

Les secrets d'un bon domaine :  
Une explication par les compétences centrales

**Emmanuelle Reynaud**

Professeur des Universités

UFR Sciences Economiques, Université de Caen, Esplanade de la Paix 14032 CAEN Cédex

Chercheur à Euristik, UMR CNRS 5055, Université Jean Moulin Lyon 3

Chercheur associé au PRATICS

Email: emmanuelle.reynaud@wanadoo.fr

**Eric Simon**

Professeur

Groupe ESSCA, 1, rue Lakanal, BP 348, 49003 Angers Cédex 01.

Email : e.simon@essca.asso.fr

**Résumé** : cet article s'interroge sur la capacité d'un domaine viticole à mettre sur le marché un vin à plus haute valeur ajoutée qu'un autre domaine d'une même région. Pour y parvenir, les auteurs mobilisent le concept de compétences centrales. Après l'avoir opérationnalisé, ils l'appliquent à deux exploitations viticoles angevines : l'une ayant une bonne appréciation par le Parker, l'autre n'étant pas notée. Il s'agit ainsi de comprendre si les différences de qualité peuvent s'expliquer par l'existence de compétences centrales.

**Summary**: this article questions the capacity of a winery to launch a wine on the market with higher added value than another winery of the same area. In order to attain this objective, the authors mobilize the concept of core competencies. They first operationalised the concept and applied it to two wineries from the Loire Valley: one having a good rating by Parker, the other one is not rated. It is therefore a question of understanding whether the differences in quality can be explained by the existence of core competencies.

**Mots clés** : compétences centrales, savoir, connaissance, vin.

## Les secrets d'un bon domaine : Une explication par les compétences centrales

*“Bonum vinum laetificat cor hominis.”<sup>1</sup>*

Depuis l'Écclésiastique (XL, 20) la quête du bon vin n'a cessé de hanter le cœur de l'homme mais les raisons de réussite d'un domaine ne sont pas totalement élucidées. Quelle est la pierre philosophale qui depuis l'antiquité grecque permet de transformer de vulgaires grappes de raisin en une boisson qualifiée de nectar des dieux ? Plus prosaïquement, nous nous interrogeons sur la capacité d'un domaine à mettre sur le marché un produit à plus haute valeur ajoutée qu'un autre domaine d'une même région.

Le courant de recherche sur les produits du terroir évoque les caractéristiques pédo-géo-climatiques (Marchenay 2002). Néanmoins si ces raisons expliquent la suprématie d'une région viticole sur une autre elles restent muettes sur les différences à l'intérieur d'une même AOC.

C'est au sein de l'entreprise viticole qu'il convient de chercher les causes de succès ou d'échec.

Pour y parvenir, les auteurs souhaitent mobiliser le concept de compétences centrales. La stratégie basée sur les ressources connaît un intérêt croissant. De nombreuses recherches s'intéressent aux avantages concurrentiels qui en découlent (Barney, 1986a ; Barney et Hansen, 1994 ; Rowell et Dent-Micalleff, 1997) et répondent donc à notre objet.

Aussi, après avoir opérationnalisé le concept des compétences centrales (trop théorique pour être utilisé en l'état), les auteurs l'appliqueront à deux exploitations viticoles angevines : l'une ayant une bonne appréciation par le Parker, l'autre n'étant pas notée. Il s'agira ainsi de

---

<sup>1</sup> Le bon vin réjouit le cœur de l'homme.

comprendre si les différences de qualité (appréciées par la présence dans le Parker) peuvent s'expliquer par l'existence ou l'absence de compétences centrales.

## **1- Positionnement de la recherche**

La recherche conduite est de nature exploratoire. Compte tenu du faible nombre de productions réalisées sur les stratégies viticoles, il importe de se familiariser avec ce secteur d'activité. Les informations collectées doivent être riches : une attention particulière étant apportée à la cohérence et à la complémentarité des sources.

Tenant d'appréhender les facteurs de succès ou d'échec des domaines, nous souhaitons étudier les situations dans leur globalité. Grâce à la prise en compte du contexte qu'elle permet (Hlady-Rispal, 2000), l'étude de cas répond à notre objet. C'est pourquoi les cas de deux domaines angevins sont ici comparés. Les entreprises étudiées appartiennent à la même zone d'appellation afin de neutraliser la variable «terroir ». Le choix des entreprises se veut archétypal. Il s'agit d'une entreprise dont un des vins est noté au Parker et d'une autre non notée (nommées Domaine 1 et Domaine 2 pour des raisons de confidentialité). Le Parker étant aux vins ce que le Michelin est aux restaurants, nous voulions comparer une entreprise modèle avec une entreprise moyenne, la notation au Parker étant utilisée comme un proxy du succès. Loin de nous l'idée de prétendre que le Parker est un étalon absolu de la qualité d'un vin, là n'est pas notre propos. Peu importe la qualité absolue, seule la qualité perçue, fortement influencée par ladite notation, aura un impact sur les ventes et donc sur le succès.

Le recueil des données combine l'analyse documentaire et les entretiens. Les données documentaires servent de base de comparaison et d'interprétation aux données primaires. Le choix d'une méthode de recueil des données primaires s'est porté sur l'entretien en raison de son absence de formalisme. Tout d'abord, cette méthode peu directive semblait plus adaptée à

des chefs d'entreprises non familiarisés avec des techniques plus sophistiquées. Ensuite, en laissant le répondant structurer lui-même sa réponse, l'entretien permet de capter la logique de l'interviewé avant rationalisation *a posteriori* inhérente à toute réflexion plus longue.

Le matériau retranscrit fut traité par analyse de contenu thématique. Le découpage par thème permettant d'apprécier le processus de construction des compétences.

