

LA THÉORIE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL FONDÉ SUR LES RESSOURCES : UNE ILLUSTRATION AVEC LE GROUPE SALOMON

Dominique Puthod

Maître de Conférences, IREGE, Université de Savoie, 9 rue de l'Arc en Ciel - BP 240 -
74 942 Annecy-le-Vieux.

Catherine Thévenard

Doctorante, CERAG, École Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, BP 47,
38 000 Grenoble cedex 9.

Introduction

Une étude s'appuyant sur l'ensemble des références bibliographiques du *Strategic Management Journal* (R. Déry, AIMS 1995) a mis en évidence les différents courants structurant le management stratégique, et a fait ressortir, pour les années 90, deux écoles de pensée. La première, dont le représentant éminent est H. Mintzberg, aborde la stratégie sous l'angle des processus de décision au sein de l'organisation. La seconde, l'approche "*Resource Based*", développée par des auteurs comme B. Wernerfelt, J. Barney, G. Hamel, C.K. Prahalad..., se centre sur les ressources spécifiques qui permettent à l'entreprise de se singulariser. Dans cette approche, les racines de l'avantage concurrentiel sont en effet à rechercher à l'intérieur de l'organisation. Le dirigeant, par sa clairvoyance, doit engager l'entreprise dans une dynamique lui permettant de maintenir son patrimoine de ressources et compétences et d'acquérir celles nécessaires à son développement futur.

Il paraît aujourd'hui intéressant de rappeler les principaux enseignements théoriques de cette approche, mais aussi et surtout d'en proposer une illustration concrète. Les auteurs de ce courant ont en effet souvent utilisé comme exemples des entreprises japonaises, issues de secteurs d'activité où la technologie joue un rôle essentiel (J. Allouche et G. Schmidt, 1995). C'est pourquoi nous avons privilégié un leader des sports d'hiver, le groupe **Salomon**, dont le credo interne stipule qu'il faut "*changer les règles du marché pour gagner*". Pour y parvenir, cette société haut-savoyarde a toujours fait appel à des ressources et compétences distinctives, qui lui ont permis d'élaborer des produits innovants. Par ailleurs, ses dirigeants successifs ont su constamment définir une vision mobilisatrice, adoptée par l'ensemble du personnel.

Créée en 1947 par François Salomon, l'entreprise fabriquait à l'origine des carres pour le ski, dans un petit atelier d'Annecy. Six ans plus tard, elle s'est lancée dans la fabrication de fixations, pour en devenir le leader mondial en 1972. Durant les années 70/80, Salomon a poursuivi son internationalisation (création de nombreuses filiales à l'étranger) et s'est engagée dans la voie de la diversification (lancement de chaussures de ski alpin en 1979,

achat d'une entreprise américaine de golf en 1984). Pour les années 90, la volonté du groupe est double : dominer les sports d'hiver (commercialisation d'un ski en 1990, acquisition d'un fabricant de vêtements de surf américain Bonfire en 1995, lancement d'une planche de surf des neiges en 1996) et équilibrer les chiffre d'affaires des activités hiver et été (entrée dans la chaussure de randonnée en 1991, acquisition du fabricant de jantes de vélo Mavic en 1994 et lancement dans le patin en ligne en 1998). Avec un chiffre d'affaires de plus de quatre milliards de francs français. et un effectif de 2 712 personnes, l'ambition du groupe est aujourd'hui de devenir un acteur incontournable du marché global du sport, en proposant des produits à forte valeur ajoutée.

Le groupe Salomon nous servira donc d'exemple tout au long de cette présentation du courant des ressources et des compétences. Ainsi dans cet article, nous traiterons en premier lieu de l'identification et de l'évaluation de ces dernières. Puis, nous verrons en second lieu comment l'entreprise doit et peut les renouveler, afin de maintenir dans le temps son avantage compétitif.

I - L'IDENTIFICATION ET L'ÉVALUATION DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES

L'approche fondée sur les ressources et les compétences renouvelle la conception de l'entreprise, en la considérant non plus à travers ses activités produits/marchés, mais principalement à travers ses ressources internes. Ainsi, la stratégie n'apparaît plus conçue comme un exercice rationnel d'adaptation, mais doit au contraire être envisagée comme une architecture qui guide le développement des ressources. Dans cette perspective, il appartient tout d'abord à l'entreprise d'identifier ses ressources et compétences clés. Cette opération étant réalisée, il convient ensuite de d'évaluer ces dernières dans le contexte de leur environnement concurrentiel. Enfin, l'entreprise doit définir une stratégie qui les mobilise aussi souvent que possible.

1.1 La définition des ressources et des compétences

Les ressources peuvent être définies comme des actifs tangibles ou intangibles attachés à l'entreprise. Elles peuvent être classées en utilisant la typologie de C. Hofer et D. Schendel (1978) qui en distingue cinq catégories : financières (le *cash flow* disponible...), humaines (le nombre de salariés, leur niveau de qualification...), physiques (sites de production, machines disponibles, stock...), organisationnelles (système d'information, de

contrôle de la qualité, procédures...), technologiques (savoir faire, brevets...). R.M. Grant (1991) ajoute à cette liste une sixième classe, la réputation, et accentue ainsi le rôle des ressources intangibles. Pour H. Itami (1987), ce dernier type de ressources, qu'il appelle "actif invisible", est essentiel pour l'entreprise. Une marque ou de l'information accumulée sur les clients sont, par exemple, inestimables dans la constitution d'un pouvoir concurrentiel.

Dans cette optique, l'entreprise dispose d'un véritable patrimoine, qui permet de la concevoir comme un portefeuille de ressources. Mais repérer ces ressources n'est pas toujours aisé, dans la mesure où les systèmes d'information traditionnels en fournissent une image fragmentée et incomplète. En fait, seuls les actifs qui peuvent être isolés et mesurés facilement (terrains, usines, équipements...) sont pris en compte par les outils de gestion traditionnels. Ainsi, le bilan comptable ne s'intéresse guère aux ressources intangibles et aux compétences des individus.

