

CONSTITUTION ET TRAJECTOIRE DES COMPETENCES STRATEGIQUES DANS UN SECTEUR : LE CAS DE L'INDUSTRIE DE LA DENTELLE.

Vanessa WARNIER

Allocataire de recherche à l'IAE de Lille

104, avenue du Peuple Belge, 59043 Lille Cedex

03 20 12 24 91

vanessawarnier@voila.fr

Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises (CLAREE),
UPRES-A CNRS 8020

RESUME :

Ce papier a pour objet l'étude des dynamiques inter-firmes de constitution des compétences stratégiques dans un secteur. L'engouement pour la notion de compétence en stratégie n'a, en effet, que peu permis de clarifier ce concept. Ainsi, poussés par la mode du recentrage sur le cœur de métier, les dirigeants, les consultants ainsi que les chercheurs se sont surtout intéressés à l'identification des compétences à forte valeur stratégique, plutôt qu'à leur construction. Nous définissons la construction de compétence comme le processus par lequel une firme réalise des changements qualitatifs de ses compétences et de ses stocks d'actifs existants. Or, si l'on se réfère à la RBV, on admet que l'avantage concurrentiel d'une entreprise repose principalement sur des combinaisons de ressources constituant des compétences stratégiques. Dès lors, la construction de celles-ci devient un enjeu considérable pour l'entreprise et une problématique de premier ordre pour la recherche en gestion. Dans cette perspective, deux questions centrales se posent au dirigeant : quelle(s) compétence(s) stratégique(s) faut-il construire ? et comment la (les) construire ? C'est sur le premier questionnement que nous nous penchons dans ce papier.

Plutôt que d'évoquer les différents concepts du courant des ressources et des compétences (compétences stratégiques et capacités dynamiques) de manière linéaire, nous cherchons ici, dans un premier temps, à les articuler afin de mettre en évidence l'aspect dynamique de la constitution des compétences stratégiques dans un secteur. Dans un second temps, nous envisageons d'analyser le phénomène en rapprochant les perspectives stratégique et néo-institutionnaliste afin d'apporter un éclairage sur la recherche d'avantage concurrentiel et de légitimité dans le choix des compétences stratégiques à construire. Notre étude de cas porte sur les quatre plus importantes entreprises du secteur de la dentelle dans le Nord-Pas de Calais (en termes de salariés et de chiffre d'affaires). Celle-ci nous permet de mettre à jour les mouvements stratégiques de ces entreprises au cours des vingt dernières années. Nous proposons alors un modèle de dynamique inter-firmes de constitution des compétences stratégiques.

MOTS CLES : construction de compétences, compétences stratégiques, capacités dynamiques, dynamique de secteur, imitation, différenciation

INTRODUCTION

Qu'elle soit individuelle ou organisationnelle, la compétence est un sujet récurrent en stratégie comme en GRH depuis quelques années. En stratégie, elle se trouve étayée par des courants tels que la Resources-based View (RBV) qui, au moins dans un premier temps, prennent le contre-pied de l'approche classique (Porterienne) pour expliquer l'avantage concurrentiel d'une firme. Cet engouement pour la compétence n'a cependant pas permis de clarifier ce concept malgré le volume des publications qui y sont consacrées. De nombreux auteurs ajoutent un nouveau terme dans le champ mais peu tentent de structurer les apports antérieurs. De plus, la mode du recentrage sur le cœur de métier a poussé les dirigeants, les consultants mais aussi les chercheurs à surtout s'intéresser à l'identification des compétences ayant une valeur stratégique pour une firme, plutôt qu'à leur construction. Or, si l'on se réfère à la RBV, on admet que l'avantage concurrentiel d'une entreprise repose principalement sur des combinaisons de ressources constituant des compétences stratégiques. Dès lors, la construction de celles-ci devient un enjeu considérable pour l'entreprise et une problématique de premier ordre pour la recherche en gestion. Dans cette perspective, deux questions centrales se posent au dirigeant : quelle(s) compétence(s) stratégique(s) faut-il chercher à construire ? et comment la (les) construire ?

Dans ce papier, c'est avant tout sur la question du choix de la compétence stratégique à construire que nous nous penchons. L'étude de cas que nous présentons porte sur les quatre plus importantes entreprises de l'industrie dentellière de Calais (en termes de salariés et de chiffre d'affaires). Plus particulièrement, nous proposons d'observer la dynamique de constitution des compétences stratégiques dans ce secteur. Par cette étude empirique exploratoire nous avons mis à jour les mouvements stratégiques de ces entreprises au cours des vingt dernières années. Après avoir analysé comment ces derniers sont apparus dans le champ, nous proposons un modèle de dynamique inter-firmes de constitution des compétences stratégiques.

I. Les apports et les limites des approches « ressources » et « compétences »

A. Les apports

Au regard de la littérature, on peut constater dans la RBV, la volonté légitime des auteurs d'expliquer la création et la préservation de l'avantage concurrentiel. Ainsi, Durand (2001) relève que « de nombreux travaux ont montré le lien entre ressources et performances. En fait, la théorie suppose que les ressources sont directement liées à l'avantage concurrentiel qui, lui, impacte la performance ». Le principal apport de la Resources-based View et de ses

prolongements repose donc sur l'éclairage supplémentaire qu'elle fournit quant à la création de rente par rapport à l'analyse Porterienne. Meschi (1997) semble aussi partager ce point de vue lorsqu'il affirme que la RBV met en avant « l'idée que le déterminant majeur du profit et de la croissance n'est pas tant la structure de l'industrie que la mobilisation et la combinaison astucieuse des ressources possédées par l'entreprise » (p.1).

Bien que la RBV soit couramment opposée à la perspective Porterienne, il semble plus pertinent de la positionner comme cadre d'analyse complémentaire comme le propose Puthod (1998). En effet, Porter aborde essentiellement la question de la performance des firmes par l'analyse des conditions externes. Porter et les auteurs s'inspirant des travaux de l'économie industrielle font l'hypothèse implicite que les firmes d'un même secteur doivent contrôler des ressources identiques. A l'opposé, en accordant une attention privilégiée aux ressources susceptibles d'être durablement hétérogènes, l'approche ressources, amorcée par Penrose (et le courant évolutionniste), marque sa différence avec l'analyse des structures sectorielles et tente de préserver l'équilibre environnement/entreprise caractéristique de la démarche LCAG.

Sur la base de la RBV, tout un courant que Tywoniak appelle « courant des ressources et des compétences » s'est constitué. Celui-ci place la notion de compétence stratégique au centre de l'avantage concurrentiel. Les travaux qui s'inscrivent dans ce courant sont nombreux ces dernières années à tel point que, comme le démontrent Priem et Butler (2001), la RBV tend à devenir un courant prépondérant en stratégie. Les auteurs ont en effet relevé les différents thèmes de recherche présents dans les contributions en stratégie mobilisant le « courant des ressources et des compétences ». Les sujets et programmes de recherches s'inscrivant dans ce cadre sont incontestablement nombreux et variés, mais aucun ne semble être consacré à la question de la construction (ou de la constitution) des compétences stratégiques.

La RBV et l'approche de l'économie industrielle peuvent être partiellement intégrées grâce au concept de capacités dynamiques. En effet, si l'on se réfère à la définition qu'en donnent Teece, Pisano et Schuen (1997), les capacités dynamiques consistent en une adaptation des compétences à un environnement évoluant rapidement. Dans une certaine mesure, on retrouve ici la logique de *strategic fit* de l'approche Porterienne soutenue par le courant des ressources et des compétences. Dans ce cas, la perspective compétence ne peut se limiter à une analyse interne de l'entreprise et doit nécessairement prendre en compte l'environnement. C'est pourquoi, nous suggérons que la relation entre les deux courants ne se limite pas à une complémentarité mais tend vers une intégration réciproque. Comme nous le verrons par la suite, cette approche intégrant la RBV et la perspective Porterienne est notre point de départ pour traiter de manière dynamique la constitution des compétences stratégiques.