## **2- Tentative d'opérationnalisation du concept de compétences**

L'approche par les compétences centrales postule que le potentiel interne de l'entreprise détermine l'obtention d'avantages concurrentiels. Aussi en présence d'un avantage solide chez 1 et d'un très faible avantage chez 2, on a tout lieu de penser que les compétences de 1 sont centrales alors que celles de 2 sont périphériques (pour reprendre l'appellation de Reynaud, Rollet, 2001). Un résultat de tel type serait intéressant en soi puisqu'il renseignerait l'entrepreneur sur les caractéristiques à acquérir dans l'espoir de construire des avantages concurrentiels durables. Mais ce qui l'est encore davantage c'est de comprendre le processus de structuration. Quelles sont les caractéristiques des compétences qui apparaissent initialement ? Avec quoi et comment historiquement se combinent-elles ?

Afin de permettre aux cas de répondre à de telles interrogations, il est nécessaire d'opérationnaliser le concept de compétences centrales

Le développement des recherches crée une certaine confusion, une polysémie des termes bien mise en évidence par Métais (1999). Aussi, il convient de préciser les notions employées afin de « rendre plus opérationnelle l'approche *resource-based* » (Wernerfelt, 1995).

La notion de ressource proprement dite est assez peu soumise à caution : elle désigne les éléments nécessaires au fonctionnement de l'entreprise<sup>2</sup> (Wernerfelt 1984, Grant 1991). Wernerfelt (1984) en redécouvrant l'approche resource-based proposa une définition depuis lors utilisée : “ *les ressources d'une entreprise à un moment donné peuvent être définies comme les actifs (tangibles ou intangibles) qui sont attachés à l'entreprise* ”.

Cependant, les ressources ainsi spécifiées ne suffisent pas à rendre compte du potentiel interne de l'entreprise : on ne s'intéresse pas à l'exploitation qui en est faite (Penrose, 1959).

La notion de compétence est plus complexe. Elle est abordée très tôt (Selznick 1957) sous le thème de compétences distinctives (domaines où une entreprise excelle). Il faut attendre Hofer et Schendel (1978) pour que le lien avec les ressources soit fait. Depuis, si la parenté avec les compétences distinctives demeure explicite chez certains auteurs (Hitt & Ireland, 1985 ; Peteraf 1993), la plupart aborde les compétences sous l'angle des ressources. Les compétences sont alors une combinaison opportune de ressources.

En matière d'opérationnalisation Reynaud (2001) propose un cadre permettant de distinguer les caractéristiques d'existence, des caractéristiques de persistance des compétences. Elle propose ainsi les dimensions suivantes.

---

<sup>2</sup> D'autres auteurs appellent ressources ce que la majorité nomme compétences (Black et Boal 1994). Afin de faciliter le cheminement du lecteur, nous ne ferons pas état de cette acception.

