrepris un changement organisationnel) avec la recherche de l'amélioration de la différenciation ou du rythme de renouvellement des produits, ainsi qu'avec le souci d'amélioration de la qualité (Greenan [1995]).

phases du cycle de vie de la nouvelle technologie. L'accès de la firme à l'information pertinente dépend notamment du coût spécifique de recherche d'information, lequel dépend à son tour de facteurs tels que la taille, la qualité du système de veille, l'état de ses compétences techniques... L'évaluation du potentiel de la nouvelle technologie et de son impact sur les performances de la firme est elle aussi dépendante de l'état de son système d'information et de ses compétences techniques, de ses croyances préalables, de l'importance des coûts de transfert anticipés<sup>21</sup> (coût de la mise au rebut des équipements existants, de l'adaptation des qualifications de la main-d'œuvre...), ainsi que des anticipations sur les changements technologiques à venir (l'adopteur précoce peut craindre que la nouvelle technologie soit rapidement supplantée avant qu'il n'ait pu amortir son investissement<sup>22</sup>, alors que l'adopteur tardif peut préférer reporter son investissement afin de bénéficier d'une nouvelle génération d'équipements). La promptitude d'une entreprise à adopter une nouvelle technologie de production peut également dépendre de ses capacités financières. Les équipements productifs caractérisés par une forte indivisibilité peuvent se révéler inaccessibles aux entreprises d'une taille inférieure à un seuil critique.

Lorsque les nouvelles technologies de production sont en rupture par rapport aux technologies en place, la seule acquisition de nouveaux équipements se révèle souvent insuffisante pour apporter les résultats escomptés. La pleine exploitation du potentiel des nouvelles technologies impose alors d'adapter plus ou plus profondément l'organisation de la firme (Bessant [1994]). On peut trouver là une des explications du fameux "paradoxe de Solow", consistant dans le contraste entre la rapide diffusion des technologies de l'information et de la communication dans les pays industrialisés et la persistance de l'atonie des gains de productivité. Les études microéconomiques ont montré que l'impact des technologies de l'information et de la communication sur la productivité des firmes dépend des caractéristiques de la structure organisationnelle à laquelle elles sont intégrées. De même, l'adoption d'une technologie de production radicalement nouvelle implique généralement des changements en chaîne (réduction d'effectifs, acquisition de nouvelles qualifications, modifications du design des produits...) qui sollicitent fortement les capacités de la firme en imposant notamment la redéfinition d'un grand nombre de routines. L'adoption d'une nouvelle technologie de production, même lorsqu'elle est produite à l'extérieur de la firme, est donc rarement un acte passif. Elle impose des révisions organisationnelles qui peuvent être profondes, l'acquisition de nouveaux savoir-faire, ainsi – souvent –

---

<sup>21</sup> Weiss [1994].

<sup>22</sup> Voir le modèle de Balcer et Lippman [1984].

que la capacité à adapter la technologie à la spécificité de l'entreprise (Sahal [1981], Rosenberg [1982]).

#### **4.1.3 L'acquisition d'actifs complémentaires**

La pleine valorisation commerciale des compétences de l'entreprise nécessite souvent que celle-ci soit en mesure d'accéder à un ensemble d'actifs complémentaires, généralement situés en aval du processus de production (réseau de distribution, service après-vente, marques commerciales...). Ces actifs, pris individuellement, peuvent être de nature générique et leur mise en œuvre ne poser aucune difficulté d'ordre cognitif ou organisationnel, et pourtant apporter une contribution décisive à la poursuite des buts stratégiques de l'entreprise.

La firme doit cependant disposer de la capacité financière nécessaire à l'acquisition de tels actifs. Elle peut tenter de contourner cette difficulté en nouant des alliances avec des firmes disposant de ces actifs complémentaires (c'est le cas, notamment, lorsque l'intégration de la distribution s'opère par la création d'un réseau de franchise). Cependant, la nécessité d'assurer une forte intégration des actifs complémentaires avec l'offre de la firme, qui implique de fortes contraintes de coordination, conduit souvent à un contexte transactionnel incitant à l'internalisation (Teece [1988]). De même, cette contrainte d'intégration sollicite les capacités organisationnelles de l'entreprise.

Le champ des stratégies d'adaptation fondées sur l'acquisition de ressources non stratégiques est souvent perçu comme étant assez limité. De par la nature même des ressources en question, ce type de stratégies semble ne pouvoir que difficilement être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable, car toute initiative débouchant sur l'amélioration de la compétitivité de l'offre est vouée à une imitation rapide de la part des concurrents<sup>23</sup>. Les limites de ce type de stratégies d'adaptation sont clairement mises en évidence par E. Thil [1966], lorsqu'il décrit la situation des entreprises de la grande distribution aux Etats-Unis dans les années 50 :

*« Entre eux, les supermarchés se livrent une lutte au couteau. Vis-à-vis des clients, c'est à qui montrera le visage le plus aimable. Par quel artifice nouveau va-t-on essayer de séduire Mme l'Acheteuse ? D'abord [...] on a remplacé les supermarchés crasseux, installés dans des garages ou dans des entrepôts, par des magasins rationnels, agréables, dotés de parkings, construits par des architectes. Mais quand toutes les sociétés ont été logées à la même enseigne, il a fallu trouver mieux. Pour se différencier, certains supermarchés ont installé des portes automatiques à œil magique. Tous les autres*

---

<sup>23</sup> Sous réserve de la disponibilité des moyens financiers nécessaires à l'acquisition des ressources sous-jacentes.

*les ont imités. D'autres ont repris l'avantage en installant l'air conditionné. Avantage détruit quant tout le monde l'a eu. On a redécouvert, vers 1959, les timbres-escompte. Les premiers supermarchés qui les utilisèrent virent leur chiffre d'affaires s'accroître de 30 % en 6 mois... Ils ont perdu une bonne partie de ce chiffre additionnel lorsque leurs concurrents les eurent adoptés à leur tour. Il y a aussi la publicité. Tous les supermarchés y ont eu recours, depuis la naissance de cette industrie. Mais il faut l'étendre sans cesse pour arriver à faire entendre sa voix dans le tintamarre publicitaire américain et couvrir celle de ses concurrents.» (p. 104).*

Cependant, la manière dont une ressource générique impacte les compétences d'une entreprise dépend souvent pour beaucoup de la manière dont cette ressource est combinée aux autres ressources de l'entreprise. La détention d'une même ressource générique peut provoquer des effets très différents selon les caractéristiques propres de chaque firme. Ainsi, comme nous l'avons noté à plusieurs reprises, l'acquisition de ressources génériques peut se traduire par une grande diversité de résultats selon la nature du patrimoine de ressources disponibles et l'état des capacités de l'entreprise. Ainsi, une firme peut se forger de forts avantages distinctifs par une meilleure capacité que ses concurrents à mobiliser et à exploiter des ressources génériques ; à l'inverse, une entreprise peut échouer dans sa tentative de revenir dans la course par l'acquisition de ressources génériques, si elle souffre de défaillances dans son patrimoine de ressources et de capacités.

## 4.2 L'acquisition de ressources spécifiques

---

Les ressources stratégiques sont au cœur de l'avantage concurrentiel. Elles présentent la spécificité d'être imparfaitement échangeables et imitables, car elles résultent souvent d'un apprentissage organisationnel complexe et ne révèlent souvent leur potentiel stratégique que dans leur combinaison. Les savoir-faire et les compétences individuelles constituent bien une catégorie de ressources stratégiques de première importance, mais l'on peut également citer les marques, la réputation, le réseau relationnel...

La poursuite des buts stratégiques de la firme peut imposer la mobilisation de nouvelles ressources spécifiques. Nous distinguerons, de manière quelque peu artificielle, les leviers internes de mobilisation de nouvelles ressources spécifiques (l'innovation, la formation) des leviers externes (l'imitation, l'achat de compétences et la coopération interentreprises).

### **4.2.1 Les leviers internes**

Les leviers internes d'acquisition de nouvelles ressources reposent sur les processus d'apprentissage qui se déroulent à l'intérieur de l'entreprise. En présence d'économies d'apprentissage, la firme apprend spontanément par l'accumulation tacite d'expérience dans le cours de l'activité courante (Zollo et Winter [2001]). Cet apprentissage augmente le patrimoine de ressources spécifiques de la firme<sup>24</sup>. Il conduit également le plus souvent à des changements dans les capacités par amélioration progressive des routines (l'exploitation du potentiel des nouvelles ressources nées de l'apprentissage est souvent conditionnée à l'adaptation des routines). Au-delà de cette voie spontanée d'acquisition de nouvelles ressources spécifiques, la firme peut disposer de capacités dynamiques se traduisant par des routines dont l'objectif même consiste à faire naître de nouvelles ressources spécifiques. Les stratégies d'innovation et de formation entrent dans cette catégorie.

#### **4.2.1.1 L'innovation**

Nous entendons ici par innovation la découverte par l'entreprise, à l'issue d'un processus d'expérimentation, de nouvelles connaissances ou de nouveaux savoir-faire permettant de déboucher sur de nouveaux produits ou de nouveaux procédés. La démarche d'innovation consiste à identifier les problèmes à l'origine de l'écart entre l'état actuel et l'état désiré des performances d'un procédé de fabrication ou des caractéristiques d'un produit, et à rechercher les moyens de les résoudre (Pisano [2001]).

L'innovation peut être conçue comme une stratégie d'acquisition de nouvelles ressources spécifiques (des connaissances) permettant à l'entreprise d'améliorer l'adaptation de son offre aux exigences de son environnement concurrentiel. Audretsch [1995] montre qu'il s'agit d'une stratégie, dite "de compensation", particulièrement fréquente (lorsque les caractéristiques de l'activité y sont favorables) parmi les petites entreprises souffrant d'une dimension inférieure à la taille minimale optimale, à l'origine d'un handicap de coût face à leurs concurrents de plus grande taille. L'innovation peut également être analysée comme une stratégie de contrôle lorsqu'elle autorise la firme innovante à introduire une rupture dans les règles du jeu concurrentiel en vigueur sur son marché.

Cette dualité des stratégies d'innovation se retrouve dans la typologie des innovations proposée par Abernathy et Clark [1985]. Cette typologie est fondée sur le croisement de deux dimensions : l'impact de l'innovation sur le système de production et la technologie en vigueur dans le secteur, et l'impact de

---

<sup>24</sup> La contrepartie de cette accumulation est le risque de perte progressive des ressources non utilisées dans le cadre de l'activité courante ("*forgetting by not doing*").

l'innovation sur les marchés et les liens avec les acheteurs. Les auteurs identifient ainsi quatre types d'innovation. L'innovation "radicale" induit des ruptures à la fois dans les conditions de production et dans le fonctionnement des marchés. L'innovation "révolutionnaire" rend obsolètes les compétences techniques et productives existantes, mais s'applique à des marchés et à des acheteurs aux caractéristiques inchangées. L'innovation "de niche" ouvre de nouvelles opportunités de marché à travers l'utilisation de technologies existantes. Enfin, l'innovation "régulière" implique des changements construits sur les compétences techniques et productives établies et s'applique à des marchés et à des consommateurs existants. Les trois premières catégories d'innovation renvoient à des stratégies de contrôle, alors que la dernière relève des stratégies d'adaptation au sens strict.