B. Les limites

Dans son article de 1999, Williamson remarque que « la recherche sur les compétences n'a curieusement pas fait l'objet d'une critique soutenue » (p.1093). L'auteur identifie pourtant trois limites principales au courant des ressources et compétences. La première concerne le caractère fréquemment tautologique des définitions des principaux concepts. La seconde est le manque d'opérationnalisation du courant. Enfin, la troisième met en évidence le manque de considération du courant pour les questions de construction et de reconfiguration des compétences. On peut d'ailleurs se demander s'il n'existe pas un lien de causalité entre ces trois limites.

Le caractère tautologique de la RBV est aussi soutenu par Porter (1994) et par Mosakowski et Mc Kelvey (1997). Les auteurs cherchent souvent à articuler les différents concepts (ressources, compétences, capacités...) à l'aide de liens de causalité linéaire. Or, le manque de consensus sur les termes autour desquels le courant est bâti est à l'origine de réflexions souvent confuses. Ainsi, se basant sur la définition de la *core competence* de Teece, Pisano et Schuen (« il s'agit des compétences qui définissent le cœur de l'activité d'une firme », 1997, p.516), Williamson évoque la circularité des définitions en montrant que dans l'exemple précédent, « la *core competence* est une compétence qui est au cœur » (1999, p.1093). Nanda (1993) fait une remarque du même ordre : d'une part « les ressources sont définies comme les atouts de l'entreprise, et les atouts de l'entreprise comme des ressources stratégiques », et d'autre part « les capacités sont définies en termes de compétences et les compétences sont définies en termes de capacités » (p.8). Cette tautologie des définitions mène inévitablement à la seconde limite du courant de la RBV et des compétences : le manque d'opérationnalisation des concepts.

En effet, pour Meschi (1997), « les nombreuses définitions du concept de compétence sont inopérantes et incomplètes car elles décrivent la compétence à travers ses conséquences et non sa nature » (p.4). Williamson constate, quant à lui, que la plupart des propos empiriques présents dans les contributions de l'approche par les ressources et les compétences sont des descriptions de *success stories*. Effectivement, de nombreux auteurs se contentent d'identifier le métier de grandes multinationales pour montrer les compétences fondamentales d'entreprises à succès. Par exemple, pour Teece et alii. (1997), « la *core competence* d'Eastman Kodak est le traitement d'image ; celle d'IBM, l'intégration du processus de calcul et de service et celle de Motorola la communication cellulaire » (p.516). Ces inventaires de

compétences fondamentales vont à l'encontre de bien des définitions qui évoquent leur caractère transversal (et loin de se limiter au métier). De plus, Williamson (1999) montre que cette démarche se réduit à une rationalisation *ex-post* du type : « Montrez-moi une success story et je vous montrerai une compétence clé ou montrez-moi un échec et je vous montrerai la compétence manquante. » (p.1093-1094).

On peut donc identifier une troisième limite de l'approche par les ressources et les compétences : elle se réduit bien souvent à une logique d'identification *a posteriori* délaissant les questions de construction et de reconfiguration de compétences. Ces problématiques présentent pourtant un intérêt fondamental puisque seule la construction d'une compétence permet une démarche proactive des entreprises face à leur environnement. Une telle perspective est donc véritablement gestionnaire puisqu'elle envisage l'avantage concurrentiel comme constructible. Pourtant, on remarque que ce thème n'est pas présent dans les programmes de recherche relatifs à la RBV que Priem et Butler (2001) ont répertoriés. Or, l'existence de l'ambiguïté causale, définie comme la compréhension imparfaite des ressources et des sources de l'avantage concurrentiel d'une firme (Reed et De Filippi, 1990 ; Barney, 1991 ; Wilcox King et Zeithmal, 2001), ne justifie en aucun cas qu'une entreprise ne cherche pas à construire son avantage concurrentiel. Le point de vue opposé remettrait en cause toute raison d'être de la stratégie, en recherche comme dans la pratique.

Enfin, on constate aussi dans la littérature une quatrième limite, directement liée à la précédente : la RBV laisse de côté les questions traitant de l'interprétation des situations stratégiques et offre une vision simplifiée de la réalité. Nous suggérons que le sujet de la constitution des compétences stratégiques ne peut être abordé de manière prometteuse si l'on omet ou si l'on sous-estime le rôle que joue l'interprétation dans ce phénomène.

II. La constitution des compétences stratégiques

A. Qu'est-ce qu'une compétence stratégique ?

Notre recherche portant sur la dynamique de constitution et de reconfiguration des compétences stratégiques, il nous semble important de définir deux notions fondamentales qui sont les pierres angulaires de notre travail : la notion de compétence stratégique et celle de capacité dynamique. Le tableau 1 regroupe les différents termes utilisés dans la littérature en stratégie pour désigner les compétences et capacités organisationnelles. Bien évidemment, ce tableau ne saurait être exhaustif.

Auteur	Terme employé	Définition
Selznick (1957)	<i>Distinctive competence</i>	Les choses qu'une organisation fait particulièrement bien en comparaison de ses concurrents.
Andrews (1971)	<i>Distinctive competence</i>	Les choses qu'une organisation fait particulièrement bien (relativement à ses concurrents).
Snow et Hrebiniak (1980), p.317	<i>Distinctive competence</i>	L'agrégation d'un certain nombre d'activités spécifiques que l'organisation tend à mieux exécuter qu'une autre organisation dans un environnement similaire.
Prahalad et Hamel (1990), p.82	<i>Core Competence</i>	L'apprentissage collectif d'une organisation, portant en particulier sur la coordination de diverses aptitudes (« skills ») productives et l'intégration de courants technologiques multiples, afin de délivrer de la valeur.
Grant (1991), p.118-122	<i>Capabilities</i>	La capacité (« capacity ») pour une équipe de ressources d'exécuter une tâche ou une activité. Elle implique des schémas complexes de coordination entre les individus et entre les individus et d'autres ressources.
Stalk, Evans et Schulman (1992), p.62-63	<i>Capabillity</i>	La capacité est un ensemble de processus industriels stratégiquement compris et organisés selon « une boucle rétroactive géante », devant être orientés vers la création de valeur pour le client.
Day (1994), p.38-39	<i>Capability</i> <i>Distinctive capability</i>	Des paquets complexes d'aptitudes (« skills ») et d'apprentissage collectif, exercés à travers des processus organisationnels qui assurent une coordination supérieure des activités fonctionnelles. Les capacités sont profondément encastrées dans les routines et pratiques organisationnelles. La capacité distinctive est une capacité qui soit apporte une contribution disproportionnée à la délivrance de valeur au client, soit permet à l'organisation de lui délivrer la valeur à moindre coût.
Mahoney (1995), p.92	<i>Core competence</i>	Une fonction de la compréhension tacite, des aptitudes (<i>skills</i>) et des ressources qu'une firme accumule dans le temps, et qui doit être supérieure à celle d'un concurrent dans le cadre de la satisfaction des besoins des clients.
Hart (1995)	<i>Capability</i>	Les capacités résultent de paquets de ressources constitués pour agir sur des tâches particulières à valeur ajoutée.
Sanchez, Heene et Thomas (1996), p.7-8	<i>Capability</i> <i>Competence</i>	Schémas répétables d'actions pour utiliser des actifs afin de créer, produire et/ou offrir des produits sur un marché. Capacité (<i>ability</i>) à soutenir intentionnellement le déploiement coordonné d'actifs pour aider la firme à atteindre ses objectifs.

Teece, Pisano et Schuen (1997), p.516	<i>Core Competences</i>	Elles résultent de l'assemblage de groupes d'actifs spécifiques à la firme transversaux aux différentes lignes de produits.
	<i>Dynamic capabilities</i>	Aptitudes d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux rapides changements de l'environnement.