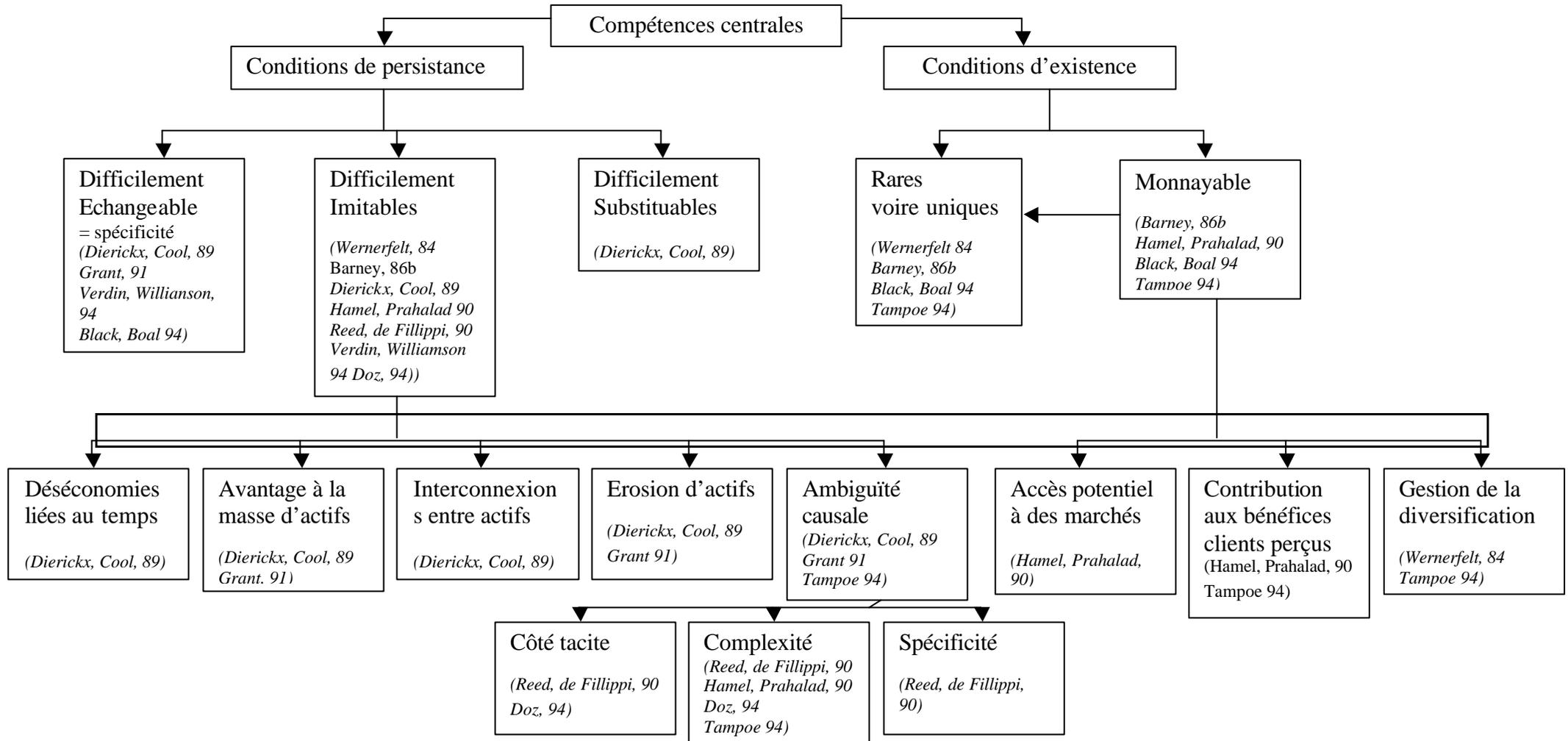


Figure 1 : Les dimensions des compétences centrales

Chacun des termes mérite une explication :

### **Caractéristiques d'existence**

#### **Monnayable**

Le caractère monnayable s'apprécie en fonction des rentes dégagées. On trouve alors :

- Les rentes ricardiennes issues de la possession d'une ressource rare,
- Les rentes de monopole, dues au caractère unique d'un produit,
- Les rentes schumpetériennes (ou entrepreneuriales) liées au développement de nouvelles ressources ou de nouvelles possibilités d'utilisation,
- Les quasi-rentes liées aux ressources spécifiques à l'entreprise, c'est-à-dire à la capacité à valoriser ses actifs.

Les bénéfices offerts par les compétences sont l'accès potentiel à une grande variété de marché et la contribution aux bénéfices perçus par le client via les produits centraux et les produits finaux ainsi que la possibilité de transférer ses compétences vers d'autres activités.

#### **Rare voire unique**

Un attribut ne sera source de différenciation que s'il est rare. Une des hypothèses de base de l'approche resource-based est l'hétérogénéité dans l'utilisation des ressources. Aussi, la rareté d'une compétence résulte de la rareté des ressources qui la composent et « *de la rareté de la valeur perçue (...) du fait d'une configuration particulière des ressources* » (Black et Boal 1994).

### **Caractéristiques de persistance**

Hormis le cas particulier des ressources rares, les compétences sont accumulées en interne. Pour être qualifiées de centrales elles doivent résister aux manœuvres des concurrents c'est-à-dire être difficile à échanger, difficile à substituer, difficile à imiter.

**La difficulté d'échange** provient de :

- L'immobilité géographique et de la spécificité à l'origine d'importants coûts de délocalisation et de transfert.
- L'imperfection d'information rendant difficile la prévision de la valeur de cette compétence à l'extérieur de l'entreprise.
- La combinaison de ressources : le transfert des compétences est limitée par l'existence de ressources interreliées.

**La difficulté de substitution :**

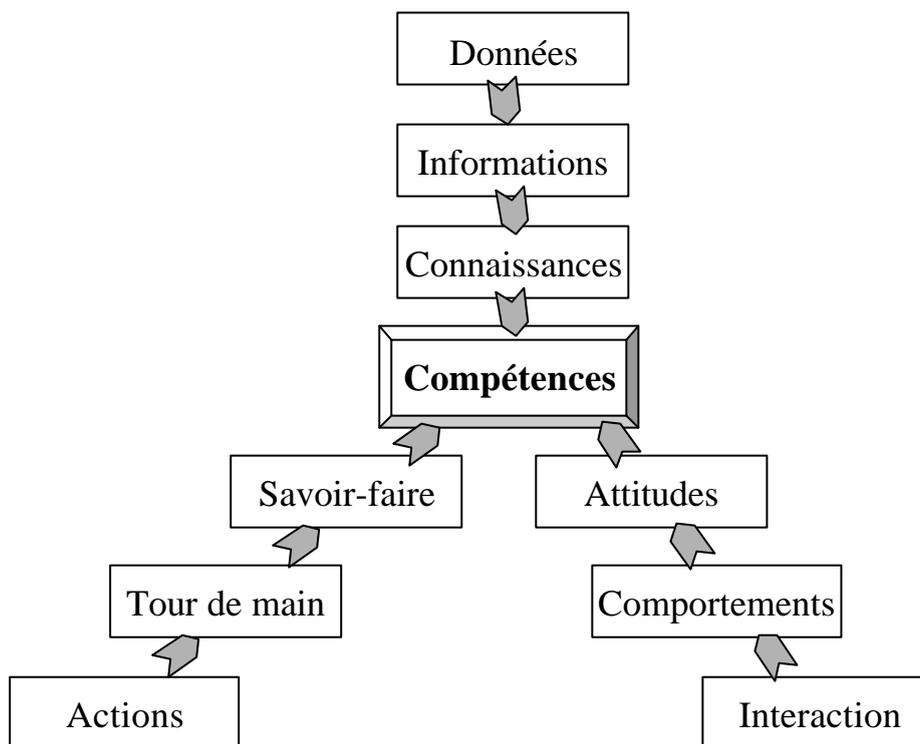
Le stock d'actif d'une entreprise peut être anéanti du fait d'un stock d'actifs différent d'un concurrent qui permet d'offrir un produit créant une valeur supérieure pour le client. Aussi, pour que des compétences soient stratégiques, il est souhaitable qu'elles soient difficilement substituables.