Il existe ensuite une hiérarchie entre les ressources et les compétences. On considère généralement que plusieurs ressources peuvent se combiner pour constituer une compétence. Ce processus de "combinaison de ressources" est alors souvent décrit comme une forme d'apprentissage organisationnel. Ainsi, pour R.M. Grant (1991), les ressources, prises de façon isolées, constituent rarement des forces productives génératrices de valeur. En fait, créer une compétence nécessite un assemblage de ressources, mais implique également un apprentissage, qui va se faire au travers de la répétition, de l'expérience. Pour comprendre ce phénomène, Grant s'appuie sur les travaux de R. Nelson et S. Winter (1982), et plus particulièrement sur le concept de "routines organisationnelles". Pour ces auteurs, la connaissance engendrée par le processus d'apprentissage réside dans des routines qui peuvent être difficilement codifiées, en raison de leur complexité et de leur dimension tacite¹.

Parmi ces compétences, certaines sont perçues par l'entreprise comme fondamentales ("*Core competence*"), car elles la différencient de façon stratégique (G. Hamel et C.K. Prahalad, 1990). Un seul individu ne peut pas à lui seul posséder une compétence fondamentale, dans la mesure, où comme l'indiquent J. Black et K. Boal (1994), celle-ci s'inscrit bien souvent dans un réseau de relations entre les différentes ressources possédées par l'entreprise (vision systémique). C'est en fait de la complexité de ce réseau que va dépendre le niveau de la rente générée et le caractère durable de l'avantage concurrentiel. Mais, cette complexité n'est pas sans entraîner de difficultés dans le repérage des compétences. Ainsi, pour faciliter leur identification, M.A. Hitt et R.D. Ireland (1985) ont proposé une liste de 55

¹La routine est le fondement de la mémoire organisationnelle. Pour utiliser un savoir organisationnel, il faut non seulement que les membres connaissent leur routine, mais aussi qu'ils sachent quand il est approprié de l'utiliser. Une capacité d'interprétation des messages est nécessaire. La routine illustre également une expérience partagée entre les membres.

compétences distinctives, classées selon les grandes fonctions de l'entreprise (production, marketing, finance...).

1.2 l'évaluation des ressources et des compétences

Une fois les ressources et compétences identifiées, il faut les évaluer dans le contexte de leur environnement concurrentiel. Cette évaluation constitue un exercice délicat, soumis aux perceptions des dirigeants. Les différents critères présentés dans la littérature permettent toutefois de guider l'analyse. En s'inspirant de plusieurs travaux (I. Dierickx et K. Cool, 1989 ; J. Barney, 1991 ; J. Black et K. Boal, 1994) nous proposons un enchaînement de cinq tests permettant de porter une appréciation sur la valeur stratégique des ressources et compétences. C'est ce qu'exprime la figure 1.

- Le premier test s'interroge sur la pertinence des ressources. Si la ressource permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace, alors on peut la considérer comme pertinente. Cette pertinence résulte en fait d'une double concordance : celle des ressources à la stratégie et celle de la stratégie à l'environnement.

- Le second test est celui de la rareté. Il sépare les ressources banalisées de celles détenues par un petit nombre de concurrents. Par conséquent, plus la ressource est rare, plus elle sera considérée comme stratégique.

- Le troisième partage les ressources facilement imitables de celles qui le sont beaucoup moins. Il s'agit ainsi de déterminer le caractère durable de l'avantage procuré par les ressources. Ainsi, plus les ressources sont intangibles, ou plus les compétences sont tacites (non codifiées), moins elles sont visibles et donc imitables. La possibilité de reproduction de la compétence dépend également du temps nécessaire à sa constitution. Certaines compétences sont longues à forger et ne peuvent pas facilement être imitées.

- Le quatrième s'intéresse à la transférabilité des ressources, autrement dit à sa spécificité (O.E. Williamson, 1991) et au degré de contrôle exercé par l'entreprise la possédant. Une ressource idiosyncratique (difficilement redéployable dans un autre contexte) rend, par définition, problématique son transfert vers une autre entité. Par ailleurs, une compétence simplement mobilisée par l'entreprise (cas des compétences individuelles), mais non véritablement détenue, s'expose à un degré de transférabilité plus élevé.

- Enfin, le cinquième ne retient que les ressources sans substitut. Ce dernier test est intéressant, puisque même si une compétence n'est pas imitable, ni transférable, un concurrent peut arriver à neutraliser cette source d'avantage concurrentiel en forgeant une compétence substitut.