Il est courant de considérer que l'activité de R&D de l'entreprise constitue le siège de l'activité d'innovation. Dans cette perspective, la capacité d'innovation d'une entreprise dépend de l'ampleur des moyens financiers qu'elle peut engager dans cette activité, mais aussi des compétences individuelles des personnels qui en ont la charge et de la base de connaissances déjà acquise par l'entreprise. En effet, les théories de l'innovation insistent beaucoup sur le caractère cumulatif de la production de nouvelles connaissances, en raison du poids des processus d'apprentissage et du caractère tacite d'une part importante des connaissances mobilisées dans le cours de cette activité. C'est la raison pour laquelle (avec le caractère hautement incertain de l'activité innovatrice), la capacité d'innovation d'une entreprise ne saurait se réduire à l'importance de son budget de R&D. Sur un échantillon d'entreprises américaines, Audretsch [1995] n'a pu observer qu'une faible corrélation entre le montant des dépenses de R&D et l'intensité de l'activité innovatrice.

Il faut en outre revenir sur l'idée que la capacité d'innovation d'une entreprise se trouve cantonnée à son laboratoire de R&D et ressort exclusivement des compétences technologiques. Le processus d'innovation a longtemps été pensé sur un mode linéaire : la recherche de base précède le développement, lequel est suivi des stades de fabrication, de marketing et de vente. Le modèle en chaîne avec liaison ("chain-link model") de Kline et Rosenberg [1986] invite à une conception plus systémique du déroulement du processus d'innovation : des retours d'information remontent régulièrement d'aval en amont à la suite des processus d'essais et erreurs qui y sont menés. Ainsi, c'est l'ensemble des grandes fonctions de l'entreprise qui est mobilisé au cours du processus d'innovation, et les connaissances technologiques de la firme sont sollicitées à chacune des étapes de ce processus.

Ces principes tendent d'ailleurs à être systématisés dans la pratique des grandes entreprises, avec notamment le recours à l'ingénierie concourante, consistant à faire intervenir simultanément et de manière intégrée les différentes fonctions de l'entreprise impliquées par le processus d'innovation, le plus souvent dans le cadre de groupes de projet obéissant à des mécanismes de coordination

horizontaux. Le principal objectif est de réduire le temps de gestation de l'innovation et le délai de mise sur le marché<sup>25</sup>, afin de faire face à l'incertitude sur la demande, au raccourcissement du cycle de vie des produits (qui réduit d'autant le temps de valorisation de l'innovation) et de tenter de prendre de vitesse les concurrents. Le modèle de Kline et Rosenberg permet de comprendre qu'en règle générale la mise au point d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé exige une adaptation des ressources en différents points de l'entreprise. Les transformations en chaîne qu'elle implique constituent autant de freins et de facteurs d'échec.

En outre, l'innovation sollicite ainsi très fortement les capacités organisationnelles de l'entreprise. La firme innovante doit être capable d'initier les interactions pertinentes entre les personnes et entre les fonctions. Elle doit également disposer des capacités dynamiques nécessaires à l'adaptation de routines lorsque l'innovation l'exige. Dans les grandes entreprises disposant de compétences technologiques diversifiées, des dispositifs organisationnels doivent assurer la transmission de l'information entre les différents pôles de compétences, des procédures de coordination doivent permettre d'assurer un minimum de cohérence entre les différentes trajectoires technologiques, afin d'éviter que des goulets d'étranglement ou des phénomènes de développement inégal viennent ralentir la dynamique d'ensemble, et de manière à renforcer la capacité d'innovations architecturales de la firme.

Le processus d'innovation se déroule rarement en vase clos au sein de l'entreprise. Il implique au contraire un fort degré d'ouverture sur l'environnement : attitude de veille technologique, échanges avec le milieu académique afin de bénéficier des progrès de la science, collaboration avec les clients afin d'orienter l'innovation au plus près de leurs besoins et de bénéficier de leurs retours d'expérience, implication des fournisseurs afin de favoriser l'adaptation de leur offre, accords de coopération technologique avec d'autres firmes (éventuellement concurrentes) afin de mutualiser des ressources, partager des risques, exploiter des complémentarités... La contribution de ces inputs extérieurs à la capacité d'innovation de l'entreprise est particulièrement critique pour les PME, qui peuvent difficilement tabler sur l'entretien d'une force d'innovation en interne. Selon les estimations de Lhuillery et Templé [1994], un peu plus d'un quart des PMI françaises innovantes bénéficient de résultats de R&D sans en exécuter elles-mêmes (sous-traitance de la R&D, PMI profitant de la R&D de leur groupe d'appartenance). Les travaux économétriques sur les externalités spatiales de connaissances ont montré que ce sont les petites entreprises qui profitent le plus des effets de déversement de l'activité de

---

<sup>25</sup> L'OCDE [2000] mentionne des résultats d'enquêtes menées aux Etats-Unis qui indiquent que la durée moyenne des projets de R&D en entreprise est tombée de 18 mois à 10 mois entre 1993 et 1998.

recherche et d'innovation qui est réalisée dans leur environnement géographique<sup>26</sup>. Mais tirer profit des connaissances extérieures pour alimenter son propre processus d'innovation suppose de disposer d'une certaine capacité d'absorption, et donc de connaissances antérieurement accumulées.

Enfin, l'innovation de produit n'est généralement en mesure de satisfaire les buts stratégiques de l'entreprise que lorsqu'elle débouche sur une innovation commerciale. Or, la réussite d'une innovation technologique ne garantit pas le succès commercial. D'une part, plus l'innovation est radicale, plus elle nécessite une certaine forme d'éducation des utilisateurs potentiels qui se trouvent de fait en situation d'incertitude, doivent rompre avec l'inertie de leurs comportements, subir d'éventuels coûts de transfert... (Anderson et Tuschman [1990]). D'autre part, la valorisation commerciale de l'innovation peut exiger la mobilisation d'actifs complémentaires : réputation, circuit de distribution, capacité à assurer un service après-vente performant... Ces facteurs de rigidité dans le comportement des clients et l'exigence d'accès aux actifs complémentaires expliquent sans doute le taux important d'échec commercial des innovations. Une étude réalisée par l'institut ACNielsen sur 500 produits nouveaux lancés en 1996 et 1997, vendus en grandes surfaces alimentaires, révèle que 52 % des innovations ne sont pas parvenues à dépasser un taux de ré-achat de 20 %, ce qui est considéré comme la norme minimale à atteindre lors du lancement d'un produit de grande consommation, sous peine de déréférencement de la part des distributeurs<sup>27</sup>.

Au total, l'innovation est un processus complexe qu'on ne saurait réduire à une liste de ressources critiques, à l'image des ingrédients d'une recette de cuisine. Comme le souligne H. Simon, « *la stratégie d'innovation devrait sans doute être considérée comme une méta-stratégie – une stratégie consistant à s'organiser pour la découverte rapide et efficace de nouvelles activités ou politiques prometteuses* » (Simon [1993, p. 136]). Au-delà des ressources, ce sont les capacités de la firme qui sont en cause, et plus particulièrement ses "capacités dynamiques". Nous reviendrons donc sur l'innovation lors de l'étude des stratégies d'adaptation par changement organisationnel.

#### 4.2.1.2 La formation

La formation continue constitue, avec la formation initiale et l'apprentissage sur le lieu de travail (learning by doing), l'un des trois leviers d'acquisition des compétences individuelles. Par la formation, l'entreprise cherche à modifier ou à améliorer les qualifications et le savoir-faire de sa main-d'œuvre. Elle constitue donc un « *vecteur primordial d'accroissement du patrimoine de ressources de l'entreprise*,

---

<sup>26</sup> Voir notamment Acs, Audretsch et Feldman [1994].

<sup>27</sup> LSA, n° 1602, 15 octobre 1998, p. 53.



en particulier pour tout ce qui touche à la connaissance et aux compétences » (Meschi et Métaix [1999, p. 116]).

L'alourdissement régulier des dépenses de formation des entreprises observé au cours des dernières décennies témoigne d'une prise de conscience de l'intérêt de ce levier de reconfiguration du patrimoine de ressources humaines, dans un contexte technologique et concurrentiel encourageant la déformation de la structure de l'emploi en faveur des catégories les plus qualifiées. Selon les données du CEREQ, le taux de participation financière des entreprises (rapport des dépenses de formation à la masse salariale) est passé de 1,35 % en 1972 à 3,14 % en 1990 et 3,26 % en 1996. Le relèvement de l'obligation légale (qui passe d'un minimum de 0,8 % en 1972 à 1,2 % en 1987, puis à 1,5 % en 1993) ne suffit pas à expliquer cette progression. Cependant les données globales sont trompeuses, car l'effort de formation est très inégalement réparti entre les entreprises et se révèle très nettement croissant avec la taille. Le recours à la formation par les petites entreprises est souvent rendu difficile par la désorganisation que provoque la soustraction de l'activité courante d'une fraction des ressources humaines de l'entreprise qui peut rapidement devenir importante. Les petites entreprises éprouvent ainsi beaucoup plus de difficultés que les grandes à faire évoluer les compétences de leur personnel.

Dépenses de formation rapportée à la masse salariale  
par tranche de taille d'entreprise (en %) - 1996

10 à 19 salariés	1,71
20 à 49 salariés	1,85
50 à 499 salariés	2,50
500 à 1 999 salariés	3,48
2 000 salariés et plus	4,86

(Source : CEREQ, publié par Les Echos, mardi 20 octobre 1998, p. 2)

On note également une forte inégalité des individus devant l'accès à la formation, les catégories les plus qualifiées étant celles sur lesquelles sont concentrées les dépenses de formation. Ainsi, en 1993, 32 % des cadres et 31 % des agents de maîtrise ont bénéficié d'un stage de formation financé par leur entreprise, contre seulement 18 % des employés ou 12 % des ouvriers qualifiés et 4,5 % des ouvriers non qualifiés (Mucchielli [1998]).

La formation continue peut être dispensée par des organismes tiers. Elle porte alors généralement sur l'acquisition de qualifications génériques et peut fournir l'occasion de doter l'entreprise de nouvelles compétences individuelles. Elle peut également être organisée par l'entreprise elle-même, qui doit alors définir très précisément son contenu. La formation est ainsi un moyen de transmettre des

connaissances, des savoir-faire ou des compétences individuelles spécifiques à la firme. Comme le soulignent Meschi et Métaix [1999], la formation contribue aux processus de codification et de diffusion du savoir dans l'entreprise. Elle peut aussi constituer un vecteur de diffusion de la "vision" portée par le management, des valeurs constitutives de la culture d'entreprise, et des procédures composant les routines de la firme.

Dans le secteur de la grande distribution, on observe un net mouvement d'intériorisation de la formation concomitant à la mise en œuvre de nouvelles stratégies fondées sur la différenciation des enseignes. L'intériorisation de la formation par les distributeurs témoigne de ce que « *la qualification de la main-d'œuvre consiste de plus en plus dans l'acquisition de savoirs et de connaissances, dans l'assimilation de valeurs et d'une culture, qui sont spécifiques à chaque entreprise et apparaissent comme indispensables à la mise en œuvre de sa stratégie.* » (Moati [2001, p. 183]). L'intériorisation de la formation est l'apanage des grandes entreprises. Alors que les entreprises de plus de 2 000 salariés utilisent la moitié de leurs dépenses de formation au financement de formations internes, cette part n'est que de 2 % pour les entreprises de moins de 50 salariés (Bel [1996]).

La formation comme stratégie de reconfiguration des ressources humaines de l'entreprise comporte un certain nombre de limites. Outre son coût direct et indirect (un salarié en formation est soustrait à son poste de travail) et les délais de mise en œuvre, l'efficacité de la formation est contrainte par les limites de l'apprentissage individuel. Les compétences individuelles se développent selon une logique cumulative : ce qu'un individu est susceptible d'apprendre dépend de ce qu'il sait déjà. La formation est donc plutôt une stratégie d'adaptation mineure et graduelle des ressources humaines de l'entreprise. Une adaptation plus radicale impose souvent le renouvellement du personnel.