Tableau 1 : Les différentes acceptions de la compétence dans la littérature en stratégie

A regard des définitions relevées dans ce tableau, nous constatons que presque tous les auteurs s'accordent sur le fait que la notion de compétence est fondamentalement systémique. Nous remarquons aussi que l'une des caractéristiques sous-jacente et commune aux différentes définitions de la compétence dans la littérature est la notion de réputation (« ce que l'organisation fait particulièrement bien par rapport à ses concurrents »). A ce titre, notons que Grant (1991) définit les « compétences distinctives » comme celles qui fondent la réputation d'une entreprise. Selon nous, le qualificatif « distinctif », introduit l'idée que la réputation a pour seule origine la distinction ou la différenciation, ce qui relève plutôt d'une perspective porterienne. Or, ce point de vue semble partiel puisque l'approche néo-institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1983) suggère que la réputation d'une entreprise puisse être liée à la légitimité (Suchman, 1995). C'est pourquoi nous préférons au terme « distinctif » celui de « stratégique ». Ces compétences stratégiques, qui « fondent la réputation d'une entreprise », peuvent avoir trait à des domaines très divers tels que les ressources humaines, le marketing ou encore la R&D, mais elles résultent le plus souvent de compétences d'intégration et de coordination de compétences fonctionnelles. Grant cite l'exemple suivant : « Mc Donald possède des compétences fonctionnelles remarquables en développement de produits, études de marché, gestion des ressources humaines, finance et gestion des opérations. Mais la source fondamentale de son succès est l'intégration de ces compétences fonctionnelles pour assurer une remarquable uniformité de produits et services dans des milliers de restaurants sur une grande partie de la planète ».

La notion de capacité organisationnelle (dynamique) dans la littérature, se caractérise par sa dimension réflexive et processuelle. Cependant, on constate que cette dimension s'est fondue dans le discours sur les compétences de telle sorte qu'aujourd'hui, et comme le soulignent Langlois et Foss (1997), le champ des compétences s'étend des *core competences*, aux *dynamic capabilities* en passant par les *capabilities*. Le concept de « capacités dynamiques » (Teece, Pisano et Schuen, 1997 ; Amit et Schoemaker, 1993) soulève aussi la question de la dynamique de création et d'évolution des compétences au sein des organisations. Selon Day

(1994), les capacités sont des « paquets complexes d'aptitudes (*skills*) et d'apprentissage collectif, exercés à travers des processus organisationnels qui assurent une coordination supérieure des activités fonctionnelles profondément encastrées dans les routines et pratiques organisationnelles. » (p.38-39). La théorie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982), ancrée dans le champ de l'économie, accorde une place à part aux routines¹ acquises par les acteurs lors de leurs interactions, car ce sont elles qui fondent la coordination dans les organisations. On retrouve ici des similitudes avec la définition de la compétence distinctive de Grant. Pour les évolutionnistes les routines permettent à l'organisation de fonctionner de façon efficiente, mais elles ont aussi l'inconvénient de favoriser l'inertie (Montgomery, 1995). Les savoir-faire d'une firme sont donc inscrits dans les routines organisationnelles qui à la fois permettent et contraignent l'apprentissage et créent des trajectoires naturelles de développement de savoir-faire. Il apparaît donc que les routines jouent un rôle important dans la création de compétences stratégiques. Barney (2001, p.647) précise même que les routines sont un exemple de ressources et de compétences ou capacités (*capabilities*) de la firme : « Indeed, if one adopts the definition of capabilities as the ability of firms to use their resources to generate competitive advantages, then the definitions of routines and capabilities are virtually indistinguishable ». Là encore, capacités, compétences et routines sont confondues.

Pour clarifier les concepts, nous choisissons dans cette recherche, de nous distinguer de ce point de vue en définissant la capacité dynamique comme une « méta-compétence » (une compétence de deuxième niveau) qui permet aux compétences de s'ajuster à l'environnement pour ne pas devenir des *core rigidities*, au sens de Leonard-Barton (1992). Cette adaptation n'est permise que grâce à la souplesse des compétences - Hamel et Prahalad (1993) parlent de *stretch* - et à un réajustement des ressources qui sont à l'origine de celles-ci. La figure suivante (figure 1) décrit ce processus de réajustement des compétences et des ressources par les capacités dynamiques.

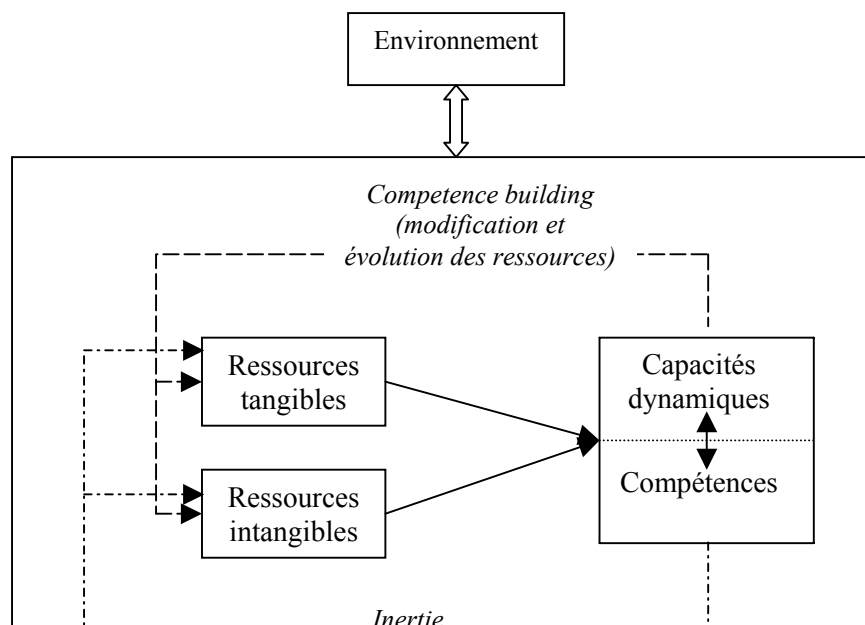


Figure 1 : Les relations entre ressources, compétences et capacités dynamiques

Selon la définition qu'en donnent Teece, Pisano et Schuen (1997), les capacités dynamiques consistent en une adaptation des compétences à un environnement évoluant rapidement.

Dans ce cas, la perspective « compétences » doit nécessairement prendre en compte l'environnement. C'est donc grâce au concept de capacités dynamiques que l'on peut envisager l'intégration de l'approche de l'économie industrielle et de la RBV. Les éléments évoqués précédemment nous amènent à considérer que le phénomène de constitution des compétences stratégiques dans un secteur, est largement dicté par l'évolution et par leur ajustement permanent à l'environnement. Il nous semble donc important de nous attarder sur le lien dynamique qui lie les entreprises à leur environnement.

B. La constitution d'une compétence stratégique : une dynamique entreprise-environnement

Une grande partie de la littérature sur le courant des ressources propose de relier les ressources détenues par l'entreprise et leurs propriétés à la performance de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Cependant, elle n'aborde pas la question de l'observation et de l'interprétation des situations stratégiques. Certes, s'intéresser aux propriétés des ressources et à la performance des entreprises nous semble pertinent, mais ce que nous proposons dans cette recherche est de le faire au travers de l'observation et de l'interprétation que mènent les entreprises d'un secteur quant aux mouvements stratégiques de leurs concurrents (innovation, acquisition, fusion, internationalisation, intégration verticale...). Laroche (2001) définit l'objet de la stratégie comme « l'étude de la relation, dans une perspective de long terme, entre une entité organisationnelle et son environnement » (p.108) ; or on ne peut traiter « l'étude d'une relation dans une perspective de long terme » de manière statique. Dans un environnement turbulentⁱⁱ, les firmes doivent constamment adapter leurs ressources et compétences aux changements externes (grâce aux capacités dynamiques), afin de préserver leurs compétences actuelles et d'en développer de nouvelles plus adéquates (Teece, Pisano et

