



La contribution des managers à l'acquisition d'un avantage concurrentiel par la compagnie. Une étude fondée sur le concept d'action collective

Rodica Corina MICU

Doctorant

Groupe HEC

Doctorat HEC, 1 rue de la Libération 78350 - Jouy en Josas

Tél. : 01 39 67 87 17, Fax : 01 39 67 94 54

E-mail : micur@hec.fr

Résumé

Il est généralement admis que les processus responsables de l'acquisition et de la conservation d'un avantage concurrentiel sont marqués par une causalité ambiguë. Pourtant, il existe une multitude de modèles explicatifs : les explications fondées sur l'organisation de l'industrie, sur les ressources, sur les compétences, sur les capacités dynamiques, sur les connaissances et sur l'apprentissage organisationnel, sur les rentes organisationnelles, et l'unicité d'un phénomène causal, à la base de ces modèles explicatifs n'a pas été établie. De plus, les définitions de la notion d'avantage concurrentiel sont difficile à trouver. Dans la première section de l'article, nous présentons et discutons la synthèse d'une revue raisonnée de la littérature spécialisée. La discussion aboutit à la conclusion que le phénomène causal recherché est lié à l'action humaine et que la quasi-totalité des modèles explicatifs passés en revue peuvent être rattachés à la problématique de la création d'une compétence distinctive, par les managers, même si toutes les valences de cette problématique ne sont pas considérées dans ces modèles. Dans la deuxième section nous présentons quelques caractéristiques fondamentales de l'action humaine à partir d'une approche plurielle : économique, psychologique et sociologique comme le fait qu'elle soit une modalité fondamentale de relation de l'être humain à ces environnements naturel et social et que toute action soit co-déterminée par la cognition et par la motivation. Nous nous intéressons également à deux méthodes utilisées en sociologie pour étudier les faits sociaux. Dans la troisième section, des emprunts faits à la méthode sociologique nous permettent de passer l'obstacle de l'ambiguïté causale et d'esquisser un modèle explicatif de la contribution des managers à l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Elle consiste à générer le modèle collectif d'action qui permet à la fois l'intégration de la compagnie dans son ou ses systèmes d'échange et l'intégration du groupe humain en tant qu'ensemble.

Mots clés

Avantage concurrentiel, action collective, double intégration.



Contribution des managers à l'acquisition et à la conservation d'un avantage concurrentiel. Une étude fondée sur le concept d'action collective

1. INTRODUCTION

Le but de la recherche est l'élucidation de la notion d'avantage concurrentiel et la formulation d'un modèle explicatif qui permette l'étude de la contribution des managers à l'acquisition et à la conservation d'un avantage concurrentiel par la compagnie. Le modèle devrait être fondé sur un phénomène qui, en fait et en raison, justifie une analyse de l'avantage concurrentiel par la contribution des managers. Pour cela, dans la première section nous présentons et discutons la synthèse d'une revue raisonnée de la littérature spécialisée. La discussion aboutit à la conclusion que le phénomène recherche est lié à l'action humaine. Dans la deuxième section nous présentons quelques caractéristiques fondamentales de l'action à partir d'une approche plurielle : économique, psychologique et sociologique. Dans la troisième section nous proposons de situer l'apport des managers dans la double intégration de la compagnie, d'une part dans son système d'échange, d'autre part en tant que groupe humain et nous esquissons un modèle pour son étude qui admet une confrontation empirique.

2. SOURCES ET DETERMINANTS DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

L'étude de la littérature consacrée à l'avantage concurrentiel met en évidence un ensemble hétérogène d'influences présentes dans l'acquisition et la conservation d'un avantage concurrentiel : le positionnement stratégique de la firme, les ressources tangibles et intangibles, les compétences humaines, les connaissances, les capacités d'apprentissage collectif, le leadership, la motivation, le capital social, l'intelligence émotionnelle, les ressources monétaires, les ressources physiques, les compétences managériales, la culture organisationnelle, la réputation. Quel peut-être leur « dénominateur commun » ? Pour le dire autrement, y a-t-il un phénomène à la base de l'acquisition et de la conservation d'un avantage concurrentiel, commun à toutes ces manifestations ? Quelles sont ses caractéristiques ? Ce phénomène est-il influencé par le comportement managérial et par le comportement organisationnel ? Quel cadre théorique choisir pour en rendre compte ?

Pour répondre à ces questions, nous avons commencé par chercher les définitions de la notion d'avantage concurrentiel et les modèles explicatifs associés au concept d'avantage



concurrentiel. Sans prétendre avoir mené une étude exhaustive, nous pensons néanmoins, avoir identifié les travaux significatifs et avoir contrasté leurs perspectives pour comprendre ce qui fonde leurs explications. Trois questions ont guidé l'étude de la littérature de spécialité : (1) quelles sont les définitions de la notion d'avantage concurrentiel ?, (2) quels sont les modèles explicatifs de l'acquisition, conservation de l'avantage concurrentiel par une firme ? et, (3) comment ces modèles relient comportement managérial, comportement organisationnel et avantage concurrentiel ? Les résultats de cette recherche sont présentés de façon synthétique dans un tableau croisé (voir Tableau 1). Dans ce tableau, nous avons distingué deux cadres conceptuels (problématiques), à l'intérieur desquels nous avons regroupé les différents modèles explicatifs de l'acquisition et de la conservation d'un avantage concurrentiel par une compagnie (modèles identifiés dans la littérature). Les deux problématiques sont : l'adaptation de la compagnie à son environnement et le succès de la compagnie ; nous avons regroupé la quasi-totalité des travaux à l'intérieur de la problématique du « succès » et nous expliquons plus loin les raisons. Ensuite, pour chaque modèle explicatif (ex. : ressource based view, compétence based view,...) nous avons présenté : la définition de la notion d'avantage concurrentiel, le type d'énoncé explicatif utilisé, par exemple : « le facteur X est source d'avantage concurrentiel... » ou « l'entité Y est un déterminant de l'avantage concurrentiel... », la vision de la firme associée explicitement ou implicitement à cette explication et la vision de l'environnement, la compréhension du rôle du manager, et des aspects liés au comportement organisationnel.

2.1. CADRES CONCEPTUELS ET MODELES EXPLICATIFS DANS LA LITTERATURE

Pourquoi avoir choisi ces deux cadres conceptuels ? Un premier niveau de lecture nous a suggéré la présence de deux approches différentes de l'avantage concurrentiel : (a) l'approche basée sur le positionnement de la compagnie et l'organisation de l'industrie choisie, on peut citer ici les travaux d'Igor Ansoff (1965), Michael Porter (1985), Michael Treacy et Fred Wiersema (1995), Kenichi Ohmae (1985?), et (b) l'approche axée sur le comportement (fonctionnement) de la compagnie vue au travers les ressources, les connaissances, les compétences, les capacités dynamiques, la culture organisationnelle, l'apprentissage organisationnel, et le leadership.

Les relations entre ses deux approches sont assez nuancées. Elles se distinguent par les facteurs explicatifs utilisés : dans une perspective, on rencontre des facteurs caractéristiques de l'organisation de l'industrie dans laquelle est positionnée la compagnie (par exemple : l'influence des fournisseurs et des consommateurs, les économies d'échelle et d'étendue



(scope), la courbe de l'expérience,...), dans l'autre perspective, on rencontre des facteurs caractéristiques du fonctionnement de la compagnie considérée (par exemple : sa dotation et son accès aux ressources stratégiques, ses capacités dynamiques, sa réputation, le leadership de ses dirigeants,...). L'étude de la littérature montre que malgré leurs différences, les modèles explicatifs associés à ces deux approches utilisent les mêmes énoncés explicatifs : « le facteur X est source d'avantage concurrentiel » ou bien « Y est un déterminant de l'avantage concurrentiel ». On peut attribuer à Michel Porter l'explication fondée sur le premier énoncé dans la mesure où il situe « la source de l'avantage concurrentiel dans la création de valeur pour le client » (Porter 1985) ; il est possible que l'auteur associe « source » et rente... Il est certain, en tout cas, que cet énoncé, ainsi que le deuxième, sont utilisés dans bon nombre de travaux de la deuxième approche. Par ailleurs, l'énoncé : « l'entité Y est un déterminant de l'avantage concurrentiel » ou parfois « un déterminant crucial », suggère une explication déterministe, donc causale. Michael Porter ne se prononce pas sur la « nature » des lois de ce déterminisme, mais on peut penser qu'il en a une vision systémique.

Si elles utilisent les mêmes énoncés, sont-elles aussi reliées par un même phénomène causal dont elles approfondissent, chacune, un des aspects ? Les travaux de Spanos, Lioukas 2001, Reed et DeFillippi 1990, Lippman, Rumelt 1982 attestent l'existence d'un phénomène causal (le phénomène « source » ?) dont l'unicité et les caractéristiques restent néanmoins assez peu élucidées.