#### **4.2.2 Les leviers externes**

Nous envisagerons ici des stratégies consistant à tenter d'obtenir de l'extérieur les nouvelles ressources spécifiques recherchées par l'entreprise. Cette "extraversion" peut sembler contradictoire avec le caractère spécifique des ressources en question. L'idée est de capter une ressource résultant d'un processus d'apprentissage qui a été réalisé en dehors de l'entreprise. En ce sens, les stratégies étudiées ici se distinguent de celles consistant dans l'acquisition de ressources génériques (pour lesquelles il existe un marché constitué et un prix). Toute la difficulté de ces stratégies découle du caractère difficilement transférable de la ressource convoitée, qui impose des modes spécifiques de relation avec l'extérieur et des facteurs internes autorisant l'absorption de la ressource et son exploitation efficiente dans un contexte organisationnel différent de celui qui l'a fait naître. Nous considérerons ici les stratégies d'imitation, d'achat de compétences et la coopération interentreprises.

#### **4.2.2.1 L'imitation**

L'imitation est sans doute la plus spontanée des stratégies d'adaptation. Elle consiste à tenter de reproduire en interne les facteurs que l'on identifie comme étant à l'origine du succès d'entreprises concurrentes, ou même d'entreprises appartenant à un autre secteur mais exposées à des problématiques de compétitivité et des buts stratégiques similaires (en particulier les membres de son "groupe stratégique subjectif"<sup>28</sup>). L'entreprise tente alors d'acquérir de nouvelles compétences par l'observation des comportements de ces firmes "modèles", l'analyse de leurs produits ou de leurs procédés, qui doivent permettre de la doter des ressources spécifiques nécessaires à la mise en œuvre de nouveaux comportements.

L'imitation semble être particulièrement en vogue depuis les années 80, avec la diffusion des pratiques de "benchmarking" encouragées par les grands cabinets de conseil. L'imitation peut en effet constituer une voie rapide et peu coûteuse d'acquisition de nouvelles ressources. L'étude, déjà ancienne, de Mansfield et al. [1981] a mis en évidence, à partir d'un échantillon de 48 innovations de produits, des coûts d'imitation et des délais correspondant approximativement aux deux tiers de ceux de l'innovation originale. Les travaux de Gort et Klepper [1982] semblent indiquer un raccourcissement sur longue période des délais d'imitation. A partir de l'étude de la diffusion de 46 innovations de produits, ils montrent que le délai moyen entre l'introduction commerciale de l'innovation et l'amorce de la "phase II", correspondant à une brusque augmentation du taux d'entrée sur le marché, est passé de 23,1 ans pour les innovation introduites avant 1930, à 9,6 ans pour celles introduites entre 1930 et 1939, et 4,9 ans pour celles introduites après 1940. Une étude du cabinet Ernst&Young<sup>29</sup>, portant sur 525 000 références (nouveaux codes EAN) de produits de grande consommation introduites sur le marché en 1997 dans six grands pays européens, ne dénombrait que 1,4 % de produits innovants, pour 76,7% de produits considérés comme simples copies du produit leader. Les stratégies d'imitation peuvent apparaître comme un moyen de réduire l'incertitude dans le contexte contemporain de marchés turbulents ; alors que les entreprises se voient contraintes de faire des choix en information très imparfaite, la tentation est grande de se reposer sur une démarche d'imitation des concurrents, en supposant que ces derniers sont peut-être mieux informés qu'elles-mêmes.

---

<sup>28</sup> Fiegenbaum et Thomas [1995].

<sup>29</sup> Résultats publiés dans *LSA*, n° 1634, 10 juin 1999, pp. 52-53.

L'imitation s'opère selon de multiples canaux : veille technologique et concurrentielle (notamment consultation des banques de données de brevets<sup>30</sup>, "reverse engineering" (mise à plat de la conception des produits des concurrents)<sup>31</sup>, recours aux services de consultants spécialisés dans le transfert de technologie, espionnage...

Plus l'imitation est aisée, moins sa portée sur l'avantage concurrentiel de la firme imitatrice est forte, car alors les ressources sous-jacentes (qui sont fondamentalement de nature générique) présentent un caractère de quasi bien public les rendant accessibles à l'ensemble des concurrents. Cependant, rappelons que le potentiel concurrentiel d'une ressource dépend souvent des autres ressources avec lesquelles elle est combinée. Par exemple, il est vrai que l'imitation des nouveaux modèles de grandes marques est extrêmement rapide dans le secteur de la chaussure de sport, car il s'agit en grande partie d'innovations de design qu'une modeste démarche de reverse engineering suffit à imiter. Pourtant, il ne suffit pas d'imiter, même de manière servile, le design des chaussures Nike ou Adidas pour pouvoir bénéficier des volumes de ventes et du taux de marge de ces leaders. C'est la détention d'une marque forte, l'accès privilégié aux réseaux de distribution... qui confèrent au design innovant de Nike et Adidas tout son potentiel de marché.

Ainsi, l'imitation est difficile lorsque la compétitivité de la cible n'est pas réductible à une ressource isolable, mais résulte de la combinaison d'un grand nombre de ressources spécifiques et de nombreuses micro-décisions (Barney [1994]). Elle est difficile également lorsqu'elle porte sur des technologies faisant l'objet d'une protection légale, mais aussi dans le cas de technologies sophistiquées, faisant intervenir des connaissances tacites, et résultant d'un processus d'apprentissage localisé (Cohendet et al. [1992]). La firme imitatrice doit alors disposer de "capacités d'absorption" (Cohen et Levinthal [1990]), c'est-à-dire de capacités à intégrer les connaissances externes, reposant sur des compétences technologiques proches de celles nécessaires à l'innovation. Comme le souligne Dosi [1988], l'imitation – comme l'innovation – est « *un processus créatif qui implique une recherche qui n'est pas totalement distincte de la recherche de nouveaux développements qui est économiquement coûteuse.* » (p. 1140).

Enfin, l'entreprise imitatrice risque de se retrouver face à des concurrents disposant de fortes compétences d'innovation dans une activité caractérisée par d'importantes opportunités technologi-

---

<sup>30</sup> Selon l'enquête Propriété industrielle du SESSI, seules 18 % des entreprises industrielles déclaraient en 1997 consulter les banques de données de brevets (François et Lehoucq [1998]).

<sup>31</sup> Ainsi, dans l'industrie automobile, « *chaque constructeur a un service d'analyse technologique de la concurrence afin d'étudier dans les produits concurrents les solutions données aux problèmes organisationnels et techniques rencontrés et de retenir puis utiliser les meilleures d'entre elles.* » (Pointet [1987, p. 48]).

ques. L'objet imité se trouve alors rapidement rendu obsolète par une nouvelle vague d'innovations. Comme le souligne Nelson, « *des technologies particulières sont bien plus faciles à comprendre et à imiter que les capacités dynamiques à l'innovation de l'entreprise.* » (Nelson [1994, p. 267]).

#### 4.2.2.2 L'achat de compétences

« *Les compétences ne peuvent pas être facilement achetées ; elles doivent être construites.* » (Teece, Pisano et Shuen [2001, p. 354]). Il existe cependant un certain nombre de voies par lesquelles une entreprise peut tenter de se porter acquéreuse d'une compétence déjà constituée à l'extérieur. L'achat de nouvelles compétences peut apparaître comme une stratégie beaucoup plus efficace que la tentative de faire naître de nouvelles compétences de la transformation du patrimoine de ressources de l'entreprise. L'entreprise dispose ici de trois leviers principaux.

##### ■ *Le recrutement de personnels dotés d'une qualification spécifique*

L'entreprise à la recherche de nouvelles compétences individuelles peut estimer qu'il est plus rapide et moins coûteux de procéder au recrutement de nouveaux collaborateurs disposant des qualifications spécifiques recherchées. Nous nous intéressons ici principalement à la main-d'œuvre très qualifiée : ouvrier disposant d'un tour de main "unique", chercheur renommé, ingénieur ayant pris une part active dans le développement des procédés exclusifs d'un concurrent, homme de marketing distingué par ses succès passés...

La première difficulté associée à cette démarche découle du caractère spécifique des compétences individuelles convoitées, qui rend la recherche et le recrutement difficiles. D'une part, du fait même de cette spécificité, il n'existe vraisemblablement pas de véritable marché du travail pour cette compétence et l'entreprise doit se mettre en quête d'individus singuliers. Cela pose en premier lieu la question de son aptitude à repérer de tels individus et à évaluer leurs compétences. Le débauchage de salariés d'une entreprise concurrente qui semblent bénéficier des compétences recherchées est une solution courante. L'entreprise peut être aidée dans cette démarche par un cabinet spécialisé. D'autre part, plus le profil de la personne recherchée est rare et sa compétence convoitée, plus les conditions de rémunération devront être attractives. Dans cette course à la compétence individuelle, les grandes entreprises sont souvent avantagées tant par les salaires qu'elles sont en mesure de proposer que par les perspectives de carrière qu'elles offrent aux nouvelles recrues. La distribution de stock-options a pu permettre à certaines start-up prometteuses de contourner leur handicap dans la capacité à verser des salaires directs importants.

Une seconde difficulté réside dans les obstacles qui peuvent s'opposer à la pleine exploitation du potentiel de la nouvelle compétence ainsi acquise. En effet, « *la production repose sur la manière dont le travail est effectivement mis en œuvre, sur les capacités propres des individus, et sur les conditions dans lesquelles ces capacités sont effectivement (ou non) favorisées et mobilisées par l'organisation.* » (Azoulay et Weinstein [2000, p. 123]. Autrement dit, la révélation du potentiel d'une compétence individuelle dépend du contexte organisationnel dans lequel elle est intégrée. La compétence individuelle d'une personne peut apporter une contribution importante à la compétitivité d'une entreprise parce qu'elle se trouve combinée à d'autres compétences individuelles et parce que cette entreprise dispose des capacités organisationnelles permettant l'exploitation de son potentiel dans le sens des buts stratégiques de la firme. Une autre entreprise, présentant un autre patrimoine de ressources et d'autres capacités, se révélera incapable de tirer l'entier bénéfice de la mobilisation de la compétence individuelle importée.

Enfin, par définition, il est difficile d'envisager que l'entreprise puisse effectivement recruter un individu disposant des compétences précises qui sont recherchées. Le nouvel embauché devra procéder à l'apprentissage du nouveau contexte idiosyncrasique dans lequel il doit désormais déployer ses compétences. Il devra en particulier comprendre et adopter les routines de son nouvel employeur, comprendre et partager la vision adoptée par l'équipe de direction, assimiler la culture interne... De nombreux échecs de recrutement tiennent aux difficultés ressenties par la nouvelle recrue au cours de son intégration dans l'entreprise.

#### ■ **Le rachat d'entreprise**

Dans la mesure où la compétence recherchée réside rarement dans un individu unique mais plutôt dans une organisation d'ensemble, il peut être tentant de rechercher le transfert de compétence par la prise de contrôle d'une entreprise. Lorsque l'opération réussit, la prise de contrôle permet à l'entreprise de gagner un temps considérable par l'acquisition d'une compétence constituée, c'est-à-dire à la fois les ressources, les capacités, et les actifs complémentaires nécessaires à la valorisation des compétences.