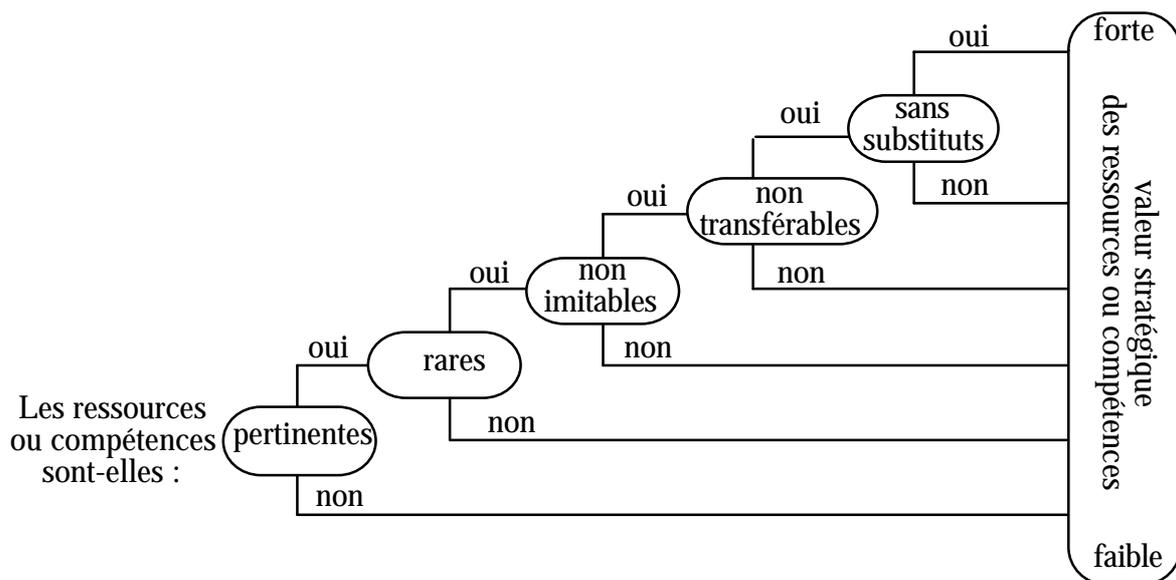


Figure 1 - Les tests d'évaluation de la valeur stratégique des ressources et des compétences

A titre d'exemple, nous pouvons tenter d'évaluer une des compétences de Salomon : la gestion des réseaux de distribution. Salomon a su, dès 1965, penser sa commercialisation à l'échelle internationale et se doter de filiales de distribution dans les grands pays skieurs (Scandinavie, États-Unis, Canada, Japon...). Ce réseau est pertinent, puisqu'il permet d'entretenir un contact direct et permanent avec les clients. Il est rare, car peu de concurrents possèdent une telle organisation. Il apparaît difficilement imitable, dans la mesure où il s'agit d'une compétence composée de facteurs tangibles (sociétés filiales) et intangibles (portefeuilles de relations). De plus, la constitution d'un réseau aussi efficace réclame un temps relativement long. Ce réseau est également peu transférable, car il est entièrement contrôlé par l'entreprise. Enfin, si les substituts existent, ils s'avèrent beaucoup moins performants. Ainsi, les entreprises autrichiennes se sont par exemple contentées d'importateurs qui sont seuls maîtres de la distribution dans leur pays respectif. Ils décident de la communication, des marges, des remises..., c'est-à-dire de toute la politique commerciale, ce qui peut être relativement risqué. Une telle approche peut notamment aboutir à la création d'une image incohérente de l'entreprise (image haut de gamme dans certains pays, milieu de gamme dans d'autres...). La gestion du réseau de distribution de Salomon passe par conséquent avec succès les cinq tests et constitue à ce titre une compétence fortement stratégique.

Lors de cette appréciation, il est important de tenir compte des interrelations entre les ressources et cela plus particulièrement lorsqu'on se pose la question de leur caractère imitable. Une compétence qui requiert une coordination complexe entre un grand nombre de ressources est en effet plus difficile à appréhender et donc à imiter (on retrouve ici l'idée

d'ambiguïté causale développée par I. Dierickx et K. Cool, 1989). Elle soutiendra ainsi plus durablement un avantage concurrentiel.

La figure 2 propose une illustration de l'architecture des compétences du groupe Salomon. Dans un souci de simplification, seules les principales ressources et compétences ont été retenues (première colonne), il ne s'agit donc pas d'un inventaire exhaustif de toutes les ressources possédées par le groupe. Par contre, un effort a été entrepris pour identifier et évaluer les compétences fondamentales (deuxième colonne). Celles-ci sont bien évidemment susceptibles d'évolution (de nouvelles compétences peuvent voir le jour) et correspondent à une photographie prise début 1997. La classification des compétences tient compte de l'entité d'origine dans laquelle elles ont été progressivement façonnées. Néanmoins, les transferts de compétences entre unités sont exploités par le groupe (cf. figure 4 dans le point 2.3), dans la mesure où il n'existe pas de cloisonnement étanche. Chaque unité constitue en effet un réservoir de compétences pour les autres.