La « fin » du premier niveau de lecture fut marquée par la résorption de la polarité entre l'organisation de l'industrie et le fonctionnement spécifique de la compagnie dans une relation d'interdépendance, grâce à des arguments fournis par Barney (1991), Rumelt (1987), Spanos, Lioukas (2001) et surtout par Christen & alii (1982) dont je cite, à ce titre, la définition d'une stratégie économique : « Economic strategy will be seen as the match between qualification and opportunity that positions a firm in its environment. » (Christensen & alii 1982 : 164). A ce moment, deux problématiques semblaient se dessiner : celle d'Igor Ansoff (1989) et celle de Christensen & alii (1982). Tandis qu'Igor Ansoff comprend la relation entre la compagnie et son environnement comme une adaptation à des environnements turbulents, grâce notamment à ses compétences managériales (éd. 1989), Christensen & alii ne semblent pas raisonner en ces termes, ils semblent se placer dans la problématique du « succès » de la compagnie (nous avons gardé cette formulation car elle est utilisée par les auteurs, et plus tard par Michael Porter 1991, 1996, mais nous pensons que le



thème de la problématique est de la création d'une compétence distinctive par les managers et par le groupe humain). D'ailleurs, avec Christensen & alii il faudrait citer, en premier, le livre de Kenneth Andrews (1971) repris intégralement dans l'ouvrage collectif de 1982.

Pour faciliter au lecteur la compréhension de notre propre raisonnement au sujet du choix de ces deux problématiques – choix perfectible – nous rappelons que l'objet premier des livres d'Igor Ansoff (1989) et de Christensen & alii (1982) est la corporate strategy, c'est à dire, la formulation des rôles et des responsabilités du Directeur général d'une compagnie et que le thème de l'avantage concurrentiel est abordé dans ce contexte. Christensen & ali (1982) n'accordent pas une attention particulière à la notion d'avantage concurrentiel. Ils parlent d'avantage comparatif de la compagnie sur les concurrents, avantage que la compagnie peut exploiter. Il est bien connu, Michael Porter ferra du thème de l'avantage concurrentiel (d'une compagnie, d'une activité) l'objet de ses livres de 1980 et de 1985. Chez Igor Ansoff (1989), la notion d'avantage concurrentiel apparaît, mais elle ne fait objet ni de définition, ni d'un développement particulier. Elle semble désigner ce qui garantit la réussite d'une stratégie concurrentielle. Les relations entre ces deux livres sont également nuancées : les rôles et les responsabilités du Directeur général ne sont pas abordés avec les mêmes outils conceptuels dans les deux livres, mais relatif à l'avantage concurrentiel, Michael Porter (1980, 1985) et Igor Ansoff (1989) semblent partager une même compréhension : ce qui garantit à la stratégie concurrentielle d'une activité stratégique (ou d'un domaine d'activité stratégique) la réussite. Où passe la ligne de démarcation ? Vu le fait que l'avantage concurrentiel n'est pas l'objet principal de ces deux livres, nous avons fondé notre segmentation sur les choix faits par les auteurs pour traiter de la corporate stratégie : dans un cas, adaptation de la compagnie à un environnement par les compétences managériales, dans l'autre, création d'une compétence distinctive par les managers pour réussir.

2.2. QUELQUES REMARQUES AU SUJET DE LA LITTÉRATURE

Comme le tableau de synthèse (Tableau 1) le montre, les auteurs étudiés ne proposent pas de définition de la notion d'avantage concurrentiel, au sens où on entend par définition un énoncé de la forme « l'avantage concurrentiel est ... ». De plus, une formalisation du concept d'avantage concurrentiel n'est explicitement recherchée que par Lado, Boyd, Wright (1992), et Lado, Boyd, Hanlon (1997). Nous suggérons une définition perfectible : l'avantage concurrentiel est l'ensemble des caractéristiques spécifiques du fonctionnement d'une compagnie qui se maintien sur un marché à un niveau de rentabilité élevé.



En ce qui concerne les modèles explicatifs identifiés dans la littérature, nous nous sommes demandés comment ces modèles relient le rôle des managers, le comportement organisationnel (ou action organisée) et l'avantage concurrentiel. Le Tableau 1, montre que les deux problématiques, celle de l'adaptation et celle du succès de la compagnie, établissent une relation directe entre le rôle des managers et divers aspects liés aux procédures et aux pratiques qui organisent les actions des individus à travers l'organisation de leurs compétences, des ressources, des objectifs. Néanmoins, cela ne signifie pas que tous les modèles explicatifs énumérés développent explicitement cette relation, ni que toutes les aspects majeurs identifiés par ces problématiques aient été approfondis (par exemple, l'évaluation par les managers du risque associé à une stratégie et leur façon de l'assumer). Ceux qui le font : Kotter (1988), Prahalad, Hamel (1990), Grant (1991, 1996), Lado, Boyd, Wright (1992), Treacy, Wiersema (1995), Teece, Pisano, Shuen (1997), Edmondson, Moingéon (1996), DiBelle, Nevis, Gould (1996), Spender (1996), Melewar, Jenkins (2002) n'élucident pas complètement la nature du phénomène qui rend possible des liens causaux entre le rôle des managers (leur comportement ou leur action), le comportement de l'organisation et l'acquisition et la conservation d'un avantage concurrentiel. A ce sujet, le livre de Chassang, Moullet, Reitter (2002) va un peu plus loin, car les auteurs voient dans la compagnie un système humain et dans la création d'une action collective fondée sur des capacités stratégiques, la création au quotidien de l'avantage concurrentiel.

Ce qui est paradoxal dans ces deux problématiques, relatif au phénomène causal manifesté dans les différents modèles explicatifs est le fait que ce phénomène ne semble pas de « nature » économique. Pour Ansoff, il s'agit d'une adaptation, donc un phénomène biologique, si c'est le sens qu'il donne à ce terme ! Michael Porter (1991, 1996) est plus proche des considérations économiques : il veut expliquer les résultats (outcomes) d'une compagnie sur le marché, compte tenu des caractéristiques de son environnement et du fonctionnement de la compagnie. Il ne se préoccupe pas de savoir sous quelles conditions le comportement humain individuel et social rend possibles ces résultats, par exemple : qu'est qui fait que les gens gardent ou ne gardent pas leur motivation à travailler, à innover, à entrer sur des nouveaux marchés, à trouver des nouveaux positionnements, à formuler des nouvelles stratégies, à créer une organisation compétitive, à agir ? D'une certaine façon, comme chez Ansoff (1969) le fonctionnement de la compagnie est déconnecté de son aspect humain. Cet aspect est pourtant réel et essentiel pour toute compagnie tant que la création de biens nécessitera les compétences humaines. Il a été bien pris en considération par Christensen &



alii (1982 : 187) notamment par l'attention accordée aux valeurs des managers, à la responsabilité sociétale de la compagnie, et à sa compétence distinctive. Il semble donc bien, que la problématique du « succès » soit une problématique de la création d'une compétence distinctive dans une compagnie (activité) par les managers pour réussir sur un marché. Mais, dans ce cas, cette problématique s'éloigne, elle aussi, des considérations économiques car la notion de compétence distinctive (ce qu'une entreprise fait particulièrement bien, Andrews 1971) s'inspire des acquis de la psychologie et de la sociologie. Formulée par Philippe Selznick (1957), elle véhicule l'idée que des processus psychiques - qui se manifestent sous la forme d'un trait de personnalité distinctif, d'un groupe - accompagnent la formulation et l'institutionnalisation (« la mise en comportement ») des décisions critiques pour la vie et l'activité du groupe.

S'il est clair que Michael Porter ne tient pas compte de ce registre du fonctionnement de la compagnie, il est clair aussi que les modèles explicatifs du fonctionnement d'une compagnie basés sur les compétences et les capacités utilisent partiellement la notion de compétence distinctive, car ils ne considèrent pas la singularité des dynamiques psychiques qui accompagnent l'exercice des compétences professionnelles, ni leurs implications quant à la formation d'une compétence ou capacité distinctive de la compagnie. Cela, vraisemblablement, parce que leurs grilles de lecture systémiques sont empruntées à la cybernétique et ne tiennent pas compte de la singularité du comportement humain. Les potentialités de la problématique du « succès » ne sont pas non plus développées par les modèles explicatifs basés sur la génération de rentes. Amit et Schoemaker (1993), par exemple, utilisent la notion de rente organisationnelle mais ne s'interrogent pas sur les phénomènes qui la rendent possible. On peut se demander si l'organisation génère une rente par le même phénomène par lequel un champ, une source d'eau dans le désert ou encore, la propriété d'un terrain avec une vue imprenable sur les montagnes ou sur l'océan génère une rente pour son propriétaire ; et on peut répondre sans hésitation : non. L'agir collectif d'une organisation est source de rente s'il aboutit à la création d'un revenu, alors que le champ génère une rente parce que la terre, le soleil, la pluie ont la propriété de faire germer les semences et parce que l'homme a appris à intervenir dans cette causalité de façon à s'approprier les fruits. Les explications fondées sur l'apprentissage organisationnel, l'identité corporate et le leadership ont les outils conceptuels pour approfondir les aspects liés à la formation d'une compétence distinctive. Il nous semble que parmi les références présentées dans la Tableau 1, Chassang, Moullet, Reitter (2002) sont les seuls à proposer une explication



qui approfondit les potentialités de la problématique du « succès » : formulation de la stratégie (analyse SWOT pour relier capacités stratégiques et opportunités) et implémentation de la stratégie (architecture et dispositifs organisationnels, fonctionnement de l'organisation en tant que système humain), rôles et responsabilités du dirigeant (stratégie, gérer le pouvoir, gérer le système social) et à émailler leur analyse de nombreux exemples singuliers.