#### ***Sidérurgie : Usinor prend 40 % du sidérurgiste Italien Arvedi***

*"Arvedi permet à Usinor d'accéder à une technologie de pointe mal maîtrisée. Associé à l'allemand Mannesmann, Arvedi a construit le premier "mini-mill" (mini-acierie électrique capable de produire des aciers plats). Le procédé breveté ISP (Inline Strip Production) permet en effet de réduire le nombre des opérations de laminage, la phase à froid est ainsi supprimée, tout en obtenant des tôles ultra-minces (jusqu'à 1 millimètre). Ce système permet de réduire les coûts tout en permettant de faire du sur-mesure avec des délais courts." (Les Echos, lundi 30 novembre 1998, p. 13).*

La stratégie d'acquisition de nouvelles compétences par prise de contrôle d'entreprises est particulièrement fréquente dans le cas de firmes cherchant à intégrer une nouvelle activité. « *Les données du SPRU indiquent que les grandes entreprises ont eu tendance à acquérir des entreprises plus petites afin de faciliter leurs mouvements vers de nouvelles aires d'activité. Les grandes firmes se sont souvent diversifiées au travers d'un processus d'acquisition de petites firmes, un tel mécanisme apparaissant de façon particulièrement claire dans les importants investissements réalisés récemment par les firmes japonaises dans des petites entreprises américaines ou européennes du multimédia et des biotechnologies.* » (Rothwell et Dodgson [1994, p. 316]. De la même manière, Scherer et Ross [1990] signalent que la majeure partie des nouvelles activités dans lesquelles se sont engagées les 200 premières firmes industrielles américaines entre 1950 et 1975 ont été le résultat d'une acquisition.

La prise de contrôle d'entreprises apparaît ainsi comme une stratégie particulièrement usitée lorsque les compétences recherchées sont trop distantes des compétences détenues par la firme pour laisser espérer leur apprentissage en interne dans des conditions d'efficience et de délai raisonnables. L'étude par Hall [1990] d'un large échantillon d'entreprises industrielles américaines sur la période 1977-1987 montre que les firmes acquéreuses, en général, dépensent moins en R&D que la norme de leur secteur d'activité. Ce résultat est confirmé par Blonigen et Taylor [2000], sur un échantillon de firmes américaines des secteurs technologiques : une firme caractérisée par une intensité de R&D (dépenses de R&D ramenées à l'actif) supérieure de 5 points à la moyenne présente un taux d'acquisition annuel de 26 % inférieur en moyenne. La prise de contrôle peut ainsi constituer une stratégie d'acquisition de compétences alternative à celle fondée sur le développement d'une capacité d'apprentissage interne.

En dépit de son caractère relativement répandu, cette stratégie d'acquisition de compétences par prise de contrôle d'entreprises présente des difficultés. La réussite d'une telle stratégie exige en effet qu'un certain nombre de conditions soient réunies :

- l'entreprise acquéreuse doit être en mesure d'identifier une entreprise cible et d'évaluer correctement la nature et la portée de ses compétences ;
- l'entreprise cible doit pouvoir faire l'objet d'une acquisition (possibilité d'un accord avec les actionnaires majoritaires ou caractère "OPable" de la structure du capital) ;
- l'entreprise acquéreuse doit disposer des ressources financières lui permettant de réaliser l'acquisition. Lorsque l'entreprise cible dispose d'un véritable avantage concurrentiel fondé sur des compétences distinctives reconnues, elle constitue une cible appétissante pour de nombreux acquéreurs, conduisant à une forte valorisation. Cette contrainte financière est sans doute à l'origine

du constat, souvent vérifié, selon lequel la propension des firmes à réaliser des acquisitions est une fonction croissante de leur taille<sup>32</sup> ;

- les compétences de la firme cible ne doivent pas s'évader à l'occasion de l'acquisition, en particulier lorsque celle-ci provoque le départ d'individus ou de groupes d'individus jouant un rôle capital dans la mise en œuvre des compétences de la firme cible ; l'entreprise a alors réalisé l'acquisition d'une "coquille vide" ;
- les compétences de la firme cible ne doivent pas souffrir de la fusion avec l'entreprise acquéreuse. « La firme acheteuse risque de transmettre ses routines productives à la firme rachetée, en particulier si elle n'est pas familière avec le secteur pénétré. » (Combes [1997, p. 19]). Ce type de phénomène est susceptible d'affecter gravement les compétences dynamiques de la firme acquise : le ressort permettant la progression continue des compétences se trouve cassé par l'altération des capacités stratégiques et organisationnelles de la firme acquise. Ce risque peut être minimisé en préservant l'autonomie de fonctionnement à la firme acquise. Cette autonomie pose toutefois la question de la coordination de ses compétences avec celles de l'entreprise acquéreuse.

#### 4.2.2.3 La coopération interentreprises

La conclusion d'accords de coopération avec d'autres entreprises (en amont, en aval, du même secteur, ou d'un secteur différent mais faisant appel à des compétences similaires ou complémentaires) constitue un autre moyen d'accéder à des compétences que l'entreprise ne détient pas (ou pas encore). La coopération interentreprises est une pratique en très forte expansion depuis le début des années 80<sup>33</sup>. L'enquête Innovation réalisée par le SESSI auprès des entreprises industrielles françaises indique que le tiers des entreprises ayant procédé à une innovation se trouve impliqué dans au moins un accord de coopération technologique (SESSI [1998]). 15 % ont déclaré au moins un accord de coopération pour innover avec un client, 12 % avec un fournisseur de matières premières ou de composants, 9 % avec un fournisseur d'équipements et de logiciels et 4 % avec une entreprise concurrente. La même enquête révèle que la probabilité de nouer des accords technologiques est croissante avec la taille des entreprises innovantes : deux entreprises industrielles de 500 personnes et plus sur trois déclarent au moins un accord, contre seulement une sur quatre parmi les entreprises de 20 à 49 salariés. Les accords de coopération peuvent répondre à des motivations variées. Cependant, les travaux de Hagedoorn et Schakenraad [1992], effectués sur la base de données du MERIT, montrent que la

---

<sup>32</sup> Voir notamment Hall [1987] et Tremblay et Tremblay [1988].

<sup>33</sup> Voir, par exemple, Nunnenkamp et al. [1994] et Freeman et Hagedoorn [1995].



majorité des accords répond à une logique de partage des coûts de R&D et d'acquisition de savoir-faire, en particulier dans les secteurs des biotechnologies, des nouveaux matériaux, des automatismes industriels et des logiciels et, dans une moindre mesure, de l'aéronautique.

Dans cette perspective, les accords de coopération peuvent permettre à l'entreprise de renforcer ses capacités d'apprentissage sur des compétences déjà détenues (mutualisation de moyens, exploitation de complémentarités, partage des risques) et autoriser une baisse des coûts de l'innovation et/ou le raccourcissement de son temps de gestation<sup>34</sup>. Elle peut également être à la base d'un transfert de technologie lui ouvrant la voie de l'acquisition de nouvelles compétences. Mitchell et Singh [1992] suggèrent ainsi que la coopération est une stratégie particulièrement adaptée lorsqu'il règne encore une forte incertitude sur les potentialités d'une innovation, car elle permet d'éviter un engagement de la firme tant que le potentiel de l'innovation n'est pas révélé. Les grands groupes pharmaceutiques (issus de l'industrie chimique) ont ainsi réussi à se forger de nouvelles compétences dans le domaine des biotechnologies (compétences technologiques, mais également en matière de connaissance des potentiels du marché) en nouant des accords de coopération avec des start-up innovantes spécialisées (Maupertuis [1999]).

Les entreprises peuvent également rechercher à travers les accords technologiques à se faciliter l'accès au produit de compétences complémentaires non maîtrisées et que l'entreprise n'a pas vocation à internaliser.

***Automobile : GM et Toyota s'unissent sur les technologies avancées.***

*"General Motors et Toyota ont annoncé une alliance pour développer en commun des véhicules à propulsion électrique, hybride ou utilisant des piles à combustibles. Les deux groupes, qui travailleront sur une douzaine de projets, ont déjà collaboré sur un système de mise en charge de batteries pour véhicules électriques, et fabriquent ensemble des véhicules en Californie." (La Tribune, 20 avril 1999, p. 18).*

---

<sup>34</sup> Pour Veltz [2000, p. 101], les réseaux de coopération constituent une voie privilégiée de gestion d'une tension qu'il perçoit comme étant au cœur du monde économique actuel : la tension entre les effets de vitesse qu'appellent les nouvelles formes de concurrence et le fait que « les formes d'organisation qui sont nécessaires pour faire face efficacement à cette concurrence engagent de plus en plus des temporalités longues : temps long de la formation des compétences entre acteurs, temps long de la création des ressources relationnelles (...) »

**Electronique. "Jeux vidéo : Nintendo s'allie à Matsushita et IBM contre Sony et Toshiba"**

*"Attisée par les progrès technologiques et la taille du marché (...), la guerre des fabricants de consoles redouble et change de dimension. Le fabricant japonais Nintendo a décidé de s'allier à Matsushita Electric et IBM pour la mise au point d'une console de la nouvelle génération capable de rivaliser avec la future PlayStation 2 de Sony (...). L'enjeu de la bataille dépasse le marché des jeux électroniques dans la mesure où les industriels concernés voient dans ces consoles de la nouvelle génération le fameux point de convergence entre la micro-informatique, le monde audiovisuel et même l'électroménager. (...) Le groupe a ainsi justifié son alliance avec Nintendo par les applications que pourra avoir la future console dans la domotique. (...) Aujourd'hui, les investissements nécessaires pour développer les machines ultra-performantes de la nouvelle génération, aux capacités de calcul supérieures à celles d'un PC, excèdent les moyens de sociétés de taille moyenne comme Nintendo ou Sega. Pour la PlayStation 2, Sony va investir 120 milliards de yens (925 millions d'euros). La bataille du hardware oppose désormais des géants de l'électronique grand public comme Sony et Matsushita, mais aussi les grands groupes informatiques. Alors que Sony a fait appel à Toshiba pour développer et fabriquer en commun l'unité centrale de sa console, Nintendo va se fournir auprès de l'américain IBM (...)." (Les Echos, vendredi 14 et samedi 15 mai 1999, p. 16).*

Dans un souci de construire des avantages concurrentiels distinctifs, les entreprises sont en effet souvent conduites à concentrer l'exercice de leurs capacités dynamiques sur un nombre limité de compétences distinctives reposant sur des blocs de savoir similaires ((Prahalad et Hamel [1990], Moati et Mouhoud [1994]). Dans ces conditions, il est fréquent que l'activité de la firme réclame l'intervention de compétences complémentaires mais dissemblables (Richardson [1972]), car reposant sur des blocs de savoir éloignés dans l'espace des connaissances de ceux sur lesquels l'entreprise a choisi de se spécialiser. L'entreprise doit donc rechercher à l'extérieur les ressources (matières premières, composants, segments de produit, services...) qu'elle n'est pas en mesure de produire de manière compétitive, faute de maîtriser les compétences sous-jacentes. Les mécanismes de coordination associés à l'intégration d'inputs issus de compétences spécialisées complémentaires sont souvent complexes car, d'une part, ces inputs peuvent difficilement être conçus séparément mais doivent être étroitement articulés les uns aux autres en tenant compte des contraintes techniques qu'ils s'imposent mutuellement et, d'autre part, leurs processus d'amélioration doivent être suffisamment convergents pour éviter l'apparition de goulets d'étranglement entravant l'amélioration des performances de l'offre

finale (Moati et Mouhoud [2000])<sup>35</sup>. Les transactions par le marché ne sont généralement pas en mesure d'assurer cette coordination étroite. Elle expose par ailleurs les parties à une forte incertitude en raison de l'asymétrie d'information qui naît de la spécialisation cognitive (difficulté à évaluer l'offre et, plus encore, les compétences dynamiques du partenaire) et de la nécessité pour les parties d'investir dans des actifs spécifiques afin d'assurer la compatibilité des inputs.