**La difficulté d'imitation** est favorisée par :

- Les déséconomies liées au temps c'est-à-dire la durée nécessaire pour obtenir une telle compétence,
- L'avantage à la masse d'actifs : l'augmentation d'un stock d'actifs dépend de la possession d'un stock important de cet actif,
- Les interconnexions entre actifs : un actif n'étant pas valorisable en l'absence d'un autre actif,
- L'érosion d'actifs : ceux-ci se déprécient en l'absence de maintenance,
- L'ambiguïté causale soit l'incapacité à comprendre les fondements de la compétence.

Cette approche permet donc de savoir si nous sommes en présence de compétences que l'on peut qualifier de centrales et le cas échéant quelles sont initialement les caractéristiques qui sont apparues mais elle ne renseigne pas sur le processus de construction des compétences.

Un second niveau d'analyse proposé par Durand (2000) appréhende la dynamique d'accumulation des compétences. Pour lui la compétence résulte de la connaissance, du savoir-faire et de l'attitude comme le résume le schéma qu'il propose :



**Figure 2 : La dynamique d'accumulation des compétences (Durand, 2000)**

C'est à l'aide de ces deux grilles qu'il deviendra possible de comprendre les cas étudiés.

### 3- Etude empirique.

L'étude théorique conduite a donné lieu à une opérationnalisation de la notion de compétences centrales ainsi qu'à la prise en compte de la dynamique d'accumulation des compétences. Les deux cas viticoles angevins étudiés révèlent de profondes différences tant en termes de compétences actuelles que de processus d'accumulation.

#### Recueil des données : Précisions sur le guide d'entretien

Des entretiens ont été effectués auprès des dirigeants de ces entreprises viticoles.

Deux étapes ont été utilisées pour tenter de qualifier les compétences centrales et le processus d'accumulation des compétences. Premièrement, l'intervieweur a demandé aux dirigeants de parler de leurs exploitations et d'eux-mêmes. Cette question introductive permettait au répondant de se familiariser avec le sujet et l'intervieweur et d'exprimer les problèmes périphériques à notre sujet telles les charges sociales, les conditions climatiques .... Cette première question est complétée par un entretien centré sur le vin. Il s'agit pour le répondant d'indiquer le processus de fabrication du vin. La question est suffisamment générale pour éviter les réponses techniques et offrir un matériau apte à l'identification des compétences.

Le traitement des données fut réalisé par analyse de contenu thématique.

La nature centrale ou périphérique des compétences est analysée à partir de l'apparition spontanée dans le discours des dirigeants des dimensions identifiées précédemment à savoir :

- Spécificité
- Caractère tacite
- Complexité
- Interconnexion entre actifs
- Déséconomies liées au temps
- Avantage à la masse d'actifs

La présence d'une ou plusieurs dimensions détermine le caractère périphérique ou central des compétences.

Pour la dynamique de construction des compétences, nous nous sommes efforcés de repérer à travers le discours des exploitants l'origine temporelle de l'aboutissement d'un processus de fabrication alliant connaissances savoir-faire et attitudes.

Nous allons dans un premier temps présenter succinctement les exploitations étudiées, pour des raisons de confidentialité, nous ne pourrions livrer certaines informations qui dévoileraient des secrets de fabrication ou qui permettraient d'identifier trop aisément l'un ou l'autre des exploitants interrogés. De même, les données quantitatives seront biaisées avec un aléa de 20%, choisi par les exploitants.

Les domaines étudiés sont comparables sur bien des aspects, situés sur un même terroir, ils fabriquent tous deux les mêmes appellations (Anjou rouge, Coteaux-du-Layon, Coteaux-du-Layon Chaume, Rosé d'Anjou, Quarts-de-Chaume). La surface de vignoble est elle-aussi comparable (entre 25 et 35 ha) et les cépages utilisés sont les mêmes (Chenin, Sauvignon, Grolleau, Cabernet, Gamay).

En revanche, les deux domaines diffèrent par la qualité perçue de leurs productions. En effet, le Domaine 1 figure dans le prestigieux guide Parker, l'autre, le Domaine 2 n'y a pas sa place. De même, les chiffres d'affaires ramenés à l'hectare cultivé sont très différents, supérieur de 30% en faveur du Domaine 1 qui pourtant a des rendements à l'hectare plus faibles que son concurrent, pour des raisons de choix de vinification. Il faut ajouter que le chiffre d'affaires du Domaine 1 est en progression constante et est supérieur à 5% l'an depuis 5 ans.

Après une rapide présentation des deux domaines et de l'histoire de leurs dirigeants, nous restituerons les entretiens menés sous le double éclairage des grilles de lecture dégagées par l'étude de la littérature.

## Domaine 1

Le dirigeant, issu d'une famille de viticulteur, a repris l'exploitation familiale il y a une vingtaine d'années. Il représente la quatrième génération de viticulteurs. Il reconnaît volontiers que l'amour du vin lui a été transmis par son père et son grand père qui travaillaient ensemble. Son père lui a dit-il tout appris sur le métier qu'il aimait, il a toujours vu sa mère « *s'occuper très bien des employés qui travaillaient dehors par tous les temps* », « *parce que si on traite mal son personnel on aura du mauvais vin* ». Il s'est marié avec une fille de viticulteur. Quelques années plus tard, l'actuel domaine s'est constitué tel qu'il est aujourd'hui par le rachat des terres de ses beaux-parents à la retraite.

S'étant rendu compte de la nécessité d'une compétence forte de gestionnaire pour l'avenir de son métier, il a repris des études « *en même temps que ses enfants* ». Puis a approfondi ses connaissances en gestion par des stages spécialisés (finances, comptabilité, marketing et stratégie d'entreprise). Il reconnaît surfer régulièrement sur Internet pour essayer de comprendre l'évolution du monde et voir ce qui se fait de nouveau dans son domaine, « *je lis même les articles d'universitaires sur le vin !* ».