En fin, nous formulons deux autres remarques, plutôt d'ordre général sur l'offre de la compagnie, pour souligner la place du comportement humain et de l'action collective dans l'acquisition et la conservation d'un avantage concurrentiel au quotidien. L'offre d'une compagnie (ou d'une activité donnée) joue un rôle essentiel dans l'acquisition d'une relation privilégiée avec les consommateurs, relatif à l'offre des firmes concurrentes. Elle est le moyen par lequel la firme réalise ses bénéfices. L'offre d'une firme n'existerait pas sans une propriété singulière du comportement humain qui est sa capacité à formuler des itinéraires d'action (une stratégie par exemple) pour transformer une situation présente, perçue, en une situation future, qui consiste à agir et à interagir de manière à produire un résultat souhaité. Les managers pensent... la stratégie, toutefois, qu'elle soit tangible ou intangible, l'offre n'est pas produite par les managers, elle est le produit des actions des employés ayant des compétences spécialisées dans la R&D, dans la production, dans la logistique, dans la vente... Grâce à elle se « matérialisent » en offre diverses capacités. Malgré l'intérêt porté par les chercheurs aux compétences, aux capacités, à la création, à l'accumulation, au transfert des connaissances peu d'études empiriques – on peut à nouveau citer le livre Chassang, Mullet, Reitter (2002) - ont été produites pour illustrer la fabrication de l'action collective et par-là, de l'avantage concurrentiel au quotidien.

Cette étude de littérature aboutit à la conclusion que le phénomène causal à la base du fonctionnement d'une compagnie en général et de l'acquisition et de la conservation d'un avantage concurrentiel en particulier est un phénomène lié à l'action et à l'interaction humaine, plus précisément à l'action individuelle et à l'action collective. Un modèle explicatif de la contribution des managers à l'acquisition d'un avantage concurrentiel devrait donc, être fondé sur les notions d'action et d'interaction. Afin de l'esquisser, nous avons fait des recherches sur le concept d'action dont nous présentons les résultats dans la section suivante.

**TABLEAU 1.** Synthèse d'une revue raisonnée de littérature consacrée à l'acquisition et à la conservation d'un avantage concurrentiel

Problématique de l'adaptation de la compagnie à un environnement turbulent		
Modèle explicatif	Auteurs	Définition de l'avantage concurrentiel (AC) : Absente
Adaptation à des environnements continues et discontinues par les capacités managériales	Ansoff (1989)	<p>Type d'énoncé explicatif : Quatre stratégies concurrentielles pour réussir une activité stratégique : max. la part de marché, diversification des p/s, diversification des images que les consommateurs se font des p/s, croissance accélérée</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Champ d'activités stratégiques orientées par une stratégie concurrentielle. Ensemble de domaines fonctionnels : R&D, exploitation, MKG, finances, direction générale. / Milieux dynamiques turbulents</p> <p>Rôle des managers : Planification stratégique, planification des compétences, décisions administratives, décisions opérationnelles, management de l'évolution discontinue</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: Les compétences mobilisées pour une stratégie concurrentielle.</p>
Problématique du succès de la compagnie		
Modèle explicatif	Auteurs	Définition de l'avantage concurrentiel (AC) : Utilisent la notion d'avantage comparatif
Création d'une compétence distinctive	Andrews (1971) Christensen & alii (1982)	<p>Type d'énoncé explicatif : Absent</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Organisation ayant une compétence distinctive, des capacités financières, managériales, fonctionnelles et organisationnelles, une réputation, une 'histoire et des ressources, placée dans un environnement économique, technique, politique et social / 5 forces, société à l'égard de laquelle la compagnie a des responsabilités</p> <p>Rôle des managers : Manager le processus par lequel l'organisation formule et implémente sa stratégie. Le directeur général est leader organisationnel, leader personnel et architecte du but de l'organisation.</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: Compétence distinctive. Réconcilier les valeurs divergentes des managers. Accorder attention aux valeurs personnelles et à la modification des valeurs. Division du travail, division des responsabilités et leur coordination. Control social.</p>
Modèle explicatif systémique du succès de la compagnie dans une industrie, basé sur une stratégie concurrentielle	Porter (1980, 1985, 1991, 1996)	<p>Définition de l'avantage concurrentiel (AC) : Une entrée « competitive advantage » manque dans l'index du livre de 1985.</p> <p>Type d'énoncé explicatif : «...grows up from customer value ». (1985, 3) Trois stratégies concurrentielles pour réussir une activité : leadership de coût, diversification, focalisation. L'organisation de la chaîne de valeur et de l'industrie sont les facteurs déterminants de l'acquisition et de la conservation d'un AC. L'histoire, les choix managériaux et d'autres singularités de la compagnie ont d'impact (le problème longitudinal, 1991).</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Portefeuille d'activités stratégiques. Chaîne de valeur. / Environnement relativement durable, traversé par des ruptures technologiques, concurrentielles,...</p> <p>Rôle des managers : Formuler la stratégie</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: Chaîne de valeur.</p>
La discipline de la valeur	Wiersema, Treacy (1995)	<p>Définition de l'avantage concurrentiel : Absente</p> <p>Type d'énoncé explicatif : Trois stratégies d'acquisition d'une position de leader sur un marché ou trois modalités de création de valeur pour le client : excellence opérationnelle, customer intimacy, leadership du produit</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Portefeuille de chaînes de valeur ? Chaîne de valeur ?</p> <p>Rôle des managers : Créateur d'ordre local, créateur d'une « discipline de valeur »</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: « Operating model » constitué de l'organisation des activités, du système de management, du système d'information, de la culture de l'organisation</p>



?	Ohmae (1991)	<p>Définition de l'avantage concurrentiel : Absente</p> <p>Type d'énoncé explicatif : Quatre stratégies génériques pour réussir une activité : identifier les facteurs clés de réussite dans une industrie et en adopter un, bouleverser l'ordre établi par des initiatives offensives, se différencier, se focaliser</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Portefeuille d'activités stratégiques interdépendantes/</p> <p>Rôle des managers : Définir et réussir la stratégie choisie</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: ?</p>
Comportement (Fonctionnement) de l'organisation vu à travers : - sa culture	Barney (1986)	<p>Définition de l'avantage concurrentiel : Absente; la performance financière supérieure (pfs)</p> <p>Type d'énoncé explicatif : La culture génère de l'avantage concurrentiel durable sous certaines conditions. S'appuie sur des études antérieures qui ont démontré l'existence d'une relation entre les valeurs des managers et la pfs et sur la définition des conditions d'une performance financière en stratégie et en économie, pour formuler les conditions sous lesquelles la culture de l'organisation est source (663) d'AC : « be valuable », « be rare », « be imperfectly imitable »</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Organisation productive (qui réalise des gains économiques et est) caractérisée par une certaine culture / Pas de vision de l'environnement</p> <p>Rôle des managers : Développer des cultures qui génèrent de l'avantage concurrentiel durable</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: La culture de l'organisation : (aspects verbaux et non- verbaux) valeurs, symboles, croyances, incorporés par une organisation et exprimés au travers de son histoire y compris l'influence de ses fondateurs.</p>
Comportement (fonctionnement) de l'organisation vu à travers : - les ressources stratégiques	Barney (1991)	<p>Définition de l'AC : Absente</p> <p>Type d'énoncé explicatif : Les ressources stratégiques des compagnies sont hétérogènes et immobiles, elles sont source d'AC. Une compagnie a un AC(D) lors qu'elle implémente des stratégies de création de valeur non implémentées par d'autres compagnies (et lors que ses concurrents ne peuvent pas dupliquer les profits de ces stratégies). Veut comprendre les sources de l'avantage concurrentiel durable ; étudie le lien entre les ressources stratégiques et l'avantage concurrentiel durable ; les ressources de la firme ont le potentiel pour générer de l'ACD</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Conçoit et implémente des stratégies de création de valeur pour le client pour lesquelles elles utilisent diverses ressources. Assume le modèle de la chaîne de valeur de M. Porter, mais focalise son attention sur les ressources stratégiques, relativement immobile, dont la répartition parmi les firmes d'une industrie est considérée hétérogène./ ?</p> <p>Rôle des managers : Comprendre et décrire le potentiel de performance économique des dotations de la compagnie (117)</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: Système de planification ou processus stratégiques informels, ou émergents.</p>
	Collis, Montgomery (1995)	<p>Définition de l'AC : Absente</p> <p>Type d'énoncé explicatif : Quelles que soient ses sources, l'AC peut être finalement attribué à la possession des ressources valeureuses (valuables) qui font aboutir les activités de la compagnie mieux ou moins cher que celles des concurrents</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Acteur économique mono ou multi-activités placé au croisement de trois forces : la demande, la rareté (des ressources) et l'appropriation des profits</p> <p>Rôle des managers : Créer des stratégies fondées sur les ressources qui remplissent les 5 conditions : inimitabilité, durabilité, appropriabilité, substituabilité, compétitivité. Investir dans les ressources tangibles et intangibles, ajouter des nouvelles ressources, réévaluer les buts de la compagnie en fonction des ressources</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: ?</p>