Schuen, 1997 ; Sanchez, Heene et Thomas, 1996). Ceci nous mène au phénomène de construction de compétence (*competence building*) tel que le définissent Sanchez, Heene et Thomas (1996, p. 8): « Competence building is any process by which a firm achieves qualitative changes in its existing stocks of assets and capabilities, including new abilities to coordinate and deploy new or existing assets and capabilities in ways to help the firm to achieve its goals ». Pour l'entreprise la construction de compétence crée de nouvelles options d'action dans la poursuite de ses objectifs. On parle de construction de compétence quand une firme acquiert de nouveaux actifs différents qualitativement (par exemple, une nouvelle machine). Les auteurs distinguent le phénomène de « competence building » de celui de « competence leveraging » : le « competence leveraging » est l'exploitation d'une ou plusieurs options d'action créée(s) par le phénomène précédent de construction de compétence.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, le processus de constitution des compétences stratégiques est lié à l'environnement et par conséquent à la question de la structuration de la concurrence ; il convient donc d'étudier la dynamique entreprise-environnement. Le double mouvement d'adaptation à l'environnement (*strategic fit*) et d'émergence de compétences nouvelles qui viennent modifier le secteur (*strategic intent*) (Hamel et Prahalad, 1989) est déjà présent dans la littérature sur les compétences. Selon Amit et Schoemaker (1993), la prise en compte des ressources et des compétences ne doit pas amener à ignorer les évolutions de l'environnement qui sont susceptibles de modifier le jeu concurrentiel et par la même occasion la valeur des ressources de la firme. Dans ce cadre contingent, une compétence n'est stratégique que si elle répond aux attentes du secteur qui est prêt à la valoriser. Il y a donc une nécessaire interaction entre l'analyse interne des ressources de l'entreprise et l'analyse externe du secteur. Ceci suppose que la perception de l'environnement dans l'organisation est à l'origine du choix des nouvelles compétences à développer, qu'il s'agisse d'observer l'environnement pour s'y adapter (*fit*) ou pour le modifier (*strategic intent*). Toutefois, il convient de relativiser ce propos en précisant qu'une organisation peut très bien ne pas chercher à développer des compétences de manière explicite (c'est à dire ne pas chercher à s'adapter et ne pas avoir d'intention stratégique).

Cependant, dans tous les cas, le point de départ de la stratégie d'une organisation (en termes de compétences) se trouve dans le domaine du subjectif, de la perception ou de l'interprétation, c'est pourquoi nous proposons d'aborder la dynamique de constitution des compétences stratégiques sous un angle interprétatif.

C. Une approche interprétative de la dynamique de constitution des compétences stratégiques

Comme le souligne Koenig (1999), l'une des insuffisances de la RBV et de ses prolongements « concerne la question de l'interprétation des situations stratégiques. Dans cette approche, comme d'ailleurs dans le modèle LCAG dont elle procède, les choses sont sans ambiguïté et le partage du monde se fait aisément. » (p.208). L'auteur constate ainsi que, sur la base des concepts du SWOT, le partage entre ce qui est bon et ce qui est mauvais conduit à assimiler les ressources à des forces de manière simplifiée et dangereuse. Cependant, comme Koenig le note « ce n'est que dans des cas d'école qu'une ressource peut être appréciée de façon aussi unilatérale. En général, les jugements portés sur les ressources balancent entre avantages et inconvénients. » (p.208).

L'introduction, dans notre recherche, de la notion de représentation nous amène à repenser le rapport de l'organisation à son environnement. Finalement, quelle que soit la perspective (*fit* ou *intent*) dans laquelle une entreprise cherche à se constituer de nouvelles compétences stratégiques, l'organisation se trouve dans un état d'incertitude face au choix des compétences à développer pour obtenir un avantage concurrentiel. En effet, les éléments évoqués précédemment mettent en évidence la difficulté à analyser la pertinence des ressources et compétences par rapport à l'environnement et, de ce fait, la complexité du choix d'une compétence à construire. L'interprétation de l'environnement est à l'origine de l'intention stratégique ou des facteurs stratégiques jugés prédominants pour la survie de l'entreprise. Ces représentations déterminent la manière dont les managers définissent les problèmes et recherchent des solutions (Simon, 1955). Dans le cadre de notre problématique, elles sont à l'origine des choix définitifs quant aux compétences à développer.

Depuis peu, un certain nombre de travaux se sont penchés sur le rôle de l'interprétation dans l'évolution des compétences des organisations. Ainsi, Tripsas et Gavetti (2000) évoquent, à travers le cas de Polaroid, l'importance des représentations des dirigeants dans l'évolution des capacités d'une organisation face aux transformations de son environnement. Le cadre d'analyse de Daft et Weick (1984) a pour vocation d'expliquer les comportements d'interprétation des organisations (fortement liés aux représentations). Il repose sur deux dimensions clés pour expliquer les différences d'interprétation organisationnelle : 1) les croyances des dirigeants en ce qui concerne le caractère analysable de l'environnement ; 2) le degré avec lequel l'organisation s'introduit dans l'environnement pour le comprendre.

Le croisement de ces variables permet de discerner quatre modes d'interprétation, des plus actifs aux plus passifs: l'*enactment*, la découverte, l'observation conditionnée, et l'observation

indirecte. Daft et Weick rapprochent leur typologie de celle des comportements stratégiques proposée par Miles et Snow (1978). Ces derniers identifient quatre types de comportement stratégique en fonction du mode d'insertion de l'organisation dans son environnement : le prospecteur (comportement associé au mode d'interprétation de *l'enactment* par Daft et Weick), l'analyste (associé au mode de la découverte), le défenseur (associé au mode de l'observation conditionnée) et le réacteur (associé au mode de l'observation indirecte). Le modèle de Miles et Snow va à l'encontre de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977) qui affirme que l'environnement détermine la forme d'organisation et la stratégie adéquate. Or, Snow et Hrebiniak (1980) ont montré que différents types de stratégies et de compétences distinctives peuvent être présentes simultanément dans le même secteur.

L'ensemble de la revue de littérature ainsi que les apports du modèle des modes d'interprétation de Daft et Weick (1984) nous amènent à suggérer que la dynamique d'interprétation de l'environnement détermine la stratégie et notamment le choix des compétences stratégiques à développer. Une étude empirique nous permet d'approfondir la compréhension du phénomène pour proposer un modèle de la dynamique de constitution des compétences dans un secteur. Cette démarche s'inscrit dans la méthode de développement des connaissances d'Eisenhardt (1989).

III. Présentation de l'étude empirique

A. La méthodologie

Le terrain retenu est l'industrie dentellière de Calais. Nous avons utilisé la méthodologie de l'étude de cas définie par Yin (1988) comme « une recherche empirique qui porte sur un phénomène contemporain dans un contexte réel, dont les frontières entre phénomènes et contexte ne sont pas clairement identifiées et dans laquelle différentes sources d'informations sont utilisées » (p.23). Puisque nous évoquons les interactions entreprises-environnement à travers l'interprétation des acteurs, l'étude de cas est tout à fait adaptée à notre problématique. A des fins de triangulation dans la collecte des données (Denzin, 1978), nous avons mobilisé plusieurs des sources suggérées par Yin. Selon les opportunités, nous avons donc eu recours à la fois à la documentation, aux entretiens et à l'observation directe. Nous avons ainsi cherché à identifier les compétences stratégiques effectivement développées par les entreprises du secteur au cours de ces dernières années.

B. La présentation du terrain

La France est leader mondial de la dentelle haut de gamme, notamment grâce au pôle Calais-Caudry qui détient près de 70 % du parc mondial de métiers Leavers (qui produisent la dentelle haut de gamme), soit 850 métiers. La « Dentelle de Calais », réputée dans le monde entier, est exclusivement tissée sur des métiers Leavers. Ce cas est particulièrement intéressant. Du fait de sa situation de quasi-monopole, le pôle Calais-Caudry est le seul détenteur du label « Dentelle de Calais ». Aujourd'hui, l'industrie dentellière à Calais compte une dizaine d'entreprises représentant un effectif global de 1857 personnes pour un chiffre d'affaires de 1080 MF (dont 744 MF sont réalisés à l'exportation). Notre étude empirique exploratoire porte sur les quatre plus importantes entreprises dentellières calaisiennes en ce qui concerne l'effectif et le chiffre d'affaires. Les éléments évoqués ci-dessus et l'importance des forces concurrentielles dans ce secteur (les dix entreprises traitent avec les mêmes clients, une trentaine environ) en font un secteur à part entière et un cas très adapté et pertinent pour notre recherche. Les principales caractéristiques des entreprises étudiées sont évoquées ci-dessous.