Il a accepté des fonctions électives dans l'interprofession des vins d'Anjou « *parce que la profession a besoin d'évoluer, le vin devient meilleur et les consommateurs changent* ».

Durant les 15 dernières années, il a reconfiguré ses terres en vendant et rachetant des parcelles en fonction de leur emplacement et de la composition des sols dans lesquels la vigne est plantée « *pour bénéficier de certains minéraux qui permettent au vin de mieux s'épanouir* ». « *J'ai pu agrandir sélectivement mon domaine* ». Mais aussi, plusieurs choix, parfois coûteux de fabrication ont été fait, comme par exemple supprimer la chaptalisation pour les vins doux, « *j'ai ainsi dû diviser par 2 mon rendement à l'hectare, de 25-30 hl à 15 !* » et puis « *j'ai changé mes cuves de fermentation* », « *depuis trois ans, pour les Côteaux-du-Layon, je suis passé à une fermentation d'environ 18 mois parfois un peu plus, j'attends que les minéraux de secondes espèces ressortent, cela nous a posé de sacrés problèmes de trésorerie et a eut une incidence imprévue pour une éventuelle succession basée sur la mesure des stocks et encours, imaginez un encours presque multiplié par deux !* ». « *D'autant qu'il nous faut toujours conserver un bon stock, on fait un produit qui s'apprécie* ».

La stratégie de vente a évolué ces dernières années « *j'ai senti que les gros clients devenaient de plus en plus durs à négocier c'est aussi pour cela que j'ai ré-orienté ma production vers le haut de gamme, quel plaisir de se faire plaisir en travaillant* », « *cela m'a obligé à chercher de nouveaux débouchés, en particulier à l'export, aujourd'hui je vends plus de 15% de ma production à l'export, Japon, Angleterre et Etats-Unis essentiellement* ». « *Bientôt j'espère qu'internet permettra de franchir un nouveau cap* ».

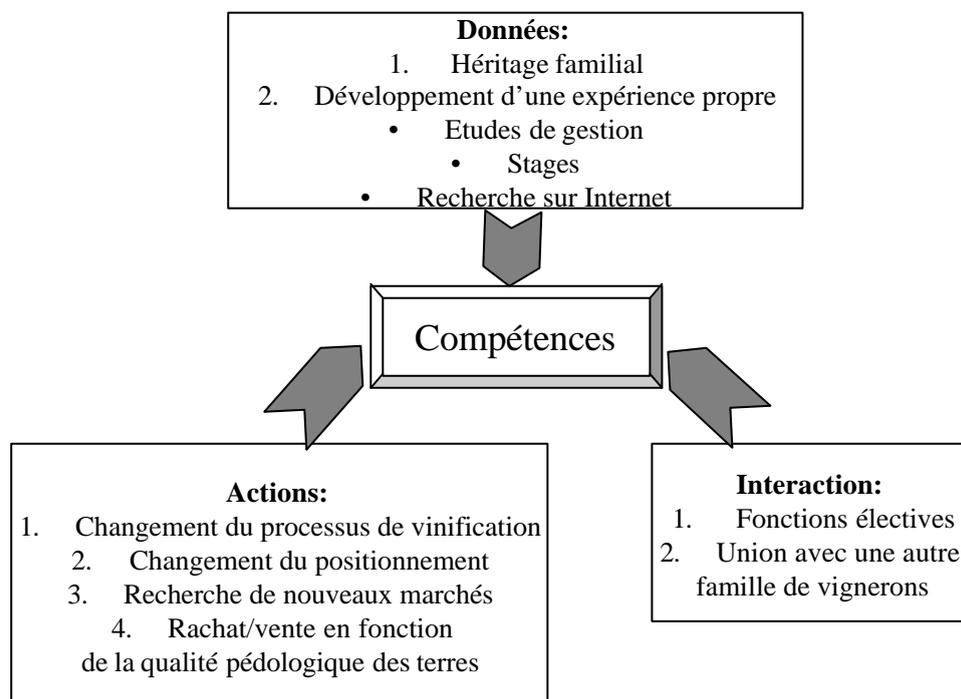
Ces extraits de discours nous permettent de qualifier au sens de Durand (2000) la dynamique d'accumulation des compétences : il faut noter que la variable temporelle n'est pas directement lisible sur le modèle, la compétence résultante est issue d'un process qui puise ses sources dans le milieu familial. En revanche, on retrouve les différentes composantes de construction des compétences identifiées par Durand.

En effet, en matière d'accumulation de connaissances, il est intéressant de constater qu'à partir d'un héritage familial fort, Monsieur 1 a su développer son expérience propre grâce à

des études en gestion mais aussi des stages ou bien même une auto-formation continue réalisée via internet.

Ses compétences peuvent aussi naître dans l'interaction. Ses fonctions électives, tout d'abord, lui donnent l'occasion de rencontrer d'autres viticulteurs et donc d'échanger avec eux. Cet échange peut ensuite aussi avoir lieu dans le milieu familial puisque sa belle famille est aussi de la partie.