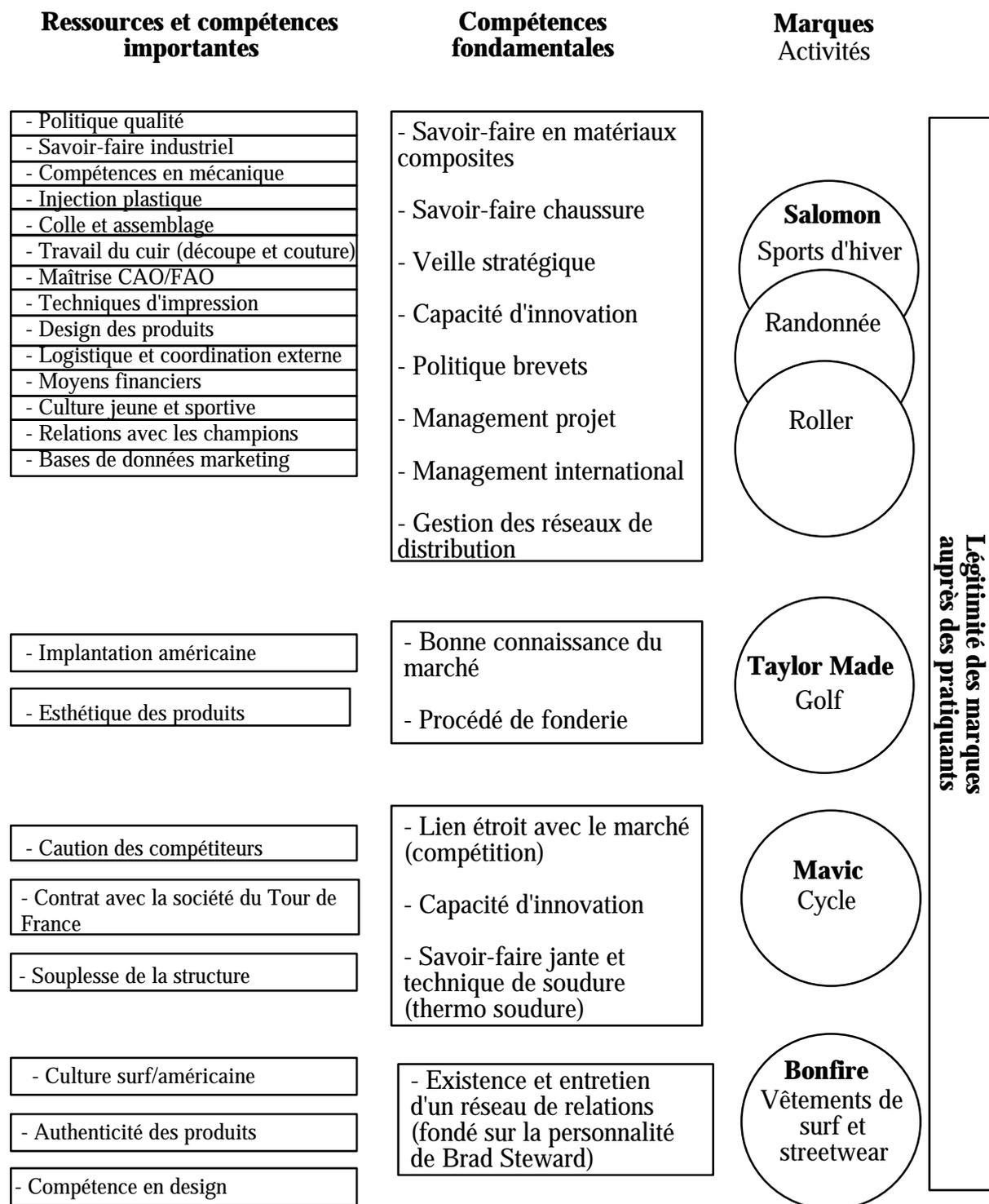


Figure 2 - L'architecture des compétences de Salomon²

² Dans cette figure, apparaît le nom de Brad Steward. Ce dernier est en fait le dirigeant fondateur de Bonfire et est très introduit dans le milieu du surf. Notons néanmoins que, bien que considérée comme fondamentale, cette compétence présente la caractéristique d'être facilement transférable, puisqu'elle est supportée par un individu.

1.3 Le choix d'une stratégie valorisant les ressources et les compétences

Les ressources et les compétences les plus importantes sont celles qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel, qui sont durables et dont l'entreprise possède clairement le contrôle. Une fois que l'on a bien identifié ce que l'on sait mieux faire que les autres, l'essence de la formulation de la stratégie est alors de le valoriser, en le mobilisant aussi souvent que possible.

La recherche d'avantages concurrentiels fondés sur les ressources et les compétences de l'entreprise a ainsi des conséquences sur les frontières de celle-ci. En effet, une première conséquence de cette politique est l'externalisation de certaines activités et le recentrage sur le métier de base. Dans cette optique, l'entreprise peut néanmoins participer à la compétition sur des produits différents, dans des aires géographiques variées, tout en conservant une profonde cohérence. La firme diversifiée peut alors être représentée dans une logique arborescente (Hamel et Prahalad, 1990) : *"l'entreprise, comme un arbre, pousse à partir de ses racines, les compétences. Les pôles de produits sont alimentés par ces compétences et engendrent les différentes unités de production, ou filiales, dont les fruits sont les produits finals"*. Ainsi Salomon a pu, à partir du savoir faire développé dans les chaussures de ski alpin et de ski de fond, se lancer dans la chaussure de randonnée et dans le patin en ligne. Pourtant, pour des raisons économiques, Salomon ne fabrique pas ses chaussures, elle réalise uniquement les prototypes et sous-traite leur production en Italie, Roumanie, Maroc, Europe de l'Est ou Asie. Cependant, elle coordonne l'ensemble de la chaîne logistique, du développement des produits jusqu'à la distribution, en passant par le contrôle qualité. Si l'entreprise ne réalise pas l'ensemble des tâches, et notamment celles de production, elle maîtrise par contre les compétences qui apportent un avantage décisif au client. Dans cette perspective, les compétences fondamentales apparaissent bien comme le cœur de la position concurrentielle de l'entreprise. Elles jouent le rôle de passerelles vers les créneaux d'avenir (diversification dans les sports à la mode) et permettent dans certains cas la mise en œuvre d'applications inédites. Elles constituent ainsi un levier stratégique à fort potentiel de valeur, dès lors que l'entreprise fait preuve de clairvoyance, en percevant avec suffisamment d'avance sur ses concurrents, les opportunités nouvelles qui se dessinent à l'horizon (M. Mack, 1995). Pour déceler les tendances porteuses de développement, Salomon a d'ailleurs installé un *"Design Center"* au Colorado. C'est en effet dans cet État américain que naissent et/ou progressent les nouvelles pratiques sportives : ski de *carving*, *roller*, VTT, randonnée, *wakeboard*... Ce centre pratique une veille permanente des sports émergents et a par conséquent la responsabilité de proposer des idées de nouveaux produits.

En définitive, ce qui est essentiel dans cette perspective, c'est l'existence d'un équilibre dynamique entre la stratégie et les ressources de l'organisation. Cet équilibre nécessite tout d'abord que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour suivre sa stratégie. Ensuite, ces ressources doivent être utilisées le plus efficacement possible par la stratégie mise en œuvre. Mais, au delà de l'emploi actif des moyens disponibles, il convient encore de s'assurer que l'entreprise accumule des ressources prometteuses pour l'avenir. Cette approche renvoie alors le dirigeant aux modalités de l'obtention et du renouvellement des ressources et des compétences.