La coopération interentreprises apparaît comme un mode de coordination permettant de dépasser les limites à la fois du marché et de la hiérarchie pour l'intégration de ressources issues de compétences complémentaires. La coopération implique une collaboration étroite entre les partenaires, qui va bien au-delà d'un simple échange marchand de biens ou de services, en impliquant une intégration organisationnelle fondée sur l'adoption d'interfaces de communication, de langages, de codes de conduite communs autorisant un échange d'information intense et une forte densité d'interactions (Teubal, Yinnon, Zuscovitch [1991], Lundvall [1992]).

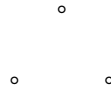
La coopération avec d'autres entreprises constitue donc une modalité particulièrement attractive d'accès à des compétences extérieures. Elle présente un avantage indéniable en termes de rapidité face aux modalités alternatives fondées sur la génération en interne des nouvelles compétences, et offre une grande flexibilité comparativement à l'acquisition d'entreprises, car une relation de partenariat est plus facilement réversible (en cas d'échec de la relation, de défaillance du partenaire, de ruptures technologiques faisant perdre aux compétences du partenaire une grande partie de son intérêt pour la firme au profit de compétences fondées sur d'autres ressources) qu'une intégration capitalistique.

La coopération n'est pourtant pas la panacée, et ce mode d'accès aux nouvelles compétences présente également son lot de limites. En premier lieu, l'établissement d'une relation de coopération fructueuse implique que l'entreprise soit capable d'identifier une "présomption de complémentarité" (France [2000]) avec d'autres entreprises, et d'évaluer correctement les compétences actuelles du partenaire potentiel et ses capacités à les faire progresser. Il convient en second lieu que les entreprises partenaires puissent élaborer des règles de coopération, des mécanismes de coordination, et des principes de partage de la rente issue de la coopération. « *L'opportunisme, la rationalité limitée et l'incomplétude de l'information rendent difficilement anticipables les règles de partage de cette future rente.* » (Quélin [1996, p. 136]), et nombre d'accords de coopération finissent par capoter sous la pression des intérêts

---

<sup>35</sup> « Intel et Microsoft se rapprochent non parce que les technologies employées dans les semi-conducteurs et les logiciels convergeraient mais parce que le développement propre de ces technologies implique leur interpénétration croissante pour d'une part établir des spécifications techniques communes et pour d'autre part orienter le développement de chacune des technologies. Les concepteurs et producteurs de composants doivent en effet travailler en étroite collaboration avec l'industrie des logiciels pour orienter et affiner leurs choix technologiques tandis que la conception et la production de nouveaux logiciels dépendent des potentialités des nouveaux composants. » (Rallet [1996]).

divergents des partenaires. Une autre limite tient à la difficulté de maintenir un équilibre entre la nécessité de transférer de l'information technique et de réaliser en commun les apprentissages indispensables à l'aboutissement du projet, et celle consistant à limiter les transferts involontaires d'informations ou de connaissances distinctives jugées stratégiques (Ingham [1994]).



Le champ des stratégies d'adaptation par acquisition de nouvelles ressources est donc large et les modalités diversifiées : auto-production, acquisition ou alliance (Verdin et Williamson [1994]). L'acquisition n'est envisageable que lorsqu'il existe un marché suffisamment structuré de la ressource en question (technologies brevetées, qualifications spécifiques, marché du contrôle d'entreprise...). Les ressources caractérisées par de fortes spécificités (par rapport au secteur ou, plus encore, par rapport à la firme elle-même), et pour lesquelles le marché est imparfait, sont acquises principalement par auto-production. La coopération interentreprises est une modalité particulièrement adaptée aux ressources difficilement échangeables, mais caractérisées par un moindre degré de spécificité, à condition de ne pas imposer de contrainte d'intégration si forte que le développement interne s'impose pour assurer une coordination efficace.

## 5. L'ADAPTATION PAR LA TRANSFORMATION DES CAPACITÉS

---

« Les firmes qui sont incapables d'intégrer leurs membres et groupes hétérogènes peuvent se trouver en position de désavantage concurrentiel. » (Barney [1991]<sup>36</sup>). La transformation des capacités de la firme constitue donc une dernière catégorie de stratégies d'adaptation. Dans la mesure où les services productifs des ressources dépendent de la manière dont les capacités mobilisent et combinent les éléments du patrimoine de ressources, la transformation des capacités peut suffire à ouvrir de nouvelles opportunités stratégiques et générer de nouveaux avantages concurrentiels par une meilleure valorisation des ressources.

---

<sup>36</sup> Cité par Piret [1998].

La transformation des capacités de la firme passe par le changement organisationnel. Rappelons que l'organisation de la firme comporte quatre dimensions :

- les modalités de la division du travail, qui prescrivent à chaque membre de l'entreprise son champ d'action ;
- les mécanismes de coordination, qui assurent l'articulation des actions individuelles pour la réalisation des activités de la firme ;
- les dispositifs d'incitation, qui visent à faire converger les objectifs particuliers des membres de l'organisation vers les buts de la firme ;
- les interfaces de l'organisation avec son environnement : système d'information, nature des relations avec les clients et les fournisseurs, propension à nouer des accords de coopération avec d'autres firmes ou avec des institutions de recherche...

Ces quatre dimensions s'inscrivent dans les routines de la firme qui tendent à fixer les répertoires d'action de chacun de ses membres et définissent les conditions de leur intégration. La transformation des capacités de la firme vise à faire évoluer ses routines en vue d'une meilleure utilisation des ressources par rapport à ses buts stratégiques. Elle implique des changements organisationnels plus ou moins profonds, qui affectent de manière différenciée chacune des quatre dimensions de l'organisation. S'il est ainsi analytiquement possible d'envisager la transformation des capacités à patrimoine de ressources constant, dans la pratique, l'altération des capacités s'accompagne le plus souvent de celle des ressources, soit, comme on l'a vu à plusieurs reprises, que l'adaptation des capacités soit appelée par la transformation du patrimoine de ressources, soit que l'acquisition de nouvelles ressources constitue une condition de la mise en œuvre de l'adaptation des capacités. Nous traiterons donc ici simultanément des deux dernières catégories de stratégies d'adaptation de notre typologie ("changement organisationnel" et "adaptation majeure").

## **5.1 L'amélioration "spontanée" des capacités par l'apprentissage**

---

Une première source de transformation des capacités de la firme découle de l'accumulation tacite d'expérience dans le cours de l'activité courante. Ce type d'apprentissage tend à améliorer les routines en usage sans en changer la nature (Zollo et Winter [2001]). L'inscription de l'apprentissage dans les routines dépend des caractéristiques de l'organisation interne, en particulier de la manière dont s'opère la collectivisation des apprentissages individuels. La firme peut tenter de renforcer cette source de transformation de ses capacités par l'engagement de changements organisationnels. En premier lieu,

elle peut favoriser la mise en place de règles de fonctionnement favorables à l'apprentissage individuel : les routines en vigueur doivent être suffisamment flexibles pour autoriser les expérimentations ; les dispositifs d'incitations doivent être orientés positivement à l'égard de l'apprentissage ; la culture d'entreprise doit comporter des « *valeurs centrées sur la tolérance face aux idées nouvelles, le droit à l'erreur.* » (Métaix et Moingeon [2001, p. 116]). En second lieu, le processus de collectivisation des apprentissages individuels suppose d'une part que règnent des valeurs de partage de la connaissance et la confiance réciproque, et que la firme dispose des capacités à déceler de tels apprentissages, à fournir à ses membres des codes communs de communication, à codifier ce qui est généralement d'une nature tacite, à inscrire les nouvelles pratiques dans les routines.

Argote et Darr [2001] fournissent une illustration de ce processus par l'exemple d'une méthode de test de la qualité de la pâte à pizza élaborée par un franchisé d'un réseau de pizzeria américain. Devant la performance de la méthode, le franchiseur – qui avait remarqué le fait durant une visite – demande que la procédure soit exposée par écrit. L'innovation résultant d'un apprentissage individuel devient ainsi une routine partagée dans le réseau.

La capitalisation des apprentissages spontanés ne s'opère donc pas spontanément et réclame des capacités organisationnelles adaptées<sup>37</sup>. Le renforcement de la capacité d'apprentissage de l'entreprise peut donc passer par l'engagement d'un changement organisationnel.

## **5.2 La transformation des capacités par le changement organisationnel**

---

La mise en œuvre de nouveaux comportements peut imposer à la firme des transformations de ses capacités (création de routines nouvelles) allant bien au-delà de ce qui découle spontanément de l'apprentissage lié à l'activité courante. Des changements organisationnels plus ou moins radicaux sont alors nécessaires, qui peuvent porter sur chacune des quatre dimensions de l'organisation rappelées plus haut. L'enquête "Changements organisationnels" du SESSI confirme l'importance de cette modalité d'adaptation. La majeure partie des entreprises enquêtées ayant procédé à un changement organisationnel déclare avoir été motivée par la pression accrue de la concurrence, les exigences des

---

<sup>37</sup> « *Un consensus semble se dégager sur le fait que les structures décentralisées et participatives, la diversité structurelle et les recouvrements de rôles, les structures "plates", le recours aux groupes de projets et la flexibilité de l'organisation stimulent les apprentissages organisationnels de "niveau" supérieur.* » (Ingham [1994, p. 108]).

clients et les incertitudes sur les marchés<sup>38</sup>. Les changements organisationnels visent par priorité la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité, mais aussi l'innovation de produits ou de procédés.

A un niveau relativement superficiel, le changement organisationnel peut consister dans le découplage de la circulation de l'information entre différentes fonctions ou unités de l'entreprise, ou dans la création d'un nouveau service permettant de renforcer la dynamique de la création de compétences dans un domaine jugé sous-développé par les responsables. Par exemple, à la fin des années 80, dans le contexte d'un marché automobile saturé et très concurrentiel, Renault entend lancer de nouveaux véhicules au design différenciateur, capables de révéler les besoins latents des consommateurs et de réveiller l'appétit de consommer (stratégie de contrôle par l'innovation marketing). Cette nouvelle stratégie impose la reconfiguration des capacités de la firme. En 1987, une nouvelle organisation interne est mise en place, avec notamment la création d'une "division du produit" qui matérialise le souci de promouvoir la fonction design, d'assurer son autonomie en la sortant de la coupe du bureau d'études et de la direction du marketing (Pointet [1987]).

L'adoption d'une organisation en flux tendus constitue une bonne illustration d'un changement organisationnel plus profond, de nature systémique. Les capacités organisationnelles associées à une organisation de type fordien se révèlent généralement incapables d'assurer une flexibilité suffisante du processus de production. Le passage à une organisation en flux tendus n'est que secondairement une affaire de ressources<sup>39</sup>. Il implique par contre une modification en profondeur des routines<sup>40</sup> : révision de l'organigramme, redéfinition de la division du travail impliquant l'accroissement du degré d'autonomie et de la polyvalence du personnel d'exécution, révision des schémas de circulation de l'information, développement de la coordination horizontale, complexification des procédures de contrôle de qualité, transformation du contenu des dispositifs d'incitation, modification des règles de coordination avec les clients et les fournisseurs...