Tout ceci se retrouve au niveau des actions concrètes entreprises puisque le domaine a été entièrement réorganisé par rachat vente afin de privilégier un profil pédologique particulier. Des changements ont aussi été opérés dans les méthodes de vinification afin d'obtenir un produit davantage haut de gamme. Des nouveaux marchés, notamment étrangers, ont alors dû être envisagés pour correspondre à ce nouveau positionnement. Le schéma suivant synthétise ces caractéristiques :



**Figure 3: La dynamique d'accumulation des compétences dans le domaine 1**

## Domaine 2

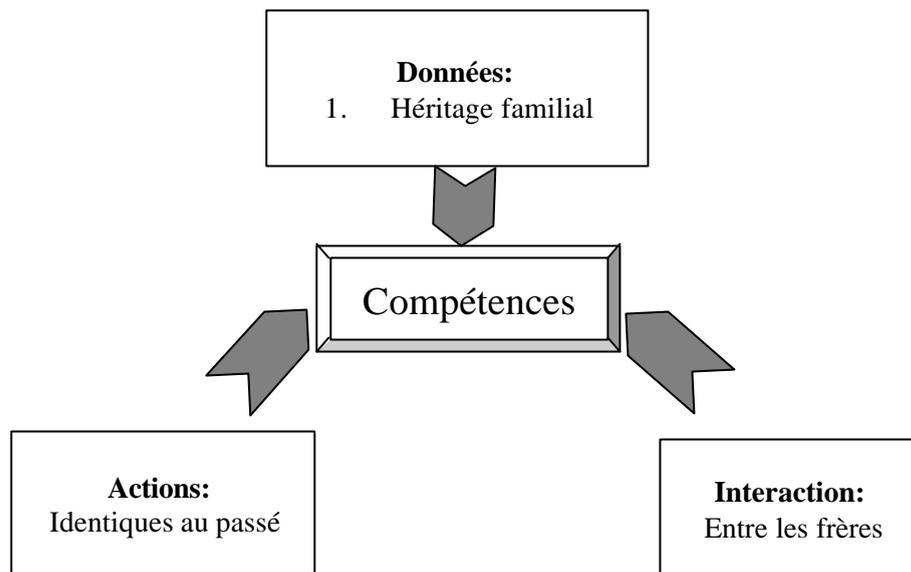
Les dirigeants, issus tous deux d'une même famille de viticulteurs sont frères et ont naturellement repris l'exploitation familiale il y a 25 ans. Ils représentent la troisième génération de viticulteurs. Le domaine actuel, repris en l'état avait doublé de surface entre leur père et leur grand père. L'un des frères s'est marié il y a quelques années, sa femme travaille avec eux sur l'exploitation et s'occupe des « *choses administratives* », n'étant pas issue d'un milieu viticole ni agricole.

Le métier qu'ils exercent est pour eux un métier de traditions « *parce que quand on a de bonnes terres et que l'on donne le soin qu'il faut à la vigne, elle donnera un bon vin* », « *notre famille a toujours fait un bon vin avec les mêmes méthodes, ce qui a changé ce sont les clients* ». La production est vendue depuis très longtemps, pour 60% en grande distribution « *on s'embête moins mais ils payent pas très bien* ». Le reste de la production est vendue à nos clients habituels, « *beaucoup étaient déjà clients avec notre père* ». « *Souvent on refuse des clients* ». On ne fait pas de stock, on vend tout.

La vision d'avenir est que le vin est un produit qui continuera à se vendre et à se fabriquer comme aujourd'hui. Les clients restant fidèles il n'y a pas véritablement de problèmes. De plus, les clients, perçoivent-ils, demandent de plus en plus des produits traditionnels et fabriqués comme dans le temps, « *de ce côté-là, on ne peut rien nous reprocher* ». Ils sont d'accord pour transmettre le Domaine en bon état « *comme on l'a reçu* » aux enfants parce que ça assurera leur avenir.

A la question de figurer ou non dans les guides des vins, la réponse est claire « *ce n'est pas la peine, on a des appellations bien vendues par d'autres et sans dépenser d'argent on en bénéficie* ».

En ce qui concerne la dynamique d'accumulation des compétences, nous en constatons la présence au sens de Durand (2000) mais la variable temporelle agit très différemment dans ce cas. En effet, le schéma de construction et sa résultante n'ont pas varié sur le continuum temporel : « *... on fait exactement comme avant ... comme notre père ... on laisse les choses comme on les a reçues ....* ». Nous ne validerons pas pour ce second cas les aspects cumulatifs et dynamiques du modèle qui nous sert de grille de lecture. Le schéma peut ainsi se résumer à l'aspect connaissance.



**Figure 4: La dynamique d'accumulation des compétences dans le domaine 2**

L'utilisation de notre seconde grille, celle nous permettant de qualifier ou non l'existence de compétences centrales renvoie au tableau suivant :



	Domaine 1	Domaine 2
Déséconomies liées au temps	Représenté par l'héritage culturel et le savoir-faire améliorés sur une longue durée.	Stagnation du savoir-faire pour respecter la tradition.
Avantage à la masse d'actifs	Considère que son actif le plus important est son savoir-faire et sa capacité à coordonner ses ressources. En ce sens il y a avantage à la masse d'actifs même si cette appellation est plutôt réservée aux actifs physiques.	Entretien à l'identique du stock d'actifs.
Interconnexion entre actifs	Exploite de concert les différentes catégories d'actifs pour une valorisation globale (terroir, savoir-faire, commercialisation, notoriété).	Considère un seul véritable actif : la terre. Pas d'évolution dans la production ou la demande.
Erosion d'actifs	Non, augmentation du stock d'actifs (investissements tangibles, pour la vinification, et intangible, pour la réputation).	Oui, dépréciation car au mieux maintenance minimale. Technologies vieillissantes.
Ambiguïté causale	Réputation Présence au Parker, vin perçu comme bon. Rôle clé des employés Gestion de la complexité.	
Accès potentiel à des marchés	Le positionnement haut de gamme lui ouvre de nouveaux marchés notamment étrangers	N'en cherche pas
Contribution aux bénéfices clients perçus	Anticipe les attentes des clients	Servent les clients qui se présentent
Gestion de la diversification	En recherche permanente : de nouveaux vignobles, de nouvelles techniques de vinifications, de nouveaux débouchés clients. Mais toujours centré sur le vin.	Considèrent comme suffisante la diversification de clientèle entre grande distribution et « petits clients ».