II - LA DYNAMIQUE DE RENOUVELLEMENT DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES

Une théorie dynamique de l'entreprise, rendant compte de la création de ressources nouvelles, est le seul moyen d'expliquer non seulement les positions stratégiques à un moment donné, mais aussi les déplacements d'avantages concurrentiels au cours du temps. Nous désignerons cette dynamique d'aptitude sous le terme de **motricité**³, dans la mesure où cette expression intègre bien la capacité de l'entreprise à assurer le renouvellement de ses pôles de compétences et à se mouvoir au sein de son environnement concurrentiel.

Ainsi, si la stratégie doit permettre d'examiner de nouveaux marchés et de nouvelles applications à partir des compétences centrales, elle vise aussi à identifier les déficits de ressources qui doivent être comblés. Soutenir un avantage, face à des concurrents et des consommateurs qui évoluent en permanence, nécessite que l'entreprise développe constamment sa base de compétences. Il faut, en fait, harmoniser l'exploitation des ressources présentes avec le développement de celles qui fourniront le point de départ de l'avantage concurrentiel futur. Il s'agit d'une tâche subtile, qui va au-delà de la "culture intensive" des ressources existantes et qui peut réclamer l'acquisition externe de ressources complémentaires. Dans ce processus de renouvellement, trois voies au moins peuvent être explorées. L'une relève d'une mobilisation interne, alors que les autres visent à emprunter des compétences à un ou plusieurs partenaires.

2.1 Le développement interne des ressources

³ Cette motricité dépend en partie de la vision du dirigeant qui doit être capable d'identifier quelles sont les ressources et compétences manquantes pour parvenir au développement futur souhaité.

En premier lieu, l'entreprise peut choisir de créer elle-même les ressources ou les compétences dont elle a besoin. Ceci peut s'effectuer de façon implicite, du fait des opérations quotidiennes, ou de façon explicite, par l'actualisation des savoirs au travers de la formation, de la veille stratégique.... Toutefois, Y. Doz (1994) observe que les entreprises font de plus en plus appel à des instruments d'apprentissage (utilisation de systèmes experts, politique de qualité totale...), plutôt que de laisser leur développement reposer sur un processus émergent et tacite. De son côté, le groupe Salomon, conscient du rôle stratégique joué par l'intelligence économique, mobilise l'ensemble de son personnel autour de la veille. Il surveille par exemple en permanence les progrès réalisés par l'acier, l'aluminium, le carbone, les matières plastiques, le caoutchouc, le cuir... Ainsi, contrairement aux autres fabricants de fixation, le groupe a choisi de remplacer le métal par des matières plastiques, dès la fin des années 80, considérant qu'elles avaient atteint un degré de fiabilité suffisant pour cette application. Ce choix a permis d'améliorer la décoration du produit, au moment précis où le consommateur privilégie de plus en plus les couleurs et le design. Aujourd'hui, les ingénieurs restent en contact permanent avec les deux ou trois centres techniques identifiés, pour chacune des matières, comme les plus compétents dans le monde. Ils obtiennent par conséquent de l'information pertinente en temps réel.

Néanmoins, dans cette perspective de renouvellement, ce qui différencie une firme d'une autre, c'est sans doute moins le volume d'expérience que l'aptitude de l'entreprise à en extraire tous les enseignements. Lors de ses innovations successives, Salomon a su capitaliser son expérience dans le domaine de la recherche et de la protection juridique, en apportant un soin très particulier dans la description de l'innovation et de son périmètre⁴. La capacité de tirer des leçons du passé apparaît alors très importante et peut être facilitée par des habitudes de communication transversale. L'entreprise doit donc organiser des débats d'idées et faciliter les échanges informels pour enrichir le travail d'interprétation (G. Koenig, 1994). Dans cet esprit, Salomon s'est équipé de terminaux de visio-conférences, afin que les services marketing, commercial, et technique échangent leurs résultats autour d'une même table virtuelle.

Cependant, comme le remarquent Nelson et Winter, il existe des freins à l'élargissement des routines organisationnelles.

La firme est tout d'abord confrontée à son "héritage". La présence de routines préexistantes peut bloquer l'apprentissage interne de compétences plus efficaces. Le groupe Salomon a, par exemple, éprouvé des difficultés à rentrer dans le marché du surf, à cause de sa forte tradition alpine. Le ski et le surf se distinguent en effet fortement en termes de culture

⁴Salomon gère aujourd'hui un portefeuille comprenant plusieurs milliers de brevets. Ce portefeuille lui permet de gêner les concurrents en les obligeant à contourner les droits de propriété. A titre d'exemple, les autres fabricants de fixations ont mis près de cinq ans à trouver des procédés permettant d'arriver au même résultat que le stop-ski.

et d'attitude face à la neige ou la montagne. Les couleurs et les formes des vêtements, les symboles exploités ne sont pas les mêmes. De plus, le marché du surf est très mouvant et nécessite une forte réactivité de la part des entreprises désireuses de suivre les tendances (D. Puthod, C. Thévenard, 1997). Ce qui représente un handicap pour une entreprise de la taille de Salomon, qui a pour habitude de gérer très méthodiquement ses projets et de pratiquer des essais-produits sur une longue durée. Les compétences possèdent ainsi une face cachée qui peut inhiber l'innovation et freiner le changement. C'est pourquoi, D. Leonard-Barton (1992) n'hésite pas, dans certaines situations, à les qualifier de "rigidités".