FILTEX est un groupe familial qui s'est créé à partir d'une entreprise dont les activités sont la création, la commercialisation, la fabrication d'écru (dentelle non teintée) et la finition de produits avant expédition. Le chiffre d'affaires de la principale entreprise pour l'année 2000 est de 396 MF et elle présente un résultat positif de 17 MF avec un effectif de 600 personnes pour un site de production. Ce volume est réalisé à 60% à l'export et à 40% en France. Elle dispose également d'une unité de broderie qui emploie 12 salariés. Le groupe FILTEX possède une teinturerie qui travaille également pour d'autres dentelliers et fabricants de robes. Celle-ci réalise 80 millions de chiffre d'affaires avec environ 200 personnes. Le groupe FILTEX a acheté récemment l'entreprise JACQUARD qui emploie 230 personnes. Depuis sa création à Calais en 1919, trois générations se sont succédées à la tête de l'entreprise FILTEX. Elle possède des bureaux à l'étranger en Chine, au Japon, aux Etats-Unis et en Italie qui assurent ainsi un important réseau commercial. Les dentelles pour la lingerie représentent 90% de son chiffre d'affaires, tandis que les 10% restants sont destinés au prêt-à-porter. La société dispose du plus grand parc machines du monde avec 83 métiers Leavers (il n'en reste que 800 dans le monde), 30 métiers Jacquardtronic, 15 métiers Textronic, et 65 métiers Rachel permettant la fabrication de 3 millions de m² de dentelle. Les nouveaux métiers tels que le Jacquardtronic et le Textronic produisent une dentelle moins élaborée et moins chère que la Leavers mais qui répond aujourd'hui à une grande partie de la demande.

L'entreprise INTERDENTEX a été fondée en 1947. Elle exerçait alors une activité de négoce et vendait les produits des fabricants de Calais. En 1964, l'entreprise reçoit l'Oscar de l'Exportation pour avoir réalisé des performances remarquables. En 1970, les dirigeants décident de maîtriser le processus complet de production de la dentelle. La société INTERDENTEX produit alors de la dentelle Leavers, se lance dans la dentelle Rachel et devient autonome en teinture. En 1980, les dentelles extensibles révolutionnent la lingerie et la société INTERDENTEX est la première en France à produire des dentelles Jacquard. Actuellement, ces dentelles extensibles (en Lycra) représentent 90 % des ventes de la société. En 1987, l'entreprise INTERDENTEX est rachetée par le grand groupe COURTEL (10 milliards de chiffre d'affaires et 26.000 personnes). En 1990, elle enrichit son parc de métiers Leavers grâce au rachat d'une autre entreprise de la place calaisienne. Depuis le milieu des années 90, elle dispose de 6 bureaux situés en Europe et en Asie (en Angleterre, en Italie, en Allemagne et en Espagne, à Hong Kong et à Taiwan) tenus par des collaborateurs employés et formés par le siège à Calais. L'export représente actuellement plus de 60 % du chiffre d'affaires de la société INTERDENTEX. Elle assure, sur cinq sites, l'ensemble de son cycle de fabrication, de la création jusqu'à la livraison en passant par la teinture et la finition, et travaille en collaboration avec un bureau de style. INTERDENTEX est la première à acheter les métiers Textronics et Jacquardtronics et à introduire le coton dans les dentelles Jacquardtronics. Elle détient aussi l'exclusivité de la technique qui permet de produire un textile intermédiaire entre la broderie et la dentelle.

L'entreprise FIL A FIL est créée en 1911 à Caudry. Son activité est alors la représentation et la vente de fils de coton et de soie aux fabricants de dentelles. En 1925, elle ouvre une filiale à Calais et les Etats-Unis constituent très tôt le marché principal de la société. Vers la fin des années 50, elle investit dans des métiers Leavers pour acquérir une indépendance vis à vis de ses fournisseurs. En 1986, la société FIL A FIL est achetée par un fabricant néerlandais de dentelles et implante, l'année suivante, une nouvelle usine à Calais pour y installer des métiers Leavers et Rachel. Entre 1987 et 1988, l'entreprise augmente son parc de métiers Leavers. En 1989, le groupe néerlandais (et donc le groupe FIL A FIL) intègre le groupe TUC (holding financière britannique). En 1992 et 1993, la société FIL A FIL investit en équipements Jacquardtronics et Textronics tout en continuant son activité Leavers. Le chiffre d'affaires de la société FIL A FIL pour l'année 2000 est de 200 MF. Elle réalise 50 % de ce volume à l'exportation. Son résultat est d'environ 5 MF et la société compte aujourd'hui un peu plus de 300 personnes pour deux sites de production.

L'entreprise JACQUARD est la plus ancienne entreprise de dentelle Leavers de Calais puisqu'elle a été fondée en 1840. Elle emploie aujourd'hui 230 personnes et elle est toujours spécialisée dans la fabrication de dentelle Leavers tant pour la lingerie que pour la robe. Ses marchés sont essentiellement l'Asie et la France, mais elle est aussi présente en Asie. Depuis 1987, la société JACQUARD développe en effet un logiciel de DAO permettant d'automatiser les étapes du dessin, de la mise en carte et du pointage. Ce logiciel, nommé « La dentellière », est opérationnel en 1994 et la société JACQUARD en dépose le brevet. Il permet de diviser par sept le temps passé sur des interventions autrefois manuelles. La société JACQUARD poursuit ses recherches en travaillant à la numérisation de la partie Jacquard du métier Leavers. Cette dernière avancée technologique permet de supprimer les cartons Jacquard perforés (les trous correspondent aux informations concernant les motifs et le relief de la dentelle). Etant donné leur nombre limité, ces cartons brident la création et leur conservation difficile (écarts de température, degré d'humidité) entraîne des erreurs de lecture et des défauts dans la dentelle. Désormais, c'est l'ordinateur qui gère les cassures de fil, le rendement, ainsi que les changements de matière et de dessin. Cette dernière innovation permet donc d'homogénéiser la production, d'augmenter la qualité du produit et la réactivité de l'entreprise aux demandes des clients grâce à un gain de temps considérable. Elle permet aussi de multiplier à l'infini la création de nouveaux motifs. Il y a quelques années, l'entreprise JACQUARD a été achetée par le groupe FILTEX qui exploite depuis peu son logiciel de DAO « La Dentellière ».

Sur la base des critères énoncés par Miles et Snow (1978) et repris par Desreumaux (1993), le tableau 2 présente les caractéristiques du comportement stratégique des entreprises étudiées. On peut constater que FILTEX, INTERDENTEX, FIL A FIL et JACQUARD n'ont pas systématiquement toutes les caractéristiques des comportements stratégiques (qui sont des idéaux types) de Miles et Snow. Cependant, chacune des entreprises réunit suffisamment des critères pour pouvoir clairement être associée à un comportement stratégique cohérent. En effet, aucune entreprise n'est réacteur ; par contre INTERDENTEX et FIL A FIL sont tous deux analystes (bien que leurs activités et leur stratégie diffèrent).

FILTEX	INTERDENTEX	FIL A FIL	JACQUARD
- Recherche la réputation d'innovateur (création du changement dans l'industrie) - Adjonction de nouvelles activités et de nouveaux produits	- Activité stable sur le Leavers et recours à d'autres technologies - Croissance régulière par pénétration du marché et développement de produits	- Activité stable sur le Leavers et recours à d'autres technologies (différentes de celles de INTERDENTEX)	- Activité unique basée sur le Leavers - Politique de croissance prudente et progressive - Position d'excellence en France

activités et de nouveaux produits - Diversification horizontale - Croissance rapide par sauts - Domaine d'activité large - Technologies multiples - Technologies flexibles - Coalition dominante large, diversifiée et instable - Unités autonomes et faible centralisation - Pas d'exploitation à plein des logiques d'efficacité productive - Performance appréciée par rapport aux concurrents	développement de produit - Imitation des prospecteurs dans les domaines changeants - Mécanismes de surveillance par le marketing - Importance de la recherche appliquée - Recherche d'efficacité technique sur la partie stable de l'activité - Système de contrôle modérément centralisé - Structure complexe en réorganisation fréquent	- Croissance régulière par pénétration du marché et développement de produit - Imitation des prospecteurs dans les domaines changeants - Mécanismes de surveillance par le marketing - Importance de la recherche appliquée - Recherche d'efficacité technique sur la partie stable de l'activité - Système de contrôle modérément centralisé - Structure en réorganisation qui tend vers une structure matricielle	termes de qualité et de prix - Réduction permanente des coûts de fabrication - Maîtrise et protection d'une technologie unique - Fort effet d'expérience attendu - Structure fonctionnelle - Contrôle centralisé - Entreprise à forte image industrielle
↓ Prospecteur (associé au mode d'interprétation de l'enactment)	↓ Analyste (associé au mode d'interprétation de la découverte)	↓ Analyste (associé au mode d'interprétation de la découverte)	↓ Défenseur (associé au mode d'interprétation de l'observation conditionnée)