**Tableau 1 : Les compétences comparées des domaines.**

Pour le Domaine 1, les compétences peuvent être qualifiées de centrales, elles répondent à de nombreuses caractéristiques.

C'est la déséconomie liée au temps qui représentent l'aspect le plus marquant de la constitution des compétences. La création de ce domaine remonte à plusieurs générations et surtout la spécificité s'est forgée au cours du temps. Au niveau du savoir faire l'acquis familial a été peu à peu amélioré par de la formation et les interactions interprofessionnelles. Au niveau des immobilisations, les acquisitions ou les ventes, se sont opérées de façon directionnelle afin de servir l'objectif qualitatif. Le dirigeant a bien sûr procédé par essais-erreurs grâce à des ajustements aussi longs que permanents.

Le Domaine 1 opte pour une valorisation globale et gère de fait différents types actifs : terroir, savoir-faire, commercialisation, notoriété. La gestion de la complexité est un point clé du domaine 1.

Il est très difficile de comprendre les relations entre les actions mises en œuvre et les résultats, les actions étant pour partie profondément tacites. En effet, l'accent mis par le propriétaire sur les employés n'est évidemment pas codifiable. Les compétences étant possédées par plusieurs individus « motivés », elles ne sont pas observables. Cette forte ambiguïté constitue *de facto* une forte barrière à l'imitation.

De la même manière, il existe des actifs non valorisables en l'absence d'autres actifs, tel le terroir sans le savoir-faire. Mais il est surtout des actifs dont la valeur est accrue lors de l'utilisation conjointe avec un autre actif. Cette assertion théorique proposée par Peteraf (1993) se retrouve dans le domaine 1 : c'est la notoriété qui accroît la valeur du savoir-faire. La très forte inter relation entre les ressources entrave encore l'imitation.

Le choix d'une atomisation du vignoble en fonction des qualités pédologiques des sols, le processus fortement tacite (héritage familiale enrichi) de la construction des compétences renforcent la difficulté d'échange.

Il nous apparaît donc que les conditions de persistance sont réunies pour le Domaine 1. Qu'en est-il des conditions d'existence ?

Nous avons montré l'unicité des savoir-faire acquis ainsi que la quasi-rente que représentait la lente reconfiguration pédologique du domaine ainsi que les innovations incrémentales apportées à la qualité de la vinification. Cette harmonieuse utilisation de ressources hétérogènes alliée à la configuration particulière, au moins géographique, des ressources permet de produire une compétence rare au sens de Black et Boal (1994).

Le caractère monnayable apparaît quant à lui rapidement, les trois caractéristiques identifiées qui le constituent sont présentes. En effet, le positionnement haut de gamme a ouvert des marchés potentiels jusque là inaccessibles, faisant du même coup augmenter la valeur perçue par les clients. La gestion de la diversification, apparaît presque naturellement à travers la recherche permanente de nouveaux produits, d'innovations techniques et de nouveaux débouchés (Internet), même si l'entreprise reste centrée sur le vin.

La présence des conditions d'existence permet de valider totalement la qualification de compétences centrales pour le Domaine 1.

Il est intéressant de noter la présence des compétences centrales. Conformément aux enseignements de la littérature, le processus d'accumulation des compétences est lisible. Nous pourrions conclure qu'ayant réunie nos conditions nous sommes en mesure de comprendre la supériorité qualitative et donc la meilleure réussite de ce Domaine sur l'autre.

Il est vrai que les entretiens ont clairement montré la dynamique d'accumulation et de mise en œuvre de ces compétences pour le Domaine 1 à l'origine d'avantages concurrentiels. On notera, qu'une démarche de formalisation, comme la recherche d'un label qualité de type ISO 9000 ferait perdre une grande partie des avantages concurrentiels acquis en les rendant plus facilement imitables. Une autre piste explicative concernerait la motivation et l'ambition des dirigeants si distinctives pour les PME.

Pour le Domaine 2, la question de qualifier les compétences repérées de centrales appelle une réponse plus nuancée, les caractéristiques repérées sont peu nombreuses.

Si l'existence de ce domaine remonte à plusieurs générations, il ne peut être caractérisé par la déséconomie liée au temps ni par la gestion de la complexité. En effet, la caractéristique principale de ce domaine est l'entretien à l'identique d'un stock d'actifs dont l'objet central est la terre. Le savoir-faire acquis, et hérité, est entretenu à l'identique. De plus ce savoir-faire, essentiellement technique, est focalisé sur la production. L'innovation est perçue comme une erreur stratégique.

Malgré ce savoir faire, pré requis pour exercer le métier de viticulteur, les technologies utilisées restent aisément substituables et imitables. Il reste l'avantage de la rente procurée par la possession d'un vignoble, avec des appellations prestigieuses qui, se vendent intégralement. Ainsi, la difficulté d'échange est présente aujourd'hui mais ne repose que sur le titre de propriété et la volonté de transmission du domaine.

De fait, les conditions de persistance ne sont pas réunies, ces compétences ne sont donc que périphériques.

De même, l'immobilisme stratégique mis en place au motif d'une conformité à la tradition ne permet pas de remplir les conditions d'existence.

Synthétiquement, il est possible de conclure que l'on est en présence de compétences centrales pour l'un et périphériques pour l'autre.