	Peteraf (1993)	<p>Définition de l'AC : (Le retour ab-normal)</p> <p>Type d'énoncé explicatif : Conditions interdépendantes pour avoir un AC et pour bénéficier de retours ab-normaux : se doter des ressources hétérogènes et imparfaitement mobiles, poser des limites ex ante (développer des ressources imparfaitement mobiles) et ex post à la compétition (limites à l'imitation et à la substitution). Expliquer les différences durables entre les rentabilités des compagnies qui ne peuvent pas être attribuées à des différences entre les conditions de l'industrie.</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Single ou corporate business/ ?</p> <p>Rôle des managers : Niveau BU strategy: Distinguer entre les ressources qui supportent un avantage concurrentiel (hétérogènes et imparfaitement mobiles) et les autres. Niveau corporate strategy : identifier comment l'excès de capacités peut conduire à la création de rentes de rareté par la diversification ; évaluer s'il est plus profitable de se développer sur le même marché ou d'entrer sur un nouveau marché.</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles:</p>
- les compétences clés (distinctives)	Prahalad, Hamel (1990)	<p>Définition de l'AC : Absente</p> <p>Type d'énoncé explicatif : « Les caractéristiques prix/performance sont les racines de l'AC à court terme. L'aptitude à créer au moindre coût et le plus rapidement possible les compétences clés (core) pour produire les produits que les clients n'ont pas encore imaginés sont les racines de l'AC à long terme. Les sources vraies de l'AC sont à trouver dans l'aptitude des managers à consolider les technologies et les produits de la compagnie en compétences qui habilent les business individuels à s'adapter rapidement aux opportunités changeantes.</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Portefeuille de compétences, de produits clés et d'activités (ou portefeuille d'activités reliées par des compétences clés et des produits clés)/ Dynamique</p> <p>Rôle des managers : Formuler l'architecture stratégique de la compagnie qui établit les objectifs de compétences à bâtir et créer les compétences pour assurer le futur. Allouer les ressources. Créer une organisation capable d'infuser les produits avec des fonctionnalités attirantes, ou de créer les produits que les clients non pas encore imaginés. Créer les compétences clés (par ex. : apprentissage organisationnel au sujet de comment coordonner différentes compétences de production et d'intégrer multiples technologies). Allouer le capital par les procédures de budgétisation, mais aussi les compétences de leurs gens ; regarder 4 ou 5 niveaux en dessous.</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: Compétences clés. SI, pratiques de communication, chemins de carrière, récompenses managériales, développement de la stratégie.</p>
- les capacités dynamiques	Teece, Pisano, Shuen (1997)	<p>Définition de l'avantage concurrentiel : Absente</p> <p>Type d'énoncé explicatif : "Dimensions of firm-specific capabilities that can be source of [competitive] advantage... in increasingly demanding environments." "Dynamic capabilities and resources approaches... see competitive advantage stemming from high-performance routines operating 'inside the firm', shaped by processes and positions."</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : "Domain for organizing activity in a non-market-like fashion." (517)/ Dynamique</p> <p>Rôle des managers : Adapter, intégrer et reconfigurer les compétences (skills) organisationnelles interne et externe, les ressources et les compétences (competences) fonctionnelles pour faire face (to match) aux demandes d'un environnement changeant.</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: Compétences organisationnelles. Routines organisationnelles. Capacités dynamiques. Compétences clés. Les engagements quasi irréversibles pour certaines domaines de compétence. Path dependency.</p>
- les capacités et les compétences	Grant (1991)	<p>Définition de l'AC : Absente</p> <p>Type d'énoncé explicatif : Les capacités (ensemble de ressources pour réaliser une tâche ou une activité) sont les sources principales de l'avantage concurrentiel.</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Un ensemble de ressources et de capacités qui a le potentiel de produire des rentes/ ?</p>



		<p>Rôle des managers : Analyser le potentiel de génération de rentes des ressources et des capacités et formuler la stratégie autour des ressources et capacités stratégiques. Identifier les « gaps » des ressources et développer la base des ressources.</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: Les capacités comme routines organisationnelles.</p>
Lado, Boyd, Wright (1992)		<p>Définition de l'AC : Absente</p> <p>Type d'énoncé explicatif : Les compétences spécifiques d'une compagnie (distinctive competences) comme source d'ACD. Quatre composants de la compétence distinctive : les compétences managériales, les compétences basées sur les ressources, les compétences basées sur la transformation (des ressources), les compétences basées sur les produits.</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Machine cybernétique (input – transformation – output) dont les interactions sont pilotées (toutefois) par les compétences managériales/ ?</p> <p>Rôle des managers : Analyser Influencer l'interaction entre les ressources, leur transformation et l'output en tant que composants d'un système (83). Imposer de l'ordre dans l'environnement, formuler la stratégie et l'implémenter compte tenu des opportunités et des menaces de l'environnement.</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: De l'interaction des quatre types de compétences liées aux ressources – transformation – output et compétences managériales se forme la compétence distinctive.</p>
Heene (1997)		<p>Définition de l'AC : Absente</p> <p>Type d'énoncé explicatif : “Competitive advantage refer to “distinctive capability” of the firm”. Une compagnie crée de l'AC si elle réussit à devenir différente de ses concurrents d'une façon qui soit appréciée par les clients. L'ACD réfère à l'AC qui crée une « fenêtre de temps » qui permet à la compagnie d'investir les bénéfices créés par l'AC dans l'acquisition d'un nouveau AC.</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Système ouvert (machine cybernétique) consistant en stocks hiérarchisés et interdépendants de ressources, connectés au travers de flux de ressources/dynamique</p> <p>Rôle des managers : Définissent les missions de la compagnie compte tenu : du futur désirable de la compagnie selon ses managers, son environnement, ses ressources et modalités d'allocation des ressources, de ses valeurs, normes et éthiques « corporate »</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: ?</p>
Sanchez (1997)		<p>Définition de l'AC : Absente</p> <p>Type d'énoncé explicatif : Les capacités sont source d'AC. Les ressources et les capacités apportent un AC.</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Système ouvert (machine cybernétique) adaptatif, encastré dans un système de ressources plus large (industrie, nation) auxquelles la compagnie doit accéder afin de survivre. / Environnement dynamique fait d'interdépendances complexes qui évolue de manière imparfaitement prédictible.</p> <p>Rôle des managers : Concevoir un système ouvert, capable d'accéder à et de coordonner une gamme de ressources qui rendent possible la création d'une gamme de produits. Concevoir la logique stratégique pour identifier les compétences qui habilite l'organisation à atteindre ses objectifs dans un environnement évolutif. Développer une compréhension holistique de leur organisation pour concevoir des compagnies qui fonctionnent comme des systèmes ouverts adaptatifs. Gérer la création et la distribution des richesses à un ensemble de fournisseurs de ressources essentielles à la compagnie comme système ouvert évolutif. Réaliser l'ajustement stratégique (strategic fit) face aux nouvelles contingences. Aller au-delà de décider et de contrôler des processus organisationnels pour concevoir des systèmes qui s'autogouvernent (systèmes adaptatifs).</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: Quasi stables patterns de comportement qui émergent du chaos ou d'un ordre précédent dus à des « attracteurs » (mode d'interaction). Processus dynamiques par lesquels la compagnie identifie et développe les ressources stratégiques dans un environnement dynamique. Processus organisationnel de changement adaptatif. Capacité de l'organisation à maintenir une stratégie flexible du cours de l'action. Nouvelles formes organisationnelles et les stratégies pour gouverner la complexité dynamique</p> <p>Concevoir des organisations qui s'autogouvernent pour créer et manager les compétences c'est la nouvelle logique dominante</p>



- les connaissances	Grant (1996, 1997)	<p>Définition de l'AC : Absente</p> <p>Type d'énoncé explicatif : L'essence de la capacité organisationnelle est l'intégration hiérarchisée des connaissances spécialisées des individus. L'avantage concurrentiel est déterminé par une combinaison des facteurs liés à l'offre et à la demande. ...la source critique d'AC est l'intégration des connaissances plutôt que la connaissance elle-même. L'intégration des connaissances est la base de l'AC dans des conditions de marché dynamique. L'ACD dans des conditions de marché dynamique demande une innovation continue, qui, à son tour demande une intégration flexible.</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Institution pour l'intégration des connaissances spécialisées possédées par des individus (par opposition à l'intégration à travers le marché, quasi non-rentable). L'intégration des connaissances suscite des problèmes de définition des frontières de la compagnie. / ?</p> <p>Rôle des managers : Intégrer les connaissances – acquises et stockées par des individus - pour former les capacités organisationnelles et reconnaître les limites à l'intégration. Concevoir l'architecture de la capacité organisationnelle. Réaliser la réplique interne et protéger contre la réplique externe.</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: Mécanismes d'intégration des connaissances : transfert, direction, séquençage, routine.</p>
- les ressources et leur contexte institutionnel	Oliver (1997)	<p>Définition de l'AC : Absente.</p> <p>Type d'énoncé explicatif : Les facteurs institutionnels qui entourent les décisions relatives aux ressources affectent le potentiel des compagnies à gagner des rentes économiques. (698) Les rentes dans ce contexte sont définies comme la génération des taux de retour anormal. (701) L'ACD réfère à l'implémentation d'une stratégie créatrice de valeur non susceptible de duplication et non implémentés actuellement par les concurrents. (701) Les choix managériaux, la sélection des ressources et l'hétérogénéité des firmes sont les déterminants de l'AC. (699)</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement :</p> <p>Rôle des managers :</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles:</p>
- l'apprentissage organisationnel	Edmondson, Moingéon (1996) ; DiBelle, Nevis, Gould (1996) ; Spender (1996)	<p>Définition de l'AC : Absente</p> <p>Type d'énoncé explicatif : La connaissance pratique (actionable knowledge), l'apprentissage organisationnel, les connaissances tacites sont sources d'AC.</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Portefeuille de capacités, dont la capacité d'apprentissage ; certains processus d'apprentissage sont appropriés à certains environnements.</p> <p>Rôle des managers : gérer les connaissances tacites et explicites, individuelles et collectives.</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: l'apprentissage organisationnel</p>
- le leadership	Kotter (1988)	<p>Définition de l'AC : Absente</p> <p>Type d'énoncé explicatif : Des pratiques et des programmes pour créer des équipes de management solides (strong management teams) est la plus puissante - au sens de non facilement commercialisable ni facilement destructible - source d'AC aujourd'hui.</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : ?/ Environnement de plus en plus compétitif ; démocratisation du leadership.</p> <p>Rôle des managers : En plus, d'une bonne planification, budgétisation, organiser et contrôler, plus du leadership, c'est-à-dire : une bonne vision, stratégie, coalitions et motivation pour faire face à des environnements intensément compétitifs. Préparer leurs équipes managériales. Cela dépend plus des pratiques organisationnelles clés que des programmes périphériques de personnel.</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: Pratiques organisationnelles clés responsables du leadership des managers.</p>