Tableau 2 : les comportements stratégiques des entreprises du terrain selon les critères de Miles et Snow (1978)

Nous avons identifié les compétences stratégiques des entreprises de notre terrain grâce à des entretiens abordant un certain nombre de thèmes tels que l'identification des compétences stratégiques, la perception de l'environnement et le comportement stratégique. Les compétences stratégiques identifiées pour les quatre entreprises du secteur étudié sont reprises dans le tableau suivant (tableau 3) :

FILTEX	INTERDENTEX	FIL A FIL	JACQUARD
- Création - Recherche et développement	- Valorisation des marques - Diversité des techniques	- Réactivité et diversité des techniques (grâce à une organisation en réseau)	- Maîtrise du processus de production Leavers.

Tableau 3: Les compétences stratégiques des entreprises étudiées

Il est intéressant de noter que les compétences de FILTEX (prospecteur) et de JACQUARD (défenseur) apparaissent évidentes pour l'ensemble des acteurs du secteur tandis que les compétences de INTERDENTEX et FIL A FIL (analystes) sont moins partagées et moins

apparentes. Ce constat est cohérent avec les travaux de Snow et Hrebiniak (1980) qui ont démontré que les compétences stratégiques des défenseurs et des prospecteurs sont très clairement identifiables, tandis que celles des analystes le sont plus difficilement. Cette congruence fournit donc une validité externe à notre analyse.

IV. Résultats et commentaires

Nous avons surtout cherché, dans ce papier, à mieux comprendre comment la question du choix de la compétence stratégique à construire est abordée par les dirigeants. Nous avons constaté que pour certains ce choix relève d'une opportunité tandis que pour d'autres il constitue un réel choix stratégique. Les résultats de l'étude empirique confirment, dans la constitution des compétences stratégiques, à la fois la différenciation des comportements stratégiques (comme le suggèrent Miles et Snow) et la présence de comportements d'imitation et de développement de compétences similaires.

Ainsi, nous avons pu constater que si INTERDENTEX et FIL A FIL (analystes) imitent FILTEX (prospecteur), ils sont eux-mêmes parfois innovateurs dans le secteur. De plus, au cours des vingt dernières années, le prospecteur FILTEX a parfois tenté d'imiter les compétences détenues par INTERDENTEX et FIL A FIL. Il y a deux ans, le groupe FILTEX a même racheté JACQUARD (défenseur) pour acquérir sa compétence stratégique, la maîtrise du processus de production de Leavers. Ceci amène à se demander s'il n'existe pas, au delà du comportement stratégique d'une organisation prise individuellement, des « mouvements de fond » (ou convergences) en matière de compétences développées dans le secteur.

Ainsi, on constate que quel que soit le comportement d'une organisation à l'origine d'une compétence stratégique, un processus de *sensemaking* (pré-requis de l'institutionnalisation selon Magala, 1997) peut apparaître et se diffuser dans le secteur, de sorte que les entreprises qui le constituent tentent parfois à leur tour d'acquérir cette compétence jugée stratégique.

Nous pouvons illustrer cette idée à travers quatre mouvements de fond identifiés sur notre terrain :

- 1) En 1982, FILTEX (prospecteur) a été le premier à introduire l'élasthanne dans la dentelle Leavers pour la rendre plus souple. Il a été suivi par l'ensemble des entreprises du secteur (les analystes comme les défenseurs) à partir de 1985.

2) Quelques années plus tard, INTERDENTEX (analyste) est le premier à ouvrir son unité de broderie. Il sera suivi par FILTEX, peu de temps après, et par FIL A FIL très récemment. FIL A FIL a d'ailleurs décidé d'implanter son unité de broderie en Thaïlande.

3) Parallèlement à ce développement de la broderie, INTERDENTEX a poursuivi la démarche d'assouplissement de la dentelle commencée par FILTEX en 1982 en adaptant les Jacquardtronics et les Textronics (outils de production de la dentelle) au Lycra et en y introduisant le coton. L'ensemble du secteur a suivi en imitant cette compétence.

4) Il y a quelques années, FIL A FIL a créé un nouveau style de dentelles « contre-collé de galons » et a introduit des fils pré-teints noirs dans la dentelle. Cette innovation a été à l'origine d'un avantage concurrentiel pour certaines marques de lingerie et a largement été suivi par l'ensemble du secteur.

[5] Actuellement, un cinquième mouvement de fond est en marche : tout récemment, JACQUARD (défenseur) a fait aboutir ses recherches sur la numérisation du métier Leavers. Ce procédé, qui permet un contrôle automatique des machines Leavers, est en phase finale d'industrialisation et constitue le nouvel enjeu pour les entreprises dentellières de Calais. L'ensemble du secteur cherche à acquérir cette compétence stratégique. Le logiciel de dessin « La dentellière », également créé par JACQUARD, est aussi un enjeu important pour le secteur et le groupe FILTEX (prospecteur qui a acheté JACQUARD en 1999) en prépare actuellement une version commercialisable.

L'observation de ces mouvements de fond sur les vingt dernières années montre que les organisations, quel que soit leur comportement stratégique, s'imitent les unes les autres et tentent d'acquérir certaines compétences stratégiques développées ailleurs. Ce résultat nous permet d'élargir les observations de Miles et Snow sur la complémentarité des comportements stratégiques dans un secteur. Comme le note Desreumaux (1993), les auteurs considèrent que « les prospecteurs engendrent les innovations technologiques et de produit qui poussent l'industrie, les analystes rationalisent certaines de ces innovations et les défenseurs abaissent les coûts dans certains domaines » (p.376). Certes, notre enquête empirique valide cette complémentarité des comportements et les différents rôles joués par les acteurs d'un secteur, mais elle remet en cause le caractère univoque et linéaire de cette complémentarité. Les quelques exemples de mouvements de fond évoqués précédemment soulignent la nécessité de dépasser la seule observation des comportements stratégiques pour rendre compte des phénomènes d'interprétation et de *sensemaking* (Weick, 1995) susceptibles de créer une

convergence ou un consensus sur les compétences à acquérir dans le secteur pour dégager ou préserver un avantage concurrentiel.

Ces observations faites quant aux phénomènes d'imitation sont compatibles avec la perspective du néo-institutionnalisme sociologique (DiMaggio et Powell, 1983). La présence simultanée de comportements stratégiques (qui amènent les organisations à se différencier) et de phénomènes d'institutionnalisation (qui les conduisent à converger), nous montre que les approches stratégique et néo-institutionnaliste (autrement dit la différenciation et l'imitation) ne sont pas incompatibles. De nombreux travaux, empiriques ou non, ont soutenu l'une ou l'autre de ces approches depuis le début des années 1980, la perspective stratégique montrant la nécessité de la différenciation et le néo-institutionnalisme (ou encore de l'écologie des populations) insistant sur l'intérêt de l'imitation et de la similarité (Deephouse, 1999). Depuis le début des années 1990, certains auteurs ont cherché à intégrer les deux orientations. Deephouse propose ainsi une « théorie de l'équilibre stratégique » qui suggère qu'un degré moyen de similarité et de différenciation mène aux meilleurs performances. Elle considère qu'une organisation doit, à tout moment, évaluer son degré de similarité et de différenciation pour se repositionner sur le continuum. Or, ces prescriptions sont impossibles à mettre en œuvre sur le terrain à cause de l'inertie créée par les routines et de la difficulté des organisations à évaluer de manière rationnelle leur degré de différenciation ou de similarité. Il semble plus intéressant de comprendre comment les acteurs du secteur se positionnent, en réalité, par rapport à la recherche de similarité et de différenciation. Si l'on considère la dimension interprétative des décisions stratégiques, c'est à dire que le choix des compétences stratégiques à acquérir ou à développer résulte d'une démarche de *sensemaking*, on peut proposer un schéma intégratif. On peut alors prendre en compte, à la fois les forces concurrentielles qui mènent à la différenciation (et qui justifient la cohabitation de différents comportements stratégiques), et les forces institutionnelles qui incitent les entreprises à converger, faisant ainsi émerger ce que nous appelons des « trajectoires de compétences » dans un secteur. Ces deux forces peuvent d'ailleurs être considérées comme les moteurs de l'évolution du secteur. Dans cette perspective de *sensemaking*, la compétence stratégique peut être définie comme celle qui fait sens auprès des acteurs qui constituent l'environnement de l'entreprise (clients comme concurrents). Le point de vue que nous proposons ici envisage de manière dynamique la différenciation et la similarité dans le choix des compétences stratégiques à construire. Ces deux types de stratégies n'apparaissent plus opposées, mais

plutôt comme les phases d'un cycle qui dessine la trajectoire et l'histoire d'un secteur. Nous synthétisons cette idée dans la figure 2.