	<b>Domaine 1</b>	<b>Domaine 2</b>
<b>Conditions de persistance</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
Difficilement échangeable	Unicité de l'agencement de compétences et de ressources. Fortes déséconomies liées au temps	Trivialité des compétences mises en œuvre. Faible déséconomies liées au temps.
Difficilement imitable		
Difficilement substituable		
<b>Conditions d'existence</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
Rares voire uniques	Capacité à articuler mise en œuvre et stratégie inventive. Rareté des parcelles.	Planification puis production traditionnelle
Monnayable	Rentes quasi ricardiennes et quasi rentes.	Rente de monopole liée au titre de propriétaire foncier.
<b>Existence de compétences centrales</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>

**Tableau 2 : compétences centrales et périphériques.**

### *En conclusion*

Une analyse théorique a mis en évidence les dimensions des compétences centrales et permis une tentative d'opérationnalisation de ces compétences. Les compétences centrales sont caractérisées par la présence de cinq catégories : l'échangeabilité, l'imitabilité, le caractère substituable, la rareté et le caractère monnayable. Si aucune de ces catégories n'est développée, il s'agit de compétences périphériques. Dans notre étude, les domaines observés se situent aux deux extrémités de ce continuum, le Domaine 1 ayant des compétences centrales et le Domaine 2 des compétences périphériques.

La nature centrale ou périphérique des compétences n'explique pas la réussite à un instant t. Sur le fond, les deux domaines étudiés obtiennent des résultats satisfaisants : une production vendue. Mais les résultats financiers des deux domaines varient fortement, le Domaine 1 a un chiffre d'affaires de 10% supérieur à son concurrent aujourd'hui (et de 30% si l'on ramène le chiffre d'affaires à l'hectare) et s'inscrit depuis 5 ans en progression constante. Nous pouvons donc émettre l'hypothèse qu'un domaine qui posséderait des compétences centrales peut envisager l'avenir plus sereinement qu'un domaine qui n'en posséderait pas. Les compétences centrales sont sources d'avantage concurrentiel soutenable basé, dans notre cas, sur la différenciation. Enfin, elles permettent de soutenir la croissance de l'entreprise voire de prétendre à un développement durable tenant notamment compte du bien être des salariés.

L'étude exploratoire que nous avons menée sur ces deux domaines nous permet de penser que l'existence de compétences centrales est un facteur explicatif fort de la réussite d'un domaine.

Nombre de questions reste en suspens, qu'en est-il des domaines qui se situeraient à des phases intermédiaires sur le continuum dont nos domaines représentent des extrêmes ? Peut-on imaginer la réussite d'un domaine qui ne posséderait que les conditions de persistance identifiées dans la littérature ? N'est-ce pas le cas d'un exploitant non propriétaire qui sous-traite la distribution de ses produits ?

## BIBLIOGRAPHIE

1. J. Barney, « Strategic factor markets : expectations, luck, and business strategy », *Management Science*, p. 1231-1241, October 1986a.
2. J. Barney, « Organizational culture : can it be a source of sustained competitive advantage ? », *Academy of management review*, No. 11 (3), p. 656-665, 1986b.
3. J. Barney, M. Hansen, « Trustworthiness as a source of competitive advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 175-190, 1994.
4. J. Black, K. Boal, « Strategic resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 131-148, 1994.
5. I. Dierickx and K. Cool, « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, Vol. 35, No.12, p. 1504-1511, December 1989.
6. Y. Doz, « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, No. 97, p. 92-104, janvier-février 1994.
7. T. Durand, « L'alchimie des compétences », *Revue Française de Gestion*, p. 84-102, janvier-février 2000.
8. R. Grant, « The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, p. 114-135, Spring 1991.
9. G. Hamel and C. K. Prahalad, « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, p. 79-91, May-June 1990.
10. M. Hitt, D. Ireland, « Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 6, p. 273-293, 1985.
11. M. Hlady-Rispal, « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, p. 61-70, janvier-février 2000.
12. C W. Hofer, D. Schendel, *Strategy formulation : analytical concepts*, MN West, Saint Paul, 1978.
13. M. Marchenay, « Les PME de terroir : entre « géo » et « clio » stratégies », *Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, ESCP-EAP, Paris, juin 2002.
14. E. Métais, « Une stratégie de subversion pour transformer son environnement concurrentiel : L'exemple du Groupe SEB », *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 24, 1999.
15. E. Penrose, « The theory of the growth of the firm », *Oxford University Press*, 1959.
16. M. Peteraf, « The cornerstones of competitive advantage : a resource-based view », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p.179-191, 1993.
17. R. Richard, R. de Fillippi, « Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 15, No.1, p. 88-102, 1990.
18. E. Reynaud, « Compétences centrales: premiers pas vers une définition opérationnelle », *Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Université de Laval, Québec, juin 2001.
19. E. Reynaud, A. Rollet, « Les compétences centrales environnement comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité », *Stratégies : Actualité et Futur de la recherche*, coordonné par A C. Martinet et R A. Thiétart, Edition Vuibert, Collection FNEGE, 2001.

20. T. Rowell, A. Dent-Micalleff, «Information technology as competitive advantage : the role of human, business and technology resources », *Strategic Management Journal*, Vol. 18 : 5, p. 375-405, 1997.
21. P. Selznick, *Leadership in administration*, Harper and Row, New York, 1957.
22. M. Tampoe, “Exploiting the core competences of your organization”, *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, p. 66-67, 1994.
23. P. Verdin and P. Williamson, «Successful Strategy : stargazing or self-examination? », *European Management Journal*, Vol. 12, No. 1, p. 10-19, March 1994.
24. B. Wernerfelt, « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, p. 171-180, 1984.
25. B. Wernerfelt, « The resource-based view of the firm : ten years after », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, p.171-174, 1995.