- l'identité, la réputation	Melewar, Jenkins (2002)	<p>Définition de l'AC : La notion d'AC n'est pas centrale dans l'article</p> <p>Type d'énoncé explicatif : La relation entre la corporate identity et l'AC est simplement énoncée, elle ne fait pas objet d'analyse.</p> <p>« The development of a comprehensive corporate identity model whose elements can be tested empirically would significantly benefit firms that are trying to establish strong corporate brands and achieve competitive advantage.” (86)</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement :</p> <p>Rôle des managers : “Steward-ship of the corporate brand in order to differentiate their product and to gain competitive advantage”. (86)</p> <p>Référence à l'importance de la corporate identity et à son lien avec l'image et la stratégie : “...management can influence the organization's identity, and, depending on management's chosen corporate strategy, can realize an improved or repositioned corporate image” (78)</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: L'identité organisationnelle</p>
- l'action collective	Chassang, Moullet, Reitter (2002)	<p>Définition de l'AC : Absente</p> <p>Type d'énoncé explicatif : Les capacités stratégiques sont source d'avantage concurrentiel.</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Système humain ouvert finalisé. Portefeuille de capacités stratégiques. / Environnement dynamique, car le fonctionnement de la compagnie est analysé en situation de changement.</p> <p>Rôle des managers : Définir la stratégie, gérer la structure du pouvoir et gérer le système social.</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: Les capacités organisationnelles stratégiques.</p>
- la recherche de rentes	Lado, Boyd, Hanlon (1997)	<p>Définition de l'AC : Absente. Les rentes syncrétiques (issues de la coopération et de la compétition) une variable dépendante plus large que l'AC, pour la stratégie (132)</p> <p>Type d'énoncé explicatif : Les auteurs utilisent la notion de comportement de recherche de rentes syncrétiques pour expliquer comment les compagnies peuvent générer des rentes économiques et réaliser des performances au travers, simultanément, la compétition et la coopération. (111) Economic rents refers to the returns over and above the costs of employing a firm's resource in its next best alternative (i.e. opportunity costs). Such rents result from the efficient and effective exchange, allocation, and utilisation of firm specific resources (Rumelt 1987).</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Un système ouvert. Les auteurs adoptent une conceptualisation multidimensionnelle de la performance de la compagnie, reflétant : le degré de réalisation de retours financiers à long terme, le développement du capital humain, la compétence d'innovation, la productivité, la capacité des ressources financières et physiques, la responsabilité sociale.</p> <p>Rôle des managers : Sélection stratégique – capacité des acteurs organisationnels à créer et à saisir les opportunités et à neutraliser pro activement les menaces concernant les stratégies de leurs compagnies. Créer et communiquer une vision stratégique pour structurer à la fois les relations à somme positive et les relations à somme zéro entre les firmes. Gérer les compétences liées aux ressources, à leur transformation et aux outputs (produits/services).</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: La recherche de rente réfère à la recherche des ressources et des capacités qui rendent apte (enable) une organisation à développer, à choisir et à implémenter des stratégies de création de valeur et à gagner des retours économiques ab-normaux. (111)</p>



Amit, Schoemaker (1993)	<p>Définition de l'AC : Absente.</p> <p>Type d'énoncé explicatif : Les asymétries entre les compagnies dues aux ressources et aux capacités qu'elles contrôlent peuvent être source de rente économique durable. [Les auteurs ne précisent pas la relation entre rente économique et avantage concurrentiel.]</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Paquet de ressources et de capacités.</p> <p>Rôle des managers : Identifier, développer, protéger et déployer des ressources et des capacités d'une façon qui munisse la compagnie d'un ACD et, donc, de retours supérieurs sur capital. Identifier, ex ante, un ensemble d'actifs stratégiques comme base pour établir l'ACD de la compagnie, et de ce fait de générer des rentes organisationnelles. Identifier l'ensemble de facteurs stratégiques industriels qui peuvent prévaloir dans le futur. Prendre les décisions concernant le développement des actifs stratégiques susceptibles de contribuer à la création et à la protection des rentes économiques. Trois facteurs affectent la prise de décision : l'incertitude à l'égard du futur, la complexité des interactions et les conflits internes et l'inertie de l'organisation. (40-41)</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: Organizational rent is shown to stem from imperfect and discretionary decisions to develop and deploy selected resources and capabilities, made by boundedly rational managers facing high uncertainty, complexity, and intrafirm conflict. (33) L'article ne développe pas d'avantage la notion.</p>
Spanos, Lioukas (2001)	<p>Définition de l'AC : Les notions « générer une rente » et « avoir un avantage concurrentiel durable » sont utilisées indistinctement. Les capacités de la compagnie (organisationnelles, marketing et techniques) sont source d'ACD.</p> <p>Type d'énoncé explicatif : Un mécanisme causal explique la génération d'une rente par des facteurs liés à l'industrie, à la stratégie et par des facteurs spécifiques à la compagnie. Etude empirique dont les résultats montrent que la configuration de la stratégie est un déterminant direct de la performance sur le marché et indirect de la rentabilité. Le succès durable de la firme dépend des effets dus à l'industrie et à la compagnie.</p> <p>Vision de la firme / Vision de son environnement : Système ouvert (empruntent le modèle de Lado, Boyd, Wright 1992)</p> <p>Rôle des managers : Management's strategic choices need to carefully balance strategy, industry and firm-specific factors. Considérer attentivement la question : comment créer et soutenir la part de marché? La performance sur le marché, la rentabilité et de la compagnie et le développement des actifs spécifiques sont à considérer de façon holistique.</p> <p>Aspects liés aux procédures et aux pratiques organisationnelles: Souligne l'absence d'explications sur l'origine des capacités organisationnelles.</p>

3. DIFFERENTES APPROCHES DU CONCEPT D'ACTION

Le but de cette section est de mettre en évidence quelques grandes caractéristiques de l'action humaine (en tout cas du concept d'action) individuelle et collective, dans le but d'esquisser dans la section trois un modèle pour l'étude du fonctionnement des compagnies réelles, fondé sur l'action collective. Ces caractéristiques ont été dégagées à partir de trois perspectives distinctes sur l'action : économique, psychologique et sociologique. Certains économistes ont considéré l'action humaine, plutôt sous l'aspect individuel. Les psychanalystes, les psychologues, la psychologie sociale, les sociologues ont approfondi tant l'aspect individuel que l'aspect social ou collectif de l'action.



3.1. POINT DE VUE ECONOMIQUE SUR L'ACTION HUMAINE

La nouveauté fondamentale apportée par Carl Menger (1841-1921) fondateur de l'école autrichienne des sciences économiques a été l'idée que les désirs humains sont le moteur (driving force) de l'économie. Pour Menger, les désirs de l'homme ne sont pas uniquement imaginaires, au sens de situées dans l'activité de l'esprit. Leur satisfaction dépende du monde environnant de l'homme, plus précisément, de la loi de la cause et de l'effet. L'homme est capable de reconnaître sa dépendance du monde extérieur, et de trouver dans celui-ci les moyens pour réaliser les biens qui satisfont ses désirs. Par là, des relations de cause à effet s'établissent entre les biens, qui se hiérarchisent ainsi, allant des biens de consommation (low-order) aux matières premières (high-order). Du point de vue de leur diffusion les biens se hiérarchisent aussi en biens « non économiques », ceux dont la quantité excède les besoins humains et en biens « économiques » ou rares, ceux dont la quantité n'excède pas les besoins humains. L'homme peut hiérarchiser ses désirs pour un bien particulier et allouer les unités de biens « économiques » en priorité à ses plus importants désirs. Cela est une action. Dans cette perspective, l'action est un comportement orienté vers un but (purposive behavior) et elle prend la forme d'une opération économique (operation of economizing) lors que l'homme affecte les moyens rares (biens économiques) de façon à satisfaire d'abord les fins investies de la plus haute valeur suivant des critères qui lui sont propres (valeur subjective) ; toutefois, les caractéristiques immuables d'un objet font que plusieurs consommateurs l'investissent de qualités comparables (valeur objective). Carl Menger établit une relation entre les processus de production (fondés sur les relations de cause à effet établies entre des biens) et le processus d'imputation de valeur. Les deux s'inscrivent dans le temps et sont source d'incertitude, mais pour Menger l'incertitude n'est pas un obstacle à l'action, elle est une condition. Le sujet de l'action, l'entrepreneur, met en acte et guide un processus causal incertain, aidé par deux types de connaissances : l'une, sur ce qui permet le maintien de la vie et le bien être et ce qui amène le consommateur à investir un objet de la qualité de bien, et l'autre, sur les moyens existants ou nécessaires pour créer les biens qui maintiennent la vie et le bien être.