De la même manière, le renforcement de la capacité d'apprentissage par le "knowledge management", visant à faire de la firme une "entreprise apprenante", repose pour une très large part sur l'adaptation des capacités. Le cas de Cap Gemini Ernst & Young, tel que décrit par Métaux et Moingeon [2001] est exemplaire à cet égard : « *Afin de faire fonctionner son dispositif de gestion des connaissances, CGEY a créé de nouvelles fonctions dans l'entreprise. Pour chaque domaine de compétence du groupe, un*

---

<sup>38</sup> SESSI [1998].

<sup>39</sup> Si, aujourd'hui, le fonctionnement en flux tendus est généralement associé à un usage intensif des technologies de l'information et de la communication, rappelons qu'à l'origine, dans les firmes japonaises, le système reposait sur le simple transfert de l'aval vers l'amont de fiches cartonnées...

<sup>40</sup> à la fois d'ordre inférieur et d'ordre supérieur.

*knowledge manager définit les stratégies et procédures relatives au knowledge management et veille à leur mise en œuvre. Il a pour mission de promouvoir la gestion des connaissances, d'identifier et faire connaître les "meilleures pratiques". Il anime une équipe de knowledge editors assistés d'experts. Cette équipe est chargée d'aider les salariés à identifier et formaliser les connaissances issues de leur expérience sur le terrain. Une fois codifiées, ces connaissances sont placées sur MyGalaxy [le système d'information du cabinet] et rendues ainsi accessibles à l'ensemble du réseau. » (Métaix et Moingeon [2001, p. 123]).*

Les capacités dynamiques fournissent des procédures permettant de faire évoluer qualitativement les routines. Elles jouent un rôle majeur dans la réussite des innovations architecturales. Les capacités dynamiques de l'entreprise dépendent de la capacité à mémoriser les connaissances accumulées au cours des processus d'apprentissage, y compris celles qui ne sont pas directement utilisées dans les routines en vigueur (rendre actives des ressources latentes)<sup>41</sup>. Elles reposent aussi sur la capacité à expérimenter des nouvelles combinaisons de ressources. Enfin, elles accordent un rôle très important aux interfaces qui relient la firme à son environnement, à la fois pour capter de manière précoce et pertinente les informations révélant un besoin d'adaptation et pour la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre des nouveaux comportements. Une adaptation radicale peut cependant exiger des changements organisationnels qui se révèlent hors de portée des capacités dynamiques existantes, car remettant en cause les fondements mêmes de l'organisation sur laquelle est fondée l'entreprise (la "vision", la culture, les principes de coordination...). Il convient alors de faire évoluer les capacités dynamiques elles-mêmes.

L'amélioration des capacités dynamiques s'opère autour de trois registres complémentaires (Tywoniak [1998]) :

- le renforcement de la capacité d'absorption, c'est-à-dire de l'aptitude de la firme à repérer, capter, intégrer et valoriser des connaissances extérieures ;
- le renforcement de la capacité combinatoire (Kogut et Zander [1992]), qui conditionne l'intensité des interactions au sein de l'entreprise et la fertilisation des savoirs individuels. La codification précise des connaissances de la firme facilite leur diffusion et la communication, mais peut cependant conduire à des routines trop rigides, entravant l'évolution des compétences (Doz [1994]) ;

---

<sup>41</sup> « Les organisations qui ont la capacité d'utiliser un large répertoire de routines le doivent à d'importants investissements afin de garder des routines actives. Par exemple, les armées en temps de paix consacrent une part importante de leurs ressources à la simulation de situation de guerre et à l'entraînement. Les armées qui échouent à réaliser de tels investissements connaissent de grandes difficultés à gérer la transition de la préparation au combat. » (Hannan et Freeman, [1984, p. 155]).



- le renforcement de la capacité transformatrice (Garud et Nayyar [1994]), qui est à la base de l'aptitude à sélectionner, conserver et réactiver les connaissances de la firme.

### **5.3 Du changement organisationnel à "l'adaptation majeure"**

---

Le changement organisationnel profond ne peut généralement pas s'opérer à stock de ressources constant. Il implique souvent la reconfiguration des systèmes techniques et des outils de management et conduit donc à une tentative d' "adaptation majeure". Par exemple, dans le secteur de la grande distribution alimentaire, les efforts d'adaptation consentis par les entreprises pour améliorer leur capacité de réaction aux évolutions de la demande et l'efficacité de leur logistique les ont conduites à revoir en profondeur leurs modes d'organisation : nouvelle division du travail entre les points de vente et la tête de réseau (centralisation de la définition des procédures), redéfinition des organigrammes autour de la notion de "catégorie"<sup>42</sup>, adoption de nouvelles règles de coordination logistique avec les fournisseurs... Ces changements organisationnels sont allés de pair avec l'introduction de systèmes d'information permettant la constitution et le traitement de "méga-bases de données" rendues possibles par la généralisation de l'équipement des terminaux de paiement en dispositifs de lecture optique mis en réseau avec le système de gestion. Un effort de formation important a été consenti afin d'adapter les qualifications du personnel des points de vente, et des recrutements ont été effectués au niveau central afin de doter l'organisation de nouvelles compétences individuelles (notamment en matière de traitement de l'information).

De manière symétrique, la reconfiguration en profondeur du patrimoine de ressources de l'entreprise (pour faire face, par exemple, à une rupture technologique ou à une transformation radicale du cadre réglementaire) impose généralement une transformation importante des capacités. La déstabilisation des modes de fonctionnement de la firme induite par l'introduction des nouvelles ressources impose un "re-engineering" organisationnel d'autant plus délicat à réaliser que les différentes facettes de l'organisation se trouvent imbriquées de manière systémique. Cette difficulté d'adaptation des capacités de la firme est souvent responsable de l'incapacité des firmes en place de répondre efficacement et rapidement aux ruptures intervenant dans leur environnement concurrentiel (Abernathy et Clark [1985]).

L'adaptation majeure peut réclamer jusqu'au changement d'équipe de direction, afin de procéder à la transformation radicale des capacités stratégiques de la firme. De fait, le changement d'équipe de

---

<sup>42</sup> Regroupement des différentes fonctions (achat, marketing, merchandising, logistique) autour d'un ensemble de produits répondant à une même fonction de consommation.

direction par décision du conseil d'administration ou au terme d'une OPA est corrélé à la persistance de mauvais résultats, qui témoignent de l'incapacité du management de définir les stratégies d'adaptation qui s'imposent, ou de réussir leur mise en œuvre (Charreaux [1994], Bricout et Colin-Sédillot [1993]).

***Informatique : Une contre-performance pousse le patron de Compaq à la démission***

*« On ne badine pas avec les actionnaires. Eckhard Pfeiffer et Earl Mason, respectivement directeur général et directeur financier de Compaq, le premier fabricant mondial d'ordinateurs personnels, ont annoncé dimanche, à la surprise générale, leur démission pour avoir manifestement négligé cette loi d'airain du capitalisme américain. Le coup de balai a été orchestré par Benjamin Rosen, président du conseil d'administration et cofondateur de Compaq, qui reprend provisoirement la direction générale de l'entreprise aux côtés de deux vice-présidents du conseil (...). Le sort des deux principaux dirigeants de Compaq a sans doute été scellé le 9 avril dernier. Ce jour là, le groupe de Houston créait un choc à Wall Street – et provoquait une dégringolade de plus de 20% de son propre titre – en annonçant que son bénéfice pour le premier trimestre serait de 15 cents par action au lieu des 31 attendus par les analystes, et le chiffre d'affaires de quelque 600 millions de dollars de moins que prévu. » (La Tribune, 20 avril 1999, p. 9).*

Le changement de tout ou partie de l'équipe de direction peut également résulter de l'initiative de la direction elle-même qui décide d'adosser l'entreprise à un groupe lui donnant rapidement l'accès à certaines ressources considérées comme essentielles à la prospérité à long terme de l'entreprise (moyens de recherche et développement<sup>43</sup>, réseau de commercialisation, marque, ressources en fonds propres<sup>44</sup>...).

---

<sup>43</sup> La prise de contrôle d'Arvedi par Usinor (voir encadré supra) répondait, du point de vue de la firme italienne, au souci d'accéder aux moyens de se maintenir dans la course technologique qui se déroule sur son marché. Pour maintenir un effort de recherche qui engloutissait jusqu'à 14 % de son chiffre d'affaires, l'entreprise avait dû porter son endettement à un niveau excessif.

<sup>44</sup> L'étude de Blazy et Combier [1997] des dossiers de procédures collectives d'un échantillon de firmes défaillantes traités par le tribunal de commerce de Paris révèle une sur-représentation du rôle de la faiblesse des ressources propres et de l'accès difficile au crédit bancaire comme facteurs de défaillance chez les entreprises finalement cédées. « *La cession apparaît en définitive comme une solution relativement bien adaptée à des entreprises économiquement viables, mais souffrant d'un manque temporaire de sources de financement, dans la mesure où le repreneur peut injecter dans l'entreprise des fonds nouveaux et dont le coût est généralement plus faible.* » (p. 45).

## 6. CONCLUSION

---

Une grande diversité de stratégies d'adaptation naît de la possibilité de faire évoluer le patrimoine de ressources et les capacités de l'entreprise. Certaines d'entre elles, les plus superficielles, peuvent s'opérer dans le cadre des compétences actuelles de l'entreprise. D'autres, plus ambitieuses, passent par l'acquisition de nouvelles compétences impliquant une altération qui peut être radicale du stock de ressources et de capacités de l'entreprise. La "profondeur" des stratégies d'adaptation dépend notamment de l'analyse que l'entreprise fait de la nature de son besoin d'adaptation. Le diagnostic d'une inadaptation temporaire de l'entreprise aux conditions du marché, ou de la nécessité de réagir à un choc conjoncturel affectant l'équilibre du secteur, tend à appeler des stratégies d'adaptation superficielles, à l'inverse des stratégies visant à répondre à la perception d'une erreur stratégique ou à l'apparition d'une rupture dans l'environnement concurrentiel (Durand [2000]).

Plus le besoin d'adaptation est profond, plus les initiatives de l'entreprise risquent de buter sur des obstacles pouvant compromettre leur réussite. La contrainte financière constitue l'un d'eux. Les stratégies d'adaptation se révèlent généralement coûteuses, en raison de la nécessité d'acquérir de nouvelles ressources et du temps de gestation de ces stratégies (qui est d'autant plus long que l'adaptation est profonde). L'entreprise doit donc pouvoir mobiliser les ressources financières nécessaires. Lorsque l'effort d'adaptation répond à la volonté de redresser des résultats non conformes aux objectifs, la marge de manœuvre associée à la capacité d'autofinancement risque d'être modeste. L'appel aux capitaux extérieurs peut être rendu délicat en raison à la fois de l'état des résultats de l'entreprise, et du fait que les actifs à financer présentent souvent le caractère d'actifs spécifiques et d'investissement irrécupérable.

Au-delà de la contrainte financière, les stratégies d'adaptation peuvent se heurter à de multiples facteurs d'inertie qui viennent limiter la mobilité stratégique de l'entreprise. Sans entrer dans une analyse détaillée (qui pourrait faire l'objet d'une recherche à part entière), évoquons :

- L'inertie mentale : les entreprises éprouvent bien souvent des difficultés à remettre en cause leurs "cartes cognitives", leur représentation de l'environnement, l'analyse de la réponse optimale qu'il convient de lui apporter, l'auto-diagnostic des forces et des faiblesses internes<sup>45</sup>...

---

<sup>45</sup> Cette inertie mentale renvoie au pessimisme exprimé par Argyris [1990] sur la capacité des firmes à réaliser des "apprentissage en double boucle".