Le deuxième frein réside dans le temps nécessaire pour cultiver de nouvelles compétences. Or les pressions concurrentielles poussent l'entreprise à réagir rapidement. Alors, plutôt que créer les ressources en interne, l'entreprise peut essayer de se les procurer sur un marché. Elle peut, par exemple, recruter une personne détenant les qualifications et l'expérience requise. Ainsi lorsque Salomon a voulu se lancer dans la fabrication d'un ski en 1990, elle s'est aperçue qu'elle ne possédait pas en interne les compétences nécessaires au développement d'un tel projet. Elle est allée chercher les responsables recherche et développement de Rossignol et de Dynamic (deux entreprises concurrentes), spécialistes des matériaux composites. Mais du fait de l'imperfection des marchés, ceci n'est pas toujours possible. Ainsi, plus les ressources sont idiosyncratiques, moins elles sont échangeables (R.R. Nelson et S. Winter, 1982). De plus, on ne peut, par ce biais, acquérir que des ressources isolées, et non des compétences organisationnelles.

Ces dernières remarques expliquent pourquoi l'entreprise est souvent contrainte de recourir à d'autres voies pour obtenir les ressources et compétences manquantes.

2.2 Le transfert de compétences par alliance

En second lieu, à défaut de ressources propres, l'entreprise peut toujours emprunter celles d'autres sociétés, en recourant notamment aux alliances. L'alliance est alors conçue comme un moyen par lequel l'entreprise transfère ou renouvelle ses ressources et ses compétences grâce à un partenaire⁵. Elle peut ainsi relever soit d'un échange de ressources (licences croisées, accords techniques...), soit d'un échange de compétences (accords de développement conjoint, échange de compétences managériales et organisationnelles...).

Dans cette optique, le groupe Salomon n'hésite pas à recourir à des alliances, pour développer de nouveaux produits. Ainsi lors du lancement de son ski monocoque, l'entreprise

⁵L'alliance peut ainsi être envisagée à la fois comme un moyen d'emprunter des ressources à un partenaire, mais aussi comme un levier pour valoriser rapidement un savoir-faire. C'est pourquoi dans cette perspective, on qualifie ce type de relation de stratégie à "effet de levier" (D. Puthod, 1995a).

a travaillé avec un fabricant norvégien de fart, Swix, pour mettre au point un fart au fluor (appelé F4). Ce dernier, directement appliqué sur le ski à la sortie de l'usine, permet une meilleure glisse. Ce qui procure à Salomon un avantage compétitif, dans la mesure où elle en possède l'exclusivité. De la même façon, Salomon a conclu une alliance avec un fabricant de caoutchouc, afin de concevoir un nouveau type de semelle pour ses chaussures de randonnée, la semelle Contagrip. Dans tous les cas, ces alliances ont pour objet d'apporter de la valeur ajoutée aux nouveaux produits. Ce qui s'inscrit parfaitement dans la stratégie poursuivie par le groupe.

Les ressources échangées dans le cadre d'un accord ont une valeur de marché spécifique et quantifiable. Dès lors, l'apport ou le retrait de ces ressources (équipement, travail, brevets...) est explicite et donc relativement simple à contrôler.

En revanche, la valeur marchande des compétences est plus difficile à évaluer, en raison de leur dimension tacite. Le transfert de savoir-faire peut ainsi s'avérer difficile, voire constituer un échec, dans la mesure où il résulte de transactions qui sont le produit de routines organisationnelles complexes. Dans ce cas, une solution consiste à créer une filiale commune, plutôt que de se contenter d'un simple accord, afin de reproduire l'organisation du partenaire (D.J. Teece, 1977 ; V. Pucik, 1988). La firme peut ainsi décider de créer cette joint venture pour conserver ses propres compétences, tout en bénéficiant de celles de son allié⁶. Par cette combinaison, les partenaires espèrent augmenter leur valeur respective. La filiale commune est alors perçue comme une forme optimale, par rapport aux autres formes d'accords permettant d'assurer un transfert de savoir-faire (licences...), en raison de sa capacité à absorber la dimension tacite des compétences transférées.

Ainsi, dans une situation idéale, l'alliance "*promeut l'apprentissage, l'échange d'informations et engendre la confiance*" (W. Powell, 1990). Cependant, cet apprentissage peut être asymétrique, et ceci pour trois raisons (G. Hamel, 1991). Tout d'abord, parce que l'un des partenaires peut avoir une motivation pour l'internalisation des connaissances plus forte. Ensuite, ce partenaire peut être plus réceptif que l'autre. Enfin, certaines organisations sont plus transparentes. Ainsi, V. Pucik (1988) constate que les partenaires ont toujours le désir de dominer la situation, et ceci quel que soit le type d'accord. Mais cette volonté est particulièrement exacerbée dans les accords de type concurrentiel, où l'on peut assister à une course à l'apprentissage.

⁶On retrouve ici la notion d'actif complémentaire développé par D.J. Teece (1986).

La réciprocité de l'accord étant certes liée à la valeur des informations échangées, mais aussi aux dispositions et aux capacités du ou des partenaires, l'alliance stratégique doit donc être envisagée comme un processus dynamique (D. Puthod, 1995b). La vigilance, nécessaire pour éviter certains risques (affrontement, captation du savoir-faire, apprentissage asymétrique...), amène parfois les dirigeants à préférer recourir à l'acquisition de compétences sous des formes plus structurées et moins réversibles.

2.3 L'acquisition de nouvelles compétences par croissance externe

En troisième lieu, l'entreprise peut tenter d'acquérir des compétences par croissance externe. Pour B. Wernerfelt (1984), les fusions et acquisitions représentent en effet une réelle opportunité pour obtenir des ressources qui ne sont pas disponibles sur le marché et qui sont déjà assemblées. Ainsi, l'achat d'une activité dans sa globalité (avec les équipements, les hommes en place...) apparaît comme une solution satisfaisante pour bénéficier des compétences désirées et de leurs réseaux associés.