Pour Ludwig von Mises (1881-1973) défenseur des idées de l'école autrichienne des sciences économiques, l'action humaine est un comportement intentionnel, « a purposeful behavior. [...] action is will put into operations and transformed into agency, [it] is aiming end and goals, [it] is ego's meaningful response to stimuli and to the conditions of its environments, [it] is a person's conscious adjustment to the state of the universe that determine his life.” (von Mises 1966).



3.2. POINT DE VUE PSYCHOLOGIQUE SUR L'ACTION

Les travaux de psychologie et de psychanalyse consultés (Miller, Galanter, Pribram 1960, Nuttin 1984, Piaget 1963, Sorrentino, Higgins 1986, Gollwitzer, Bargh 1996, Zaleznik 1994) mettent en évidence deux aspects de l'action individuelle qui nous ont semblé fondamentaux (en particulier pour notre recherche). Le premier aspect porte sur la compréhension de l'action comme modalité fondamentale de relation de l'être humain à ses environnements naturel et social. Le deuxième aspect porte sur la cognition et la motivation comme les deux conditions d'élaboration d'une action.

Miller, Galanter, Pribram (1960), Nuttin (1984), Piaget (1963) ont accordé une attention particulière à la relation entre l'être humain (à différents âges) et son environnement. A ce titre, le modèle TOTE a été proposé par Miller, Galanter, Pribram (1960) comme une façon plus élaborée de se représenter le fonctionnement du comportement que celle proposée par le modèle Stimulus-Réponse(-Renforcement). C'est un modèle cognitif de comportement, inspiré de la théorie de l'information. Il se sert des processus de rétroaction et d'autorégulation (un vrai thermostat) pour intégrer en psychologie du comportement les aspects cognitifs et la notion de but. Les initiales désignent les éléments constitutifs d'une unité de comportement : (T) le test de l'écart entre un standard ou état à atteindre et l'état au moment du test, (O) l'opération ou l'action pour réduire l'écart, (T) le test du résultat de l'opération effectuée par rapport au standard, (E) la sortie ou la fin du processus. Plus « perfectionné » que le modèle du comportement animal, il ne permet pas cependant, d'expliquer ni comment un organisme reconnaît un stimulus, ni pourquoi l'environnement n'est pas identique pour deux individus différents. Selon Nuttin (1984) ses limites résident dans le fait que le comportement est pensé (malgré toutes les modifications apportées) en terme de réaction à un stimulus, ce qui l'empêche de tenir compte de ce que les éthologues appellent comportement d'appétence, c'est à dire un comportement pro-actif qui « va à la recherche » de stimuli, et que Nuttin (1984) appelle « une tendance à aller de l'avant, à rompre l'équilibre et à aller au-delà d'un état de choses atteint ». Pour Nuttin (1984) le modèle TOTE est incomplet, car en réalité tout test est précédé par l'élaboration d'un standard, étape que les auteurs de TOTE n'ont pas considérée. Une vingtaine d'années après ceux-ci, il propose dans sa théorie de la motivation une compréhension de l'action humaine fondée sur l'élaboration cognitive de la motivation, résumée dans le modèle STOTE, qui dit en substance que : le comportement a deux points d'encrage, le sujet et l'environnement. Pour expliquer sa formation il faut commencer par admettre l'existence d'un état motivationnel (ou



d'appétence pour le monde) qui active la perception, le système moteur, et la cognition : la pensée, la mémoire, l'exploration - un état du monde conçu « infiniment plus riche que celui du monde perçu ». Puis, il faut admettre que « le monde de la cognition est un monde de communication, et que les fonctions cognitive et verbale jouent un rôle essentiel dans les trois phases du comportement ». L'élaboration de la situation à un moment donné (état perçu) comporte la perception de la situation physique et son élaboration cognitive - c'est-à-dire sa mise en présence dans l'esprit à l'aide d'images, de représentations symboliques ou de concepts. L'état perçu met la situation à un moment donné en présence d'une situation à atteindre (état conçu) élaborée, elle aussi, à l'aide d'images, de représentations symboliques ou de concepts. Cette mise en présence déclenche l'élaboration d'un projet d'action, puis l'exécution d'une action pour changer la situation actuelle dans la direction introduite par l'état conçu. Nuttin insiste sur le fait que penser et agir, construire des buts et les réaliser, participent d'un même dynamisme : « Le but lui-même n'est pas source ultime de motivation ; il est le résultat et la concrétisation d'un dynamisme plus général. La fonction du but en tant que forme concrétisée de motivation est avant tout régulatrice ; il oriente le dynamisme – c'est à dire le sujet motivé – vers l'objet qui peut lui convenir. ». Il identifie trois caractéristiques de l'action : (a) la relation entre un mouvement physique et une direction intentionnelle objective, (b) l'adaptabilité de l'action, au sens où elle est issue d'une technique d'exécution mais est réglée par un objet-but, et (c) son degré de motricité qui fait de l'exécution d'un comportement verbal une action, au même titre que l'exécution d'un comportement corporel.

Toujours autour de l'idée de relation avec l'environnement on peut citer les travaux de Jean Piaget, avec la différence significative que Piaget parle d'intelligence et non d'action. L'idée que l'intelligence (fonction cognitive) soit une modalité d'adaptation de l'organisme humain à son environnement est traitée dans l'introduction à « La naissance de l'intelligence chez l'enfant » (Piaget 1963). L'auteur s'interroge sur les rapports entre la raison et l'organisation biologique de l'organisme humain et arrive à la conclusion qu'il existe une certaine continuité entre d'une part, l'intelligence verbale (ou réfléchie) et d'autre part, les processus biologiques de morphogenèse et d'adaptation à un milieu. Pour Piaget, l'adaptation - un équilibre entre l'assimilation et l'accommodation - relève de la connaissance elle-même, plus précisément du rapport de la pensée et des choses. Au cours de l'assimilation, l'organisme, ou l'intelligence coordonne les données du milieu de façon à les incorporer à son cycle d'organisation. Au cours de l'accommodation, après avoir incorporé les données nouvelles dans une organisation



antérieure, l'organisme, ou l'intelligence est amené(e) à ajuster sa propre organisation. La relation inséparable entre l'adaptation et l'organisation devient évidente. L'adaptation et l'organisation sont deux invariants fonctionnels de l'intelligence : « [...] il y a de l'adaptation lorsque l'organisme se transforme en fonction du milieu, et que cette variation a pour effet un accroissement des échanges entre le milieu et lui, favorables à sa conservation. [...] De même que les grandes fonctions de l'être vivant sont identiques chez tous les organismes, mais correspondent à des organes forts différents d'un groupe à l'autre, de même entre l'enfant et l'adulte on assiste à une construction continue de structures variées quoi que les grandes fonctions de la pensée demeurent constantes. » (Piaget 1963).

La relation entre cognition, motivation et action chez l'être adulte a fait l'objet d'études de psychologie de l'action. Les ouvrages collectifs de Sorrentino, Higgins 1986 et de Gollwitzer, Bargh 1996 illustrent par des multiples recherches la co-détermination de l'action par la cognition et par la motivation. La psychanalyse apporte également un éclairage précieux. Je fais référence au livre de Abraham Zelnick (1990) qui est une illustration du fonctionnement des processus responsables de cette relation dans les situations contingentes rencontrées par des hommes et des femmes qui assument des responsabilités dans la conduite des entreprises.

3.3. POINT DE VUE SOCIOLOGIQUE SUR L'ACTION

Le concept d'action est utilisé en sociologie. Max Weber (1864-1920), Georg Simmel (1858-1918), Talcott Parsons (1902-1979), Raymond Boudon, Michel Crozier, Pierre Bourdieu (1930-2002), Alain Touraine... l'utilisent pour expliquer les pratiques sociales, un fait social, les comportements des acteurs sociaux. Max Weber, Georg Simmel et Raymond Boudon lui associent plusieurs types de rationalité, par exemple les quatre types de rationalité chez Max Weber, les trois types de rationalité chez Georg Simmel, les deux types de rationalité chez Raymond Boudon, pour expliquer les faits sociaux. Emile Durkheim, Marcel Mauss ont étudié divers faits sociaux : la famille, les pratiques juridiques, différentes pratiques religieuses, les pratiques corporelles. Classiquement, leurs explications sont fondées sur l'étude des représentations sociales et non sur l'action, mais la lecture des textes montre combien les comportements ont été au centre de leur attention. Prenons par exemple cette citation de « Les règles de la méthode sociologique » (Durkheim 1997) : « Sans doute, l'individu joue un rôle dans leur genèse [i.e. celle des faits sociaux]. Mais pour qu'il y ait un fait social, il faut que plusieurs individus tout au moins aient mêlé leur action et que cette combinaison ait dégagé quelque produit nouveau. Et comme cette synthèse a lieu en dehors de chacun des nous (puisque'il y a une pluralité de consciences), elle a nécessairement pour



effet de fixer, d'instituer hors de nous de certaines façons d'agir et de certains jugements qui ne dépendent pas de chaque volonté particulière prise à part. Ainsi qu'on l'a fait remarquer, il y a un mot qui, pourvu toutefois qu'on en étende un peu toutefois l'acception ordinaire, exprime assez bien cette manière d'être très spéciale : c'est celui d'institution. On peut en effet, sans dénaturer le sens de cette expression, appeler institution toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité.» (Durkheim 1997 : XXII)

Nous avons choisi de nous focaliser sur la définition du fait social par Emile Durkheim, puis, pour des raisons méthodologiques liées à l'étude des faits sociaux à partir du concept d'action, sur les principes de la sociologie actionniste de Raymond Boudon, ainsi que sur sa critique de la théorie du choix rationnel et finalement sur les notions d'acteur stratégique et de système concret d'action formulées par Michel Crozier et Erhard Friedberg.