- L'inertie économique : la marge de manœuvre pour la mise en œuvre de nouvelles stratégies peut se trouver réduite par la volonté de la direction de l'entreprise de rentabiliser des investissements passés. Le patrimoine de ressources a pu susciter des investissements lourds (équipements productifs, R&D dans le cadre d'un certain paradigme technologique, apprentissage de compétences individuelles spécifiques...) dont la rentabilisation peut être compromise par l'engagement de stratégies d'adaptation qui reviendraient à "mettre au rebut" certaines de ces ressources avant qu'elles aient pu être pleinement rentabilisées.
- L'inertie commerciale : l'entreprise peut se trouver prisonnière de l'image commerciale dont elle bénéficie auprès de ses clients et qui lui rend difficile l'accès à certaines options stratégiques risquant d'entrer en dissonance avec cette image (par exemple, repositionnement en termes de gamme, modification de la politique de distribution...). De même, l'entreprise peut échouer à tirer profit d'opportunités technologiques ne trouvant pas d'application immédiate dans le "système d'usage" de la clientèle actuelle de l'entreprise, mais qui pourraient donner lieu à la naissance d'un nouveau segment de marché (Rosenbloom et Christensen [1994]).
- L'inertie des compétences : la littérature évolutionniste insiste beaucoup sur le caractère cumulatif du développement des compétences. Ce qu'une firme sera capable de faire demain dépend pour une large part de ce qu'elle sait faire aujourd'hui. Cette dépendance à l'égard du passé ("path dependency") réduit considérablement l'univers du possible pour la définition de stratégies d'adaptation. Comme le souligne notamment Levinthal [1994], l'apprentissage peut être l'antithèse de l'adaptation...
- L'inertie organisationnelle : au-delà de l'encadrement plus ou moins étroit des trajectoires d'apprentissage, la capacité d'adaptation de l'entreprise peut être entravée par un ensemble de considérations organisationnelles, en particulier le fait que le changement stratégique est de nature à remettre en question des équilibres internes et provoquer des réactions défensives des membres de l'entreprise à différents niveaux de l'organisation.

Ces différents facteurs d'inertie se combinent, et leur jeu est d'autant plus probable que le besoin d'adaptation est profond et conduit à des changements de nature systémique au sein de l'entreprise.

Les firmes sont, bien sûr, inégales face à ces entraves aux efforts d'adaptation. Par exemple, une firme disposant d'un appareil de production flexible (équipements flexibles, organisation en "juste à temps" méthodes de design modulaire...) bénéficie d'une plus forte marge de manœuvre pour opérer un redéploiement à stock de ressources inchangé. Un changement stratégique plus radical sera plus facile à mener dans des firmes ayant adopté des modes d'organisation visant à accroître les capacités

dynamiques, notamment en ayant fait le choix de préférer la logique de "l'exploration" à celle de "l'exploitation" (March [1991]).

En outre, la réussite des stratégies d'adaptation suppose que les nouveaux comportements qui en sont issus ne soient pas rapidement imités par les concurrents. La création d'avantages concurrentiels fondés sur un ensemble complexe de ressources spécifiques est une condition favorable à la durabilité des effets de l'adaptation. Mais les entreprises peuvent tenter de s'opposer à la diffusion de leurs avantages concurrentiels par des politiques spécifiques : protection juridique de la propriété intellectuelle, culture du secret, politique de gestion des ressources humaines visant à réduire la mobilité de la main-d'œuvre dépositaire de savoir-faire spécifiques...

Au total, les entreprises engagées dans un effort d'adaptation doivent faire face à de nombreux obstacles. Les limites aux capacités d'adaptation des entreprises constituent une menace pour leur survie. Ainsi, si le mécanisme de sélection opéré par le marché porte d'abord sur les comportements d'entreprise, la difficulté de faire évoluer les comportements peut conduire la sélection à porter sur les firmes elles-mêmes. Les stratégies d'adaptation jouent donc un rôle très important dans les dynamiques sectorielles. Lorsque les entreprises ne rencontrent pas de difficultés majeures dans leur effort d'adaptation, la population d'entreprises du secteur tend à demeurer inchangée, la trajectoire sectorielle étant marquée par l'adaptation des firmes en place. Lorsque l'adaptation se révèle difficile, l'évolution du secteur s'opère par sélection, par la recomposition du tissu d'entreprises. La balance entre les mécanismes de sélection et d'adaptation dépend notamment de la fréquence et de l'intensité des changements qui interviennent dans les conditions de base et le régime de concurrence du secteur. Le type de dynamique sectorielle est également influencé par la nature des choix organisationnels effectués par les entreprises, en particulier par la proportion d'entreprises ayant fait le choix de suivre une logique d'exploration (visant à renforcer leur efficacité dynamique par une plus grande capacité d'adaptation), comparativement à celle des entreprises obéissant à une logique d'exploitation (maximisation de l'efficacité statique). On retrouve ici la distinction entre "généraliste" et "spécialiste" que les auteurs du courant "écologique" placent au cœur de la dynamique sectorielle (Hannan et Freeman [1977], Carroll et Hannan [2000]).

Les stratégies d'adaptation affectent également la dynamique sectorielle par le simple fait que les entreprises ayant engagé un effort d'adaptation tendent à modifier le vecteur de performances s'appliquant à l'ensemble des firmes de leur secteur, d'une part par la redistribution des positions concurrentielles et, d'autre part, en contribuant à transformer l'environnement sectoriel et à altérer le régime de concurrence. Ainsi, les stratégies d'adaptation menées par certaines entreprises au sein d'un secteur déstabilisent la position d'autres entreprises, les incitant ainsi à s'engager à leur tour dans une

démarche adaptative de nature à perturber de nouveau l'équilibre sectoriel... Les stratégies d'adaptation sont ainsi le moteur d'une dynamique endogène.

Enfin, la dynamique sectorielle est également influencée, de manière indirecte, par les stratégies d'adaptation en raison du jeu d'externalités. Les efforts d'adaptation peuvent déboucher sur des innovations technologiques, commerciales, organisationnelles... susceptibles de se diffuser plus ou moins rapidement à d'autres firmes du secteur.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

---

- ABERNATHY W.J., CLARK K.B. [1985], "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction", *Research Policy*, vol. 14, pp. 3-22.
- ACS Z.J., AUDRETSCH D.B., FELDMAN M.P. [1994], "R&D Spillovers and Recipient Firm Size", *Review of Economics and Statistics*, vol. 100, n°2, pp. 336-340.
- ANDERSON P., TUSCHMAN M. [1990], "Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp.604-633.
- ARGOTE L., DARR E. [2001], "Repositories of Knowledge in Franchise Organizations: Individual, Structural, and Technological", in G. Dosi, R. R. Nelson et S. G. Winter (eds), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford, pp. 51-68.
- ARGYRIS C. [1990], *Overcoming Organizational Defenses - Facilitating Organizational Learning*, Allyn and Bacon, Boston.
- AUDRETSCH D.B. [1995], *Innovation and Industry Evolution*, The MIT Press, Cambridge, Mass.
- AZOULAY N., WENSTEIN O. [2000], "Les compétences de la firme", *Revue d'Economie Industrielle*, n°93, 4ème trimestre, pp. 117-154.
- BARNEY J. [1986], "Strategic Factor Markets : Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, vol. 42, pp. 1231-1241.
- BARNEY J.B. [1991], "Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol.17, n°1, pp. 99-120.
- BARNEY J.B. [1994], "Beyond Individual Metaphors in Understanding How Firms Behave: A Comment on Game Theory Models and Prospect Theory Models of Firm Behavior", in R.P. Rumelt, D.E. Schendel, D.J. Teece (eds), *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 55-69.
- BEL M., "Le marché de la formation continue des salariés : une construction liée au territoire", in B. Pecqueur (ed.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan, Paris, 1996, pp. 101-117.
- BENZONI L. [2000], "Prix prédateurs : les enseignements de l'analyse économique", *Problèmes économiques*, n° 2683, 11 octobre, pp. 13-15.
- BESSANT J. [1994], "Innovation and Manufacturing Strategy", in M. Dodgson et R. Rothwell (eds.), *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham, pp.394-404.
- BLAZY R., COMBIER J. [1997], "La défaillance d'entreprise : causes économiques, traitement judiciaire et impact financier", *Insee Méthodes*, n°72-73, décembre.

- BLONIGEN B.A., TAYLOR C.T. [2000], "Intensity and Acquisitions in High-Technology Industries: Evidence from the US Electronic and Electrical Equipment Industries", *Journal of Industrial Economics*, vol. XLVIII, n°1, march, pp. 47-70.
- BORENSTEIN S., FARELL J. [2000], "Is Cost Cutting Evidence of X-Inefficiency ?", NBSER/Sloan Project Report, Industrial Technology and Productivity: Incorporating Learning from Plant Visits and Interviews into Economic Research, Cambridge, Mass.
- BRICOUT J.L., COLIN-SEDILLOT B. [1993], "La croissance externe des entreprises françaises à la fin des années 80", *Economie et Statistique*, n°268-269, août-sept., pp.31-43.
- CAROLL G.R., HANNAN M.T. [2000], *The Demography of Corporations and Industries*, Princeton University Press, Princeton.
- CAVES R.E., PORTER M.E. [1977], "From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions & contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, n°, May, pp.241-261.
- CHARREAUX G. [1994], "Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise", *Revue d'Economie Financière*, n°31, hiver, pp.49-79.
- CHRISTENSEN J.F. [1996], "Analysing the Technology Base of the Firm: A Multidimensional Ressource and Competence Perspective", in N.J. Foss, C. Knudsen (eds), *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, London and New York, pp. 111-132.
- COHEN W., LEVINTHAL D. [1990], "Absorptive capacity : a new learning perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol.35.
- COHENDET P., HERAUD J.A., ZUSCOVITCH E. [1992], "Apprentissage technologique, réseaux économiques et appropriabilité des innovations", In D. Foray et C. Freeman, *Technologie et richesse des nations*, Economica, Paris.
- COMBES E., "Pourquoi les firmes s'allient-elles ? Esquisse d'un bilan", miméo, 1997.
- CYERT R.M., MARCH J.G. [1963], *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
- DIXIT A. [1982], "Recent Developments in Oligopoly Theory", *American Economic Review, Papers & Proceedings*, vol.72, May.
- DOSI G. [1988], "Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation", *Journal of Economic Literature*, vol.XXVI, n°3, Sept., pp.1120-1171.
- DOZ Y. [1994], "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés", *Revue Française de Gestion*, n° 97, janv.-fév., pp. 92-104.
- DURAND R. [2000], "Théories évolutionnistes et management stratégique", in H. Laroche et J.-P. Nioche (ed.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, Coll. Entreprendre, série Vital Roux, Paris, pp. 135-165.
- DURAND Th. [2000], "L'alchimie de la compétence", *Revue Française de Gestion*, n° 127, janvier-février, pp. 84-102.
- FIEGENBAUM A., THOMAS H. [1995], "Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal*, vol.16,pp.461-476.
- FRANÇOIS J.-P., LEHOUCO T. [1998], "Les entreprises face à la propriété industrielle", Le 4 pages, SESSI, Secrétariat d'Etat à l'Industrie, n° 86, février.
- GARUD R., NAYYAR P.R. [1994], "Tranformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer", *Strategic Management Journal*, pp. 365-385.
- GINSBERG A., BAUM J.A.C. [1994], "Evolutionary Processes and Patterns of Core Business Change", in J.A.C. Baum, J.V. Singh (eds), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press, New York, pp. 127-151.