P.C. Haspeslagh et D.B. Jemison (1991) ont ainsi listé quatre catégories de bénéfices liés à une acquisition :

- L'effet de taille, qui n'est pas du à un transfert de compétences, mais qui est simplement lié à l'augmentation de la surface de l'entreprise. Par exemple, le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs, des clients et des partenaires financiers sera plus fort après l'acquisition. La réputation de l'entreprise sera également plus solide.

- L'apport de nouvelles ressources et leur partage, qui peut être considéré comme le transfert le plus simple. Cet assemblage peut également entraîner la rationalisation des actifs communs aux deux entreprises (la création d'une force de vente commune par exemple), ce qui permet de réaliser des économies d'échelle et de champs.

- Le transfert de compétences fonctionnelles (marketing, recherche et développement ...), qui permet à une entreprise d'améliorer ses compétences en apprenant de l'autre.

- Enfin, le transfert de compétences managériales, qui vise la transmission de savoir-faire plus généraux tels que le leadership, la planification stratégique ou financière...

Seuls les trois derniers types de bénéfices nous intéressent ici, puisque l'effet de taille ne requiert pas de transfert entre les deux entités. Au total, les ressources ou compétences peuvent être données à l'entreprise soeur (cible ou acquéreur), partagées pour un usage commun ou enseignées. Ceci s'illustre parfaitement avec le groupe Salomon (cf. figure n°3 sur les transferts de compétences entre les différentes filiales).

Salomon souhaitait par exemple rentrer dans le marché du surf des neiges. Mais il lui manquait pour cela une clé : l'appréhension de la culture de ce sport. La culture surf se distingue, comme nous l'avons vu (partie 2.1), très nettement de celle du ski (les vêtements, le langage, le type de pratique et l'attitude face la neige sont en effet très différents, voire incompatibles). Ce problème a été résolu grâce à l'acquisition d'une petite société américaine spécialisée dans le vêtement de surf, Bonfire. Le dirigeant de celle-ci, Brad Steward, véritable gourou outre-Atlantique de ce marché, entretient un réseau de relations assez vaste avec les acteurs importants : compétiteurs, journalistes... et a réuni autour de lui des passionnés de ce sport. Bonfire a alors pu aider Salomon à mettre au point ses planches de surf, à évoluer d'une culture alpine vers une culture de glisse et également à se faire une place sur le marché, notamment américain, grâce à ses riches contacts. En contrepartie, Salomon va pouvoir développer l'activité vêtement de Bonfire, du fait de sa maîtrise du réseau de distribution international et de ses moyens financiers. Le groupe va également veiller à la qualité des produits de Bonfire.

De même, Taylor Made, après avoir bénéficié des soutiens de Salomon pendant plusieurs années, notamment au niveau technologique (contribution des connaissances sur les matériaux composites pour la réalisation des clubs de golf), amène aujourd'hui au groupe des moyens financiers importants (on peut considérer que cette société est en quelques sortes "la vache à lait" du groupe).

Enfin, Mavic a apporté à Salomon son savoir faire en soudure lors de la conception de la planche de surf. Grâce à ce procédé de soudure, la carre du surf Salomon est d'une seule pièce et ne présente aucun point de faiblesse, contrairement aux planches de la concurrence. Elle est donc plus performante et plus résistante. De son côté, Mavic reçoit l'appui de Salomon pour tout ce qui concerne la politique qualité et la politique brevet, les différents savoir-faire techniques et l'accès aux réseaux de distribution internationaux.