La notion de fait social a été introduite et définie par Emile Durkheim, dans « Les règles de la méthode sociologique ». Elle désigne « des manières d'agir, de penser et de sentir, extérieures à l'individu, et qui sont douées d'un pouvoir de coercition en vertu duquel ils s'imposent à lui. Par suite, ils ne sauraient se confondre avec les phénomènes organiques, puisqu'ils consistent en représentations et actions ; ni avec les phénomènes psychiques, lesquels n'ont d'existence que dans la conscience individuelle et par elle. [...] car, il est clair que n'ayant pas l'individu pour substrat, ils ne peuvent en avoir d'autre que la société, soit la société politique dans son intégralité, soit quelqu'un des groupes partiels qu'elle renferme, confessions religieuses, écoles politiques, littéraires, corporations professionnelles. » (Durkheim, 1997 : 5, 14) On peut citer des exemples : « Le système de signes dont je me sers pour exprimer ma pensée, le système de monnaie que j'emploie pour payer mes dettes, les instruments de crédit que j'utilise dans mes relations commerciales, les pratiques suivies dans ma profession, etc., etc. fonctionnent indépendamment des usages que j'en fais. » (op. cit. 4), « Cependant, comme les exemples que je viens de citer (règles juridiques, morales, dogme religieux, systèmes financiers, etc.) consistent tous en croyances et en pratiques constituées, on pourrait, d'après ce qui précède, croire qu'il n'y a de fait social que là où il y a organisation définie. Mais il est d'autres faits qui, sans présenter ces formes cristallisées, ont et la même objectivité et le même ascendant sur l'individu. C'est ce qu'on appelle les courants sociaux. » (op. cit. 6). L'objet de la sociologie – estime Emile Durkheim – est de mettre en lumière les « modèles collectifs » qui orientent les comportements des individus et comment cela a lieu. Il a proposé une méthode pour les étudier. Elle est basée sur deux règles : la première, c'est de « considérer les faits sociaux comme des choses », c'est à dire comme des données non immédiatement



accessibles à la compréhension du chercheur, et la deuxième règle, c'est de chercher l'explication d'un fait social dans sa relation à un autre fait social ; cette règle énonce une relation causale entre deux faits sociaux. Nous avons suivi ces deux règles pour esquisser le modèle explicatif présenté dans la section suivante.

Raymond Boudon a étudié de manière approfondie les phénomènes liés à la production de la connaissance et à la méthodologie dans les sciences sociales. Il a développé une approche des faits sociaux fondée sur les notions d'action et de rationalité de l'individu. Dans l'article « Action » du *Traité de sociologie* (Boudon 1992) l'auteur énonce les deux principes d'une sociologie de l'action: (a) le principe de l'individualisme méthodologique : « tout phénomène social, quel qu'il soit, est toujours le résultat d'actions, d'attitudes, de croyances et généralement de comportements individuels » et (b) le principe de rationalité : « le sociologue qui veut expliquer un phénomène social, doit retrouver le sens (le pourquoi) des comportements individuels qui en sont la source, c'est à dire les raisons des individus à agir ainsi ». Les origines intellectuelles de cette approche sont françaises et allemandes : en France, elle s'inspire de travaux d'Emile Durkheim, en Allemagne, de travaux de Max Weber et de Goerg Simmel. Il est significatif de souligner que la méthodologie de Goerg Simmel et de Max Weber est inspirée des principes de recherche pour les sciences sociales, formulés par Carl Menger dans un écrit de 1883. Ces principes sont : (a) le principe macro-micro - expliquer les phénomènes macroscopiques en les ramenant à leur causes microscopiques, (b) le principe de la cause rationnelle - ces causes doivent être le plus souvent assimilées aux raisons implicites ou explicites des acteurs, et (c) le principe de simplification - les comportements des acteurs peuvent être agrégés en types – Max Weber parlera de types idéaux (Carl Menger 1871; 1887 cité par Boudon 1992). Comparant les deux séries de principes on constate facilement que Raymond Boudon ne conserve le troisième principe de Carl Menger, comme si, il suffisait au sociologue d'atteindre la cause rationnelle des comportements des individus pour expliquer la formation du phénomène macroscopique étudié. Un autre aspect des recherches de Raymond Boudon qui peut éclairer l'approche d'un fait social par le concept d'action, est sa critique de la théorie du choix rationnel. L'auteur a mis en évidence dans les travaux de Max Weber, et dans les comportements des acteurs la présence d'une rationalité faite d'instrumentalisme (ou de conséquentialisme qui consiste à dire que ce qui mobilise l'acteur sont les conséquences jugées positives de l'action) et d'axiologie. Ce double aspect de la rationalité intégré à l'individualisme méthodologique a fait de lui un critique de la théorie du choix rationnel (en anglais Utility maximizing



approach), une théorie construite autour de l'idée que toute action est « fondamentalement » rationnelle et que les individus calculent les coûts et les bénéfices de chaque action avant de faire leurs choix. Mais, estime Raymond Boudon, certains phénomènes sociaux ne peuvent pas être expliqués par une rationalité conséquentialiste, par exemple : le comportement de vote, la corruption, le plagiat, les croyances collectives irrationnelles ou d'autres exemples venant de la sociologie politique, ou de la psychologie sociale. Pour expliquer ces phénomènes, la notion de rationalité axiologique est bien plus pertinente, car elle fait place aux croyances du sujet social en raison desquelles il évalue la réalité (Boudon 1999).

Pour Michel Crozier et pour Erhard Friedberg, comprendre les organisations, c'est comprendre l'action collective des acteurs. Elle se reflète toujours empiriquement dans l'action des acteurs individuels, qui n'est jamais totalement déterminée par des lois ou par des structures : elle est le produit de leurs intentions, expériences, anticipations, intuitions. Le statut d'acteur n'est pas ontologique, il est méthodologique (comme l'individualisme chez Raymond Boudon). L'acteur, individu ou groupe, est quelqu'un qui contribue par son comportement à la formation du champ d'action étudié. L'acteur stratégique est un acteur dont l'action a une certaine orientation, mais rien n'est assumé quant aux intentions qui orientent son action : elle peut être égoïste, altruiste, instrumentaliste ou idéaliste. L'acteur stratégique n'est pas un individu décontextualisé, mais « un acteur dans un système empirique d'interaction dont il exprime les caractéristiques et les règles de jeu ». La notion de système ne véhicule pas l'idée de déterminisme, elle manifeste un premier niveau de régulation, elle nome un minimum d'ordre qui s'établit en raison de l'interaction des actions acteurs stratégiques, mais c'est au chercheur d'en démontrer l'existence en reconstruisant les différents acteurs, leurs interdépendances, les limites de leur système, ses équilibres de pouvoir, ses effets. La notion de système concret d'action, fait référence à la régulation formelle des actions des acteurs stratégiques. (Crozier, Friedberg 1995)

4. PROPOSITION D'UN MODELE D'ETUDE DU FONCTIONNEMENT D'UNE ORGANISATION FONDE SUR LE CONCEPT D'ACTION COLLECTIVE

L'aperçu sur le concept d'action présenté de la section précédente nous apporte quelques clés de lecture pour la compréhension de l'action humaine individuelle et collective dans une compagnie et des arguments en faveur d'une causalité unique liée aux caractéristiques de l'action humaine, à la base des énoncés : « la facteur X est source d'avantage concurrentiel » et « Y est un déterminant de l'avantage concurrentiel » mis en évidence dans la première section.

Une des clés nous est donnée par la définition d'un fait social et par les règles de son étude. Elle nous permet de lire le fonctionnement organisationnel comme un fait social. Rappelons que pour Emile Durkheim « derrière » un fait social se trouve toujours un « modèle collectif » ; Michel Crozier parle d'« action organisée », ou d'« action collective ». Les deux appellations nous conviennent ; nous allons utiliser l'expression de « modèle collectif d'action ». On peut dire que le fonctionnement des compagnies qui détiennent un avantage concurrentiel est du à la présence d'un « modèle collectif d'action » particulier. Si on applique maintenant les deux règles : considérer les faits sociaux comme des choses et chercher la cause d'un fait social dans un autre fait social, grâce à la première, on lève l'obstacle de l'ambiguïté causale (Lippman, Rumelt 1982, Reed, DeFilippi 1990) et grâce à la deuxième, on établit la relation entre l'action managériale, le « modèle collectif d'action » et l'avantage concurrentiel, ce qui nous conduit à esquisser le modèle de la Figure 1.