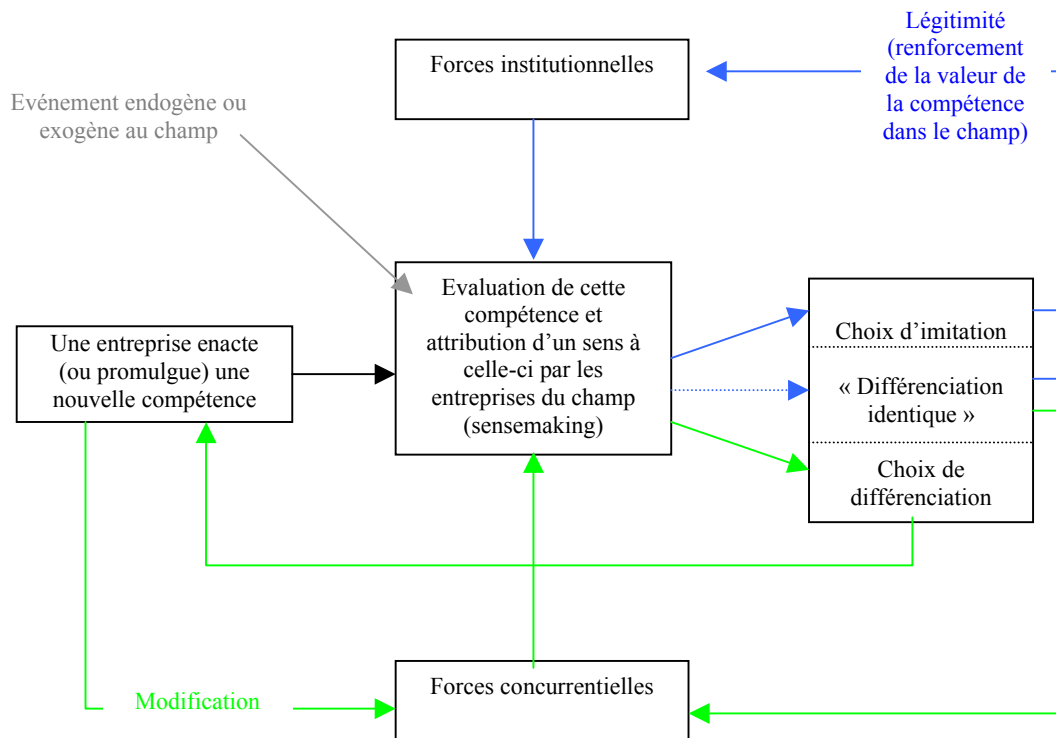


Figure 2 : La trajectoire des compétences stratégiques dans un secteur

Le point de départ de l'idée développée dans la figure ci-dessus est *l'enactment* d'une nouvelle compétence (maîtrise d'une technologie, d'un nouveau canal de distribution...) dans un secteur par une entreprise.. Nous choisissons d'adopter la traduction de *l'enactment* proposée par Laroche, à savoir « promulgation », car elle sous-entend la possibilité d'institutionnalisation de la compétence énoncée, sous réserve qu'elle ne soit pas rejetée après que les entreprises du champ l'aient évaluée en lui donnant un sens. Nous pensons, comme Magala (1997) le précise dans son analyse de l'ouvrage de Weick (1995), que « the sensemaking is actually a prerequisite (and the feedstock) for institutionalization, which should be understood as one of the essential outcomes of enactment » (p.325). En effet, selon leur mode d'interprétation (structuré par des forces institutionnelles et des forces concurrentielles), chacune des autres organisations va évaluer cette nouvelle compétence énoncée et choisir de s'y conformer, ou de s'en écarter. Dans le premier cas, une entreprise donnée (circuit bleu dans le schéma) va choisir d'imiter la compétence énoncée, renforçant la légitimité de celle-ci

et les forces institutionnelles poussant à la conformité. Cette nouvelle information (l'imitation par une entreprise) va faire l'objet d'une nouvelle évaluation par les autres entreprises et peut donner lieu à l'émergence d'un nouveau sens attribué à la compétence dans certaines entreprises. Quelques unes d'entre elles peuvent à leur tour tenter d'acquérir cette compétence qui semble devenir une nouvelle norme dans le secteur. Par exemple, dans l'industrie que nous avons étudiée, l'utilisation de l'élasthane pour assouplir la dentelle est devenue la norme en une dizaine d'années. Dans le second cas, celui de la différenciation (circuit vert dans le schéma), une ou plusieurs entreprises choisissent de ne pas développer cette compétence et proposent ou non une compétence de substitution. Elles enactent alors une nouvelle compétence qui mène à la différenciation et vient renforcer les forces concurrentielles. Cette nouvelle information constitue une rupture qui, comme le suggère Weick (1995), peut être à l'origine d'une nouvelle opération de *sensemaking*. D'autres types de ruptures dues à des événements endogènes (dépôt de bilan d'une entreprise, rachat, nouvel entrant...) ou exogènes au secteur (événements économiques, nouvelle législation, évolution d'industries complémentaires...) peuvent également être à l'origine d'une remise en cause du sens attribué à une compétence.

Sur la base de nos observations lors de la phase empirique, nous pouvons suggérer que lorsque les forces institutionnelles et les forces concurrentielles sont très pesantes dans un secteur, les entreprises peuvent être amenées à « se différencier de la même façon ». Le courant du néo-institutionnalisme sociologique soutient, en effet, que les entreprises d'un même champ vont raisonner selon des heuristiques communes (Bensedrine, Demil, 1998) et adopter des comportements similaires. Notre étude empirique nous pousse à aller plus loin et à suggérer que des forces concurrentielles et institutionnelles fortes (comme dans le secteur de la dentelle) peuvent conduire les entreprises à penser se différencier alors qu'elles cherchent à construire la même compétence (à cause des heuristiques communes développées dans le champ). Ce constat émerge directement des propos tenus par les dirigeants interviewés quant à leur situation par rapport aux concurrents. Ainsi, dans le secteur de la dentelle, la compétence en D.A.O. permettant une créativité accrue est évoquée par l'ensemble des dirigeants comme un point essentiel de différenciation au cours des prochaines années. Or, la course pour cette compétence les conduit à une « différenciation identique », bien que l'on puisse penser que l'ambiguïté causale mène les entreprises à faire émerger des compétences sensiblement différentes.

Le phénomène de « différenciation identique » participe à la fois au renforcement des forces institutionnelles et à celui des forces concurrentielles. Il nous offre la possibilité de ne plus envisager de manière dichotomique le choix de la compétence stratégique à construire. Il semble ainsi que la question de la compétence stratégique à développer pour acquérir (ou maintenir) un avantage concurrentiel durable ne se limite pas à un simple choix entre imitation et différenciation.