- GORT M., KLEPPER S. [1982], "Time Paths in the Diffusion of Product Innovations", *Economic Journal*, vol.92, Sept., pp.630-653.
- GREENAN N. [1995], "Technologie, changement organisationnel, qualifications et emplois : une étude empirique sur l'industrie manufacturière", Document de travail, G9504, INSEE, Paris, novembre.
- HAGEDOORN J., SCHAKENRAAD J. [1992], "Strategic technology partnering and international corporate strategies", in K. Hugues (ed.), *European Competitiveness*, Cambridge University Press.
- HALL B.H. [1987], "The Effect of Takeover Activity on Corporate Research and Development", in A.J. Auerbach (ed.), *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, University of Chicago Press of NBER, Chicago.
- HALL B.H. [1990], "The Impact of Corporate Restructuring on Industrial Research and Development", *Brookings Papers of Economic Activity, Microeconomics*, pp. 85-124.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. [1977], "The Population Ecology of Organization", *American Journal of Sociology*, vol.82, n°5, March, pp.929-964.
- HANNAN M. T., FREEMAN J. [1984], "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, vol. 49, pp. 149-164.
- HAY D.A., LIU G.S. [1997], "The Efficiency of Firms: What Difference does Competition Make ?", *The Economic Journal*, May, pp.597-617.
- HENDEL I. [1996], "Competition under Financial Distress", *Journal of Industrial Economics*, vol. XLIV, n°3, Sept., pp.309-324.
- HENDERSON R., COCKBURN I. [1994], "Measuring Competence ? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 63-84.
- HUBER G.P. [1991], "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, vol. 2, n°1, feb., pp. 88-115.
- INGHAM M. [1994], "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", *Revue Française de Gestion*, n°97, janvier-février, pp. 105- 121.
- KLINE S.J., ROSENBERG N. [1986], "Innovation : An Overview", in R. Landau et N. Rosenberg (eds), *The Positive Sum Strategy*, National Academy Press.
- KOGUT B., ZANDER U. [1992], "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Repleciation of Technology", *Organization Science*, pp. 383-397.
- LEIBENSTEIN H. [1966], "Allocation Efficiency Versus X-Efficiency", *American Economic Review*, vol. 56, n°3, June, pp.392-415.
- LEIBENSTEIN H. [1973], "Competition and X-Efficiency : Reply", *Journal of Political Economics*, vol.81, n°3, June, pp.765-777.
- LEIBENSTEIN H. [1987], « X-efficiency », in *The New Palgrave. A Dictionary of Economics*, vol. 4, MacMillan, London, pp. 934-935.
- LEVINTHAL D. [1994], "Surviving Schumpeterian Environments: An Evolutionary Perspective", in J.A.C. Baum et J.V Singh (eds), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press, New York, pp. 167-178.
- LEVITT B., MARCH J. [1988], "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, vol.14, pp.319-340.
- LHUILLERY S., TEMPLÉ P., "L'organisation de la recherche et développement des PMI-PME", *Economie et Statistique*, n° 271-272, n°1/2, 1994, pp. 77-85.
- LUNDVALL B.A. (ed) [1992], *National Systems of Innovation : Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter Publishers, London.
- MANSFIELD E., SCHWARTZ M., WAGNER S. [1981], "Imitation Costs and Patents : An Empirical Study", *Economic Journal*, vol.91, pp.903-918.



- MARCH J.G. [1991], "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol.2, n°1, February.
- MARCH J.G., SIMON H.A. [1958], *Les organisations. Problèmes psycho-sociologiques*, Dunod, Paris, 1979. Traduction de "Organizations", John Willey and Sons, New York.
- MAUPERTUIS M.-A. [1999], "Innovation et évolution des compétences dans la dynamique industrielle : le cas de l'industrie pharmaceutique mondiale", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 96, 4ème trimestre, pp. 41-58.
- MESCHI P.-X., MÉTAIX E. [1999], "Les politiques de formation : implications stratégiques d'une approche fondée sur les ressources", *Economie et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 26-27, juin-juillet, pp. 107-120.
- MÉTAIX E., MOINGEON B. [2001], "Management de l'innovation : le "learning mix"", *Revue Française de gestion*, n° 133, mars-avril-mai, pp. 113-125.
- MITCHELL W., SINGH K., "Incumbent's Use of Pre-Entry Alliances Before Expansion into New Technical Subfields of an Industry", *Journal of Economic Behavior and Organization*, n°18, 1992, PP. 347-372.
- MOATI P. [1999], "Méthode d'étude sectorielle", *Cahier de recherche CRÉDOC*, vol.5, n°135, novembre.
- MOATI P. [2001], *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris, 2001.
- MOATI P., MOUHOUD E.M. [1994], "Information et organisation de la production. Vers une division cognitive du travail", *Economie Appliquée*, tome XLVI, n°1, pp.47-73.
- MOATI P., MOUHOUD E.M. [2000], "Connaissances et principes de division du travail : incidences sur la coordination et la localisation mondiale des activités productives", in M. Delapierre, P. Moati, E.M. Mouhoud (eds), *Mondialisation et connaissance*, Economica, Paris.
- MUCCHIELLI L. [1998], "La formation continue se développe et acquiert une double fonction", in L. Dirn, *La société française en tendances. 1975-1995*, coll. Sociologie d'aujourd'hui, PUF, Paris, pp. 193-196.
- NELSON R.R. [1994], "Why Do Firms Differ, and How Does It Matter?", in R.P. Rumelt, D.E. Schendel, D.J. Teece (eds), *Fundamental Issues in Strategy. A research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston.
- NELSON R.R., WINTER S.G. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Mass.
- NUNNENKAMP P., GUNDLACH E., AGARWAL J.P. [1994], "Globalisation of Production and Markets", *Kieler Studien*, n°262, J.C.B. Morr, Tübingen.
- OCDE [2000], *Une nouvelle économie ? Transformation du rôle de l'innovation et des technologies de l'information dans la croissance*, OCDE, Paris.
- PENROSE E. [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- PIRET R.E. [1998], "Stratégie, coordination et connaissance", in H. Laroche et J.-P. Nioche (ed.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, Coll. Entreprendre, série Vital Roux, Paris, pp. 205-232.
- PISANO G.P. [2001], "In Search of Dynamic Capabilities: The Origins of R&D Competence in Biopharmaceuticals", in G. Dosi, R. R. Nelson et S. G. Winter (eds), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford, pp. 129-154.
- POINTET J.-M. [1987], Le produit automobile entre différenciation et mimétisme, *Les Cahiers de Recherche*, GIP Mutations industrielles, n° 72, 30 mai.
- PORTER M.E. [1990], *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press.
- PORTER M.E. [1997], "Plaidoyer pour un retour de la stratégie", *L'Expansion Management Review*, n°84, mars, pp.6-18.
- PORTER M.E. [1999], *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, Paris.
- PRAHALAD C.K. [1999], "Changes in the Competitive Battlefield", *Mastering Strategy, Part 2, Financial Times*, October 4, pp. 2-4.

- PRAHALAD C.K., HAMEL G. [1990], "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, n° 3, pp. 79-91.
- QUELIN B. [1996], "Coopération interentreprises et création de ressources", in J.-L. Ravix (ed.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions, Paris, pp. 111-139.
- RALLET A. [1996], "Convergence technologique et organisation industrielle de l'audiovisuel, de l'informatique et des télécommunications", in E. Brousseau, P. Petit et D. Phan (Eds), *Mutations des télécommunications, des industries et des marchés*, ENSPTT-Economica, Paris.
- RANGONE A. [1999], "A Ressource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises", *Small Business Economics*, vol. 12, pp. 233-248.
- RICHARDSON G.B. [1972], "The Organization of Industry", *Economic Journal*, n° 82, pp.883-896.
- ROSENBERG N. [1982], *Inside the Black Box : Technology and Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- ROSENBLOOM R.S., CHRISTENSEN C.M. [1994], "Technological Discontinuities, Organizational Capabilities, and Strategic Commitments", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n°3, pp. 655-685.
- ROTHWELL R., DODGSON M., "Innovation and Size of Firm", in M. Dodgson, R. Rothwell, *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham, 1994, pp. 310-324.
- RUMELT R.P. [1984], "Toward a Strategic Theory of the Firm", in R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570.
- SAHAL D. [1981], "Alternative Conceptions of Technology", *Research Policy*, n°6.
- SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H. (eds) [1996], *Dynamics of Competence-Based Competition*, Pergamon, Oxford.
- SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H. [1996], "Introduction: Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition", in R. Sanchez, A. Heene et H. Thomas (Eds), *Dynamics of Competence-Based Competition*, Pergamon, Oxford, pp. 1- 35.
- SANCHEZ R., THOMAS H. [1996], "Strategic Goals", in R. Sanchez, A. Heene et H. Thomas (Eds), *Dynamics of Competence-Based Competition*, Pergamon, Oxford, pp. 63-84.
- SCHERER F.M., ROSS D. [1990], *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3rd ed., Houghton Mifflin Co., Boston.
- SCHMALENSEE R. [1978], "Entry Deterrence in the Ready to Eat Cereal Industry", *The Bell Journal of Economics*, vol. 9, pp. 305-327.
- SESSI [1998], *L'innovation technologique dans l'industrie*, coll. Référence, Chiffres clés, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Paris.
- SIMON H.A., "Strategy and Organizational Evolution", *Strategic Management Journal*, vol.14, 1993, pp. 131-142.
- STRATEGOR [1997], *Politique générale de l'entreprise*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod.
- TEECE D. [1988], "Technological Change and the Nature of the Firm", in G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, L. Soete (eds), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishers, London and New York, pp. 256-281.
- TEECE D. PISANO G., SHUEN A. [1997], "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533.
- TEECE D., PISANO G., SHUEN A. [2001], « », in G. Dosi, R. R. Nelson et S.G. Winter (eds), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford.
- TEUBAL M., YINNON T., ZUSCOVITCH E. [1991], "Networks and Market Creation", *Research Policy*, n°20, pp.381-392.

- THIL E. [1966], *Les inventeurs du commerce moderne. Des grands magasins aux bébés-requins*, Arthaud, Paris.
- TREMBLAY V.J., TREMBLAY C.H. [1988], "The Determinants of Horizontal Acquisitions: Evidence from the U.S. Brewing Industry", *Journal of Industrial Economics*, vol. 37, pp. 21-45.
- TRINQUECOSTE J.-F. [1999], "Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n°1, pp.59-80.
- TYWONIAK S.A. [1998], "Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?", in H. Laroche et J.-P. Nioche (ed.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, Coll. Entreprendre, série Vital Roux, Paris, pp.166-204.
- VELTZ P. [2000], *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, coll. "Le Débat", Paris.
- VERDIN P.J., WILLIAMSON P.J. [1994], "Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links", in G. Hamel, et A. Heene (eds), *Competence-Based Competition*, Wiley/SMS, pp. 77-110.
- WEISS A.M. [1994], "The Effects of Expectations on Technology Adoption: Some Empirical Evidence", *Journal of Industrial Economics*, vol. XLII, n°4, dec., pp.341-360.
- WERNERFELT B. [1984], "A Ressource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp.171-180.
- WERNERFELT B. [1995], "The Ressource-Based View of the Firm: Ten Years After", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 171-174.
- WINTER S.G. [1984], "Schumpeterian Competition in Alternative Technological Regimes", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.5, pp.278-320.
- ZOLLO M., WINTER S.G. [2001], "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", paper presented at the DRUID-Conference, June 12-15, Aalborg, Denmark.