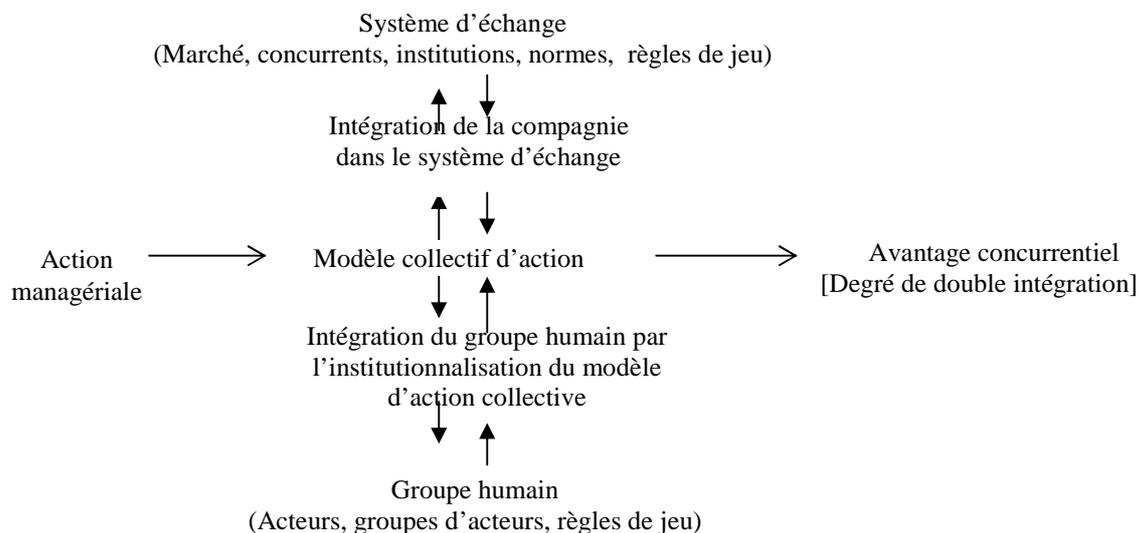


Figure 1. - Un modèle pour l'étude de la contribution des managers à l'acquisition et à la conservation d'un avantage concurrentiel

La contribution des managers à l'acquisition et à la conservation d'un avantage concurrentiel passe par la création du modèle d'action collective qui permet à la compagnie de s'intégrer dans son ou ses systèmes d'échange et d'intégrer les comportements des personnes qui la constitue en tant que groupe humain. Par intégration nous entendons un ensemble d'interactions orienté de manière formelle ou informelle. Le modèle de la Figure 1 suggère que l'avantage concurrentiel dénote un certain degré d'intégration de la compagnie dans ses deux environnements. Il devrait varier d'une industrie à l'autre, en raison de l'hétérogénéité



des institutions et des réglementations concernant les caractéristiques des biens, les règles d'échange,...

Une deuxième clé de lecture réside dans le fait que l'action soit une modalité fondamentale de relation entre l'être humain et son environnement naturel et social, qu'elle soit co-déterminée par la cognition et par la motivation et que la communication joue un rôle essentiel. Elle nous indique que les connaissances, la motivation et la communication jouent un rôle essentiel dans la génération d'une action individuelle et collective et que les processus cognitifs (traitement de l'information, gestion des connaissances, développement de la motivation) et les pratiques de communication constituent des voies d'exploration du fonctionnement d'un modèle collectif d'action. Le modèle de la Figure 1 admet

En fin, le fait que l'action consiste à réaliser un but grâce à des moyens et à une modalité de réalisation et que le sujet de l'action soit toujours situé suggère qu'un modèle explicatif de l'avantage concurrentiel fondé sur la génération d'une action collective par les managers fait place aussi bien aux explications qui mettent l'accent sur les ressources (moyens), qu'aux explications qui mettent l'accent sur les compétences et les capacités (modalités de réalisation), qu'aux explications qui mettent l'accent sur l'organisation de l'industrie (situation) et aux travaux qui mettent l'accent sur l'identité corporate, la culture de l'organisation ou sur les aspects institutionnels (sujet). Les apports de la psychanalyse à la compréhension de l'action humaine sont précieux pour

5. CONCLUSIONS

Le principal apport de notre travail réside dans la tentative d'élucider le phénomène causal sur lequel se fondent l'acquisition et la conservation d'un avantage concurrentiel. Ce phénomène est lié à l'action humaine individuelle et collective, il est commun aux différents modèles explicatifs signalés dans le Tableau 1. Grâce aux apports des sciences sociales nous avons esquissé un modèle qui nous permet d'expliquer comment et pourquoi les managers contribuent à l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Ce modèle permet une confrontation avec des données empiriques et l'établissement d'une mesure du degré d'intégration des compagnies selon les deux dimensions : intégration dans le système d'échange et intégration du groupe humain (ou institutionnalisation) à condition de spécifier les aspects pertinents de chaque dimension. Nous avons également proposé une définition de la notion d'avantage concurrentiel, définit trois questions importantes pour interroger la littérature et proposé une grille de lecture synthétique. Par ailleurs, nous avons rassemblé des éléments bibliographiques



pour comprendre les caractéristiques de l'action individuelle et leur incidence sur la création d'une action collective. Il n'a pas été et il n'est pas dans le but de notre recherche de proposer une vision de la firme. Toutefois, la recherche des explications de l'avantage concurrentiel demande une vision de la firme et de son environnement. Nous proposons de voir une firme comme un système d'action humaine orienté vers la rentabilité et l'environnement comme un système humain également.

Certes, dans ce travail nous n'avons pas approfondi la réponse à la question : pourquoi les managers contribuent-ils à l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Cela nécessite des données empiriques et peut constituer l'objet d'une recherche future. Nous n'avons pas exploré, non plus, toutes les implications de l'aperçu sur la notion d'action, par exemple l'apport de la perspective psychanalytique, simplement évoquée, à la compréhension de l'action collective. Cet aspect, ainsi que l'élucidation des voies d'exploration des modèles collectifs d'action font actuellement objet de recherche.

6. BIBLIOGRAPHIE

- Amit, R., Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent in *Strategic Management Journal*. 14. 33-46.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. McGraw-Hill. New York.
- Ansoff, I. (1988). *The New Corporate Strategy*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? in *Academy of Management Review*. 11. (3). 656-665.
- __. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage in *Journal of Management*. 17. (1). 99-120.
- Boudon, R. (1992). *Traité de sociologie*. PUF. (Sociologue).
- __. (1999). La « rationalité axiologique » : une notion essentielle pour l'analyse des phénomènes normatifs in *Sociologie et sociétés*. 31. (1). 103-117.
- Boulding, K. E. (1956). *The Image. Knowledge in Life and Society*. University of Michigan Press. Ann Arbor.
- Chassang, G., Moullet, M., Reitter, R. (2002). *Stratégie et esprit de finesse*. Economica. (Gestion). Paris.



- Collis, D. J., Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s in *Harvard Business Review*. 4. 118-128.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1995). Organizations and collective action : our contribution to organizational analysis in *Research in the Sociology of Organizations*. 13. 71-92.
- DiBella, A.J., Nevis, E.C., Gould, J.M. (1996). Organizational learning style as a core capability in Edmonson, A., Moingeon, B. (ed. by) (1996). *Organizational learning and competitive advantage*. Sage Publications. London.
- Durkheim, E. (1997). *Les Règles de la méthode sociologique*. PUF. (Quadrige). Paris.
- Edmonson, A., Moingeon, B. (ed.) (1996). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage Publications. London.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation in *California Management Review*. 33. (3). 114-135.
- _____ (1996). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration in *Organization Science*. 7. (4). 375-387.
- _____ (1997). The Knowledge-based View of the Firm: implications for Management Practice in *Long Range Planning*. 30. (3). 450-454.
- Gollwitzer, P.M., Bargh, J.A. (1996). *Psychology of action. Linking cognition and motivation to behavior*. New York. Guilford Press.
- Kotter, J. (1988). *The Leadership Factor*. The Free Press. New-York.
- Lippman, S. A., Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability : an analysis of interfirm differences in efficiency under competition in *Bell Journal of Economics*. 13. 418-438.
- Melewar, T.C., Jenkins, E. (2002). Defining the Corporate Identity Construct in *Corporate Reputation Review*. 5. (1). 76-90.
- Menger, C. (1976). *Principles of Economics*. New York University Press. (The institute for humane studies series in economic theory). New York.
- Miller, G., Galanter, E., Pribram, K. (1960). *Plans and structure of behavior*. Holt, Rinehart and Winston Inc. New York.
- Nuttin, J. (1984). *Théorie de la motivation humaine. Du besoin au projet d'action*. PUF. (Psychologie d'aujourd'hui). Paris.
- Ohmae, K. (1985). *Le génie du stratège*. Dunod. Paris.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View in *Strategic Management Journal*. 14. (3). 179-191.
- Piaget, J. (1963). Le problème biologique de l'intelligence in *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*. Delachaux et Nestlé. (Actualités Pédagogiques et Psychologiques). Ville.



- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New-York.
- __. (1991). Towards a dynamic theory of strategy in *Strategic Management Journal*. 12. (Winter Special Issue). 95-117.
- __. (1996). What is strategy ? in *Harvard Business Review*. 6. 73-99.
- Prahalad, G. Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation in *Harvard Business Review*. 68. (3). 79-92.
- Reed, R., DeFillippi, R.J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage in *Academy of Management Review*. 15. (1). 88-103.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration : a sociological interpretation*. New York. Harper and Row.
- Sorrentino, R.M., Higgins, E.T. (1986). *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*. Guilford Press. New York.
- Spanos, Y. E., Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective in *Strategic Management Journal*. 22. 907-934.
- Spender, J.-C. (1996). Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its Strategic implications in Edmondson, A., Moingeon, B. (ed. by). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. SAGE Publications. London. 56-74.
- Treacy, M., Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. Addison-Wesley. Reading.
- Von Mises, L. (1985). *L'action humaine. Traité d'économie*. PUF. Paris.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm in *Strategic Management Journal*. 5. (2). 171-180.
- Zaleznik, A. (1994). *Les ressorts de l'action*. InterEditions. Paris.