CONCLUSION

L'apport d'une recherche sur la constitution des compétences stratégiques dans une perspective interprétative est de proposer un éclairage sur les dynamiques inter-firmes dans une industrie, en proposant notamment le concept de trajectoire de compétences stratégiques. Les résultats de notre étude empirique montrent d'une part que les entreprises « s'imitent » parfois en pensant se différencier, et d'autre part que la différenciation d'une entreprise est souvent une nouvelle source de légitimité que les autres vont tenter d'imiter. Or, dans la littérature, on associe volontiers la différenciation à l'avantage concurrentiel (modèle Porterien) et l'imitation à la légitimité (néo-institutionnalisme). Contrairement aux récentes recherches sur l'articulation imitation-différenciation, nous soutenons que ces deux mouvements ne sont pas situés aux deux extrêmes d'un continuum sur lequel les entreprises se placeraient, mais qu'ils constituent plutôt des phénomènes imbriqués dans la dynamique sociale d'un secteur.

Ces observations nous amènent à nous poser la question suivante : peut-on associer légitimité et imitation d'une part, différenciation et avantage concurrentiel d'autre part ? En effet, les notions d'avantage concurrentiel et de légitimité sont couramment utilisées et fondent en partie la recherche en stratégie mais sont rarement définies, et encore moins articulées. La légitimité, par exemple, est une notion assez relative et subjective : dans le sens courant du terme, est légitime ce qui est justifié par le bon droit, la raison, ou le bon sens. Suchman (1995) insistant sur la nécessité de définir clairement cette notion en donne la définition suivante : « La légitimité est une perception ou une présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, correctes et appropriées à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construits » (p.574, traduction de Desmers et Barral, 1996). Quant à l'avantage concurrentiel, Flint (2000) suggère que trois conditions doivent se rencontrer pour qu'il ait un sens : 1) « that costumers perceive differences between one firm's product/service attributes and those of its competitors » ; 2) « the difference is the

result of a capability gap between the firm and its competitors » ; 3) « the aforementioned difference in attributes and the capability gap are expected to endure over times ». Selon l'auteur, ces trois conditions donnent un sens à l'avantage concurrentiel et sont interdépendantes. Si l'on considère la création de l'avantage concurrentiel en étudiant les dynamiques de constitution des compétences stratégiques, l'opposition légitimité/imitation versus différenciation/avantage concurrentiel n'apparaît plus de manière si évidente. Le cas de l'industrie de la dentelle montre, en effet, que ces différents mouvements sont fondamentalement imbriqués. L'approfondissement de cette réflexion constitue une piste de recherche intéressante à la fois sur le plan managérial et sur le plan académique, menant à rapprocher, dans un même modèle et de manière dynamique, des courants souvent opposés en stratégie.

BIBLIOGRAPHIE

- Amit R., Schoemaker P.J.H. (1993), « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, 14, p.33-46
- Andrews K.R. (1971), *The concept of Corporate Strategy*, Irvin, Homewood
- Bensedrine J., Demil B. (1998), « L'approche néo-institutionnelle des organisations », in Laroche H., Nioche J.P., *Repenser la stratégie*, Vuibert, p. 85-111
- Barney J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17, p.99-120
- Barney J.B. (2001), « Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view », *Journal of Management*, 27, p.643-650
- Daft R.L., Weick K.E. (1984), « Toward a model of organization as interpretative systems », *Academy of Management Review*, 9, p.284-295
- Day G.S. (1994), « The capabilities of market-driven organizations », *Journal of Marketing*, octobre, p.37-52
- Deephhouse D.L. (1999), « To be different or to be the same ? It's a question (and theory) of strategic balance », *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 147-166
- Denzin (1978), *Sociological methods : a sourcebook*, Adline Publisching Company
- Desreumaux A. (1993), *Stratégie*, Précis Dalloz
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational field », *American Sociological Review*, n°48, p.147-160
- Durand R. (2001), *Evolution économique et entreprise : des déterminants externes de la performance au « courant des ressources » - Vers une théorie de la sélection organisationnelle ?*, Synthèse des travaux de recherche en vue de l'obtention de l'HDR, juin

- Eisenhardt K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, 14, 4, p.532-550
- Emery F.E., Trist E.L. (1965), « The causal texture of organizational environments », *Human Relations*, 18, p.21-32
- Flint G.D. (2000), « What is the meaning of competitive advantage ? » *Advances in Competitiveness Research*, Indiana
- Grant R.M. (1991), « The resource-based theory of competitive advantage : implication for strategy formulation », *California Management Review*, 33, 3, p.114-135
- Hamel G., Prahalad C.K. (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, mai-juin
- Hamel G, Prahalad C.K., (1993), « Strategy as stretch and leverage », *Harvard Business Review*, mars-avril
- Hannan M.T. Freeman J. (1977), « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, vol.82
- Hart S.L. (1995), « A natural based-view of the firm », *Academy of Management Review*, 20, p.986-1014
- Koenig G. (1999), « Les ressources au principe de la stratégie » in , *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Economica
- Langlois R.N., Foss N. (1997), « Capabilities and governance : the rebirth of production in the theory of economic organization », *Working paper*
- Laroche H. (2001), « Les approche cognitives de la stratégie » in Martinet A.C et Thiétart R.A, (2001) *Stratégie, actualités et futurs de la recherche*
- Leonard-Barton D. (1992), « Core capabilities and core rigidities : a paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal*, 13 (Summer Special Issue), p.111-125
- Magala S.J. (1997), Book Review Essay : « The making and unmaking of Sense », *Organization Studies*, Vol. 18, n°2, p.317-338
- Mahoney J.T. (1995), « The management of resources and the resources of management », *Journal of Business Research*, 33, p.91-101
- Mahoney J.T., Pandian J.R. (1992), « The resource-based view within the conversation of strategic management », *Strategic Management Journal*, 13, p.363-380
- Meschi P.X. (1997), « Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites », *Communication à la VIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, Actes volume 2, p.248-258
- Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw-Hill
- Mosakowski E., Mc Kelvey B. (1997), « Bringing the environnement into the resource-based view of strategy », in Heene A., Sanchez R. (Eds), *Competence-based strategic management*, Elsevier
- Nanda A. (1993), « Resource capabilities and competencies », *Working Paper*, Harvard Business School
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, 90, 3, p.79-91

- Porter M.E. (1994), « Toward a dynamic theory of strategy », in Rumelt R., Schendel D., Teece D.J (Eds), *Fondamental issues in strategy*, Harvard Business School Press
- Priem R.L., Butler J.E. (2001), « Is the resource-based « view » a useful perspective for strategic management research ? », *Academy of Management Review*, 26, 1, p.22-40
- Puthod D. (1998), « Un modèle d'exploitation des pôles de compétences dans le contexte de l'organisation et de la décision », *Communication à la VI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*
- Reeds R., De Filippi R.J. (1990), « Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable advantage », *Academy of Management Review*, 15, p.88-102
- Sanchez R., Heene A., Thomas H. (1996), « Toward a theory and practice of competence-based competition », in Sanchez R., Heene A., Thomas H. (Eds), *Dynamics of Competence-Based Competition*, Elsevier, London
- Selznick P.(1957), *Leadership in administration*, Harper and Row
- Simon H. (1955), « A behavioural model of rational choice », *Quarterly Journal of Economics*, février
- Snow C.C., Hrebiniak L.G. (1980), « Strategy, distinctive competence, and organizational performance », *Administrative Science Quarterly*, 25, p.317-335
- Stalk G., Evans P., Schulman E. (1992), « Competing on capabilities : the new rules of corporate strategy », *Harvard Business Review*, 70, 2, p.57-69
- Suchman (1995), « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.571-610
- Teece D.J., Pisano G., Schuen A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18, 7, p.509-533
- Tripsas M., Gavetti G. (2000), « Capabilities, cognition, and inertia : evidence from digital imaging », *Strategic Management Journal*, vol.21, p.1147-1161
- Williamson O.E. (1999), « Strategy research : Governance and Competence Perspective », *Strategic Management Journal*, 20, p.1087-1108
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage
- Wilcox King A., Zeithalm C.P. (2001), « Competences and firm performance : examining the causal ambiguity paradox », *Strategic Management Journal*, 22, p.75-99
- Yin R. (1988), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications

ⁱ activités répétitives développées lors de l'usage de ressources spécifiques.

ⁱⁱ Nous entendons ici la notion d'environnement turbulent au sens d'Emery et Trist (1965).