Ressources et compétences transférées

Marques Activités

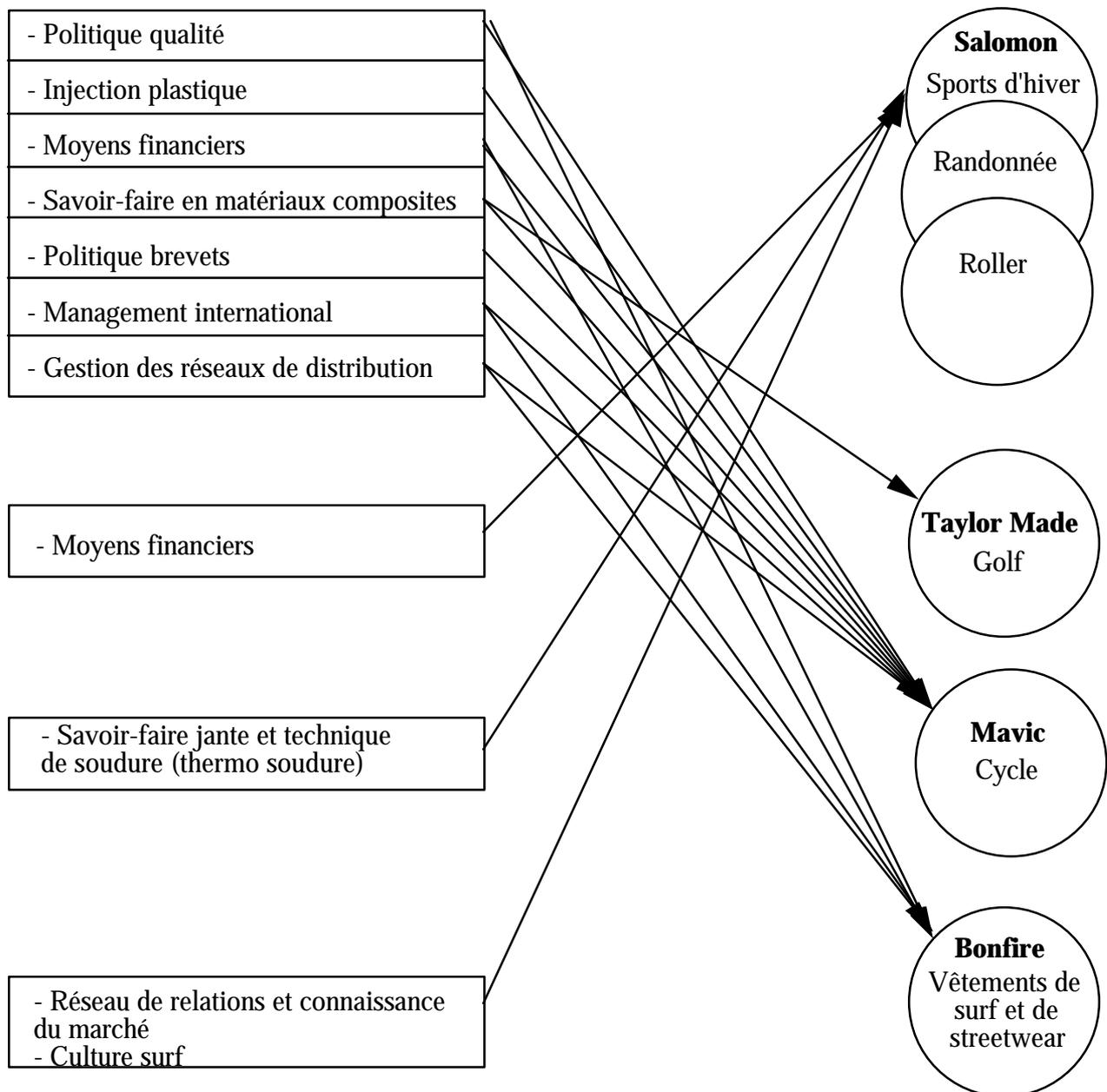
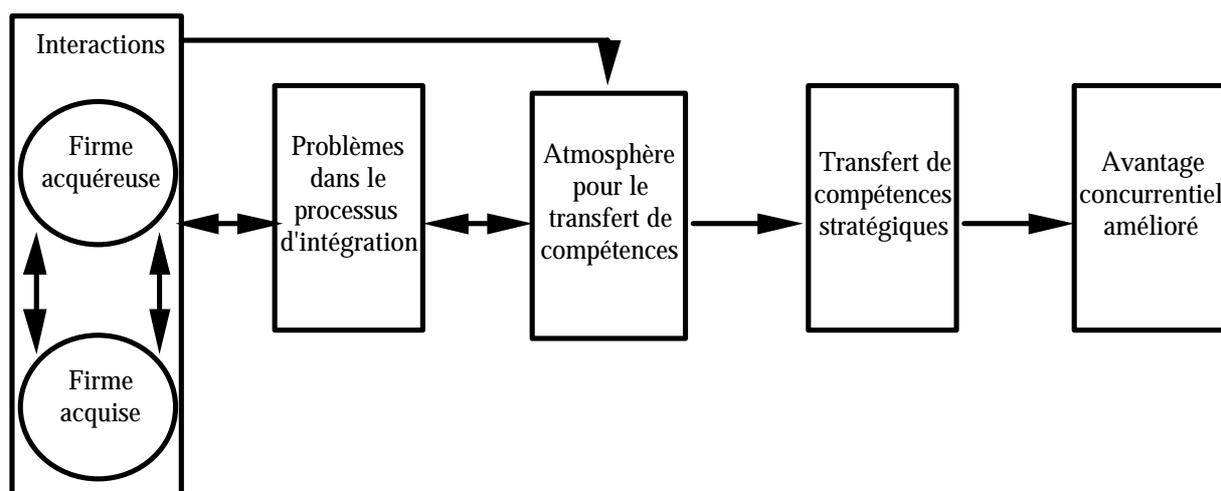


Figure 3 - Les transferts de compétences entre les filiales du groupe Salomon

Toutefois, la qualité des transferts de compétences est liée au management de l'intégration post-acquisition. C'est pourquoi, Haspeslagh et Jemison définissent l'intégration comme "un processus d'interaction qui prend place quand les entreprises arrivent à établir une atmosphère conduisant au transfert de compétences" (cf. figure 4).



Source : P.C. Haspeslagh et D.B. Jemison, p. 107, 1991.

Figure 4 - Le processus d'intégration des acquisitions

Pour assurer le transfert, il faut donc qu'il y ait une atmosphère propice à l'apprentissage, c'est-à-dire à la fois une compréhension réciproque et de la bonne volonté. Cette atmosphère dépend elle-même des difficultés liées à la délicate phase d'intégration. En effet, les acquisitions entraînent de nombreux changements qui provoquent incertitudes et anxiété chez les employés. Or ces troubles sont nuisibles, et peuvent même provoquer la détérioration, voire la destruction des compétences. C'est le cas lorsqu'un groupe d'employés détenant une compétence stratégique quitte l'entreprise à la suite de l'acquisition, par désaccord avec la nouvelle direction ou par perte d'autonomie. Ainsi, si Brad Steward, fondateur de Bonfire, avait abandonné l'entreprise lors de son rachat par Salomon, cette dernière aurait eu beaucoup plus de difficultés à rentrer dans le marché du surf.

Une bonne gestion de l'intégration apparaît par conséquent fondamentale, si l'on veut pouvoir bénéficier de transferts de compétences. Ainsi, comme le notent Haspeslagh et Jemison, il est parfois impératif de laisser de l'autonomie à l'entreprise détenant les compétences désirées. La préservation d'une certaine indépendance facilite en effet le maintien de la culture et des routines organisationnelles, et permet ainsi la survie de la compétence. C'est ce qu'a pu expérimenter Salomon lors du rachat de l'entreprise américaine de golf Taylor Made. Dans un premier temps, le groupe a voulu imposer ses choix et tout centraliser. Il a rapatrié le bureau d'études en France et a mis en place de nombreux français aux postes clés. Ces choix ne se sont pas avérés judicieux, dans la mesure où les salariés américains ont très mal réagi à cette "colonisation" française. Très vite l'entreprise a perdu de sa substance (démission de personnel) et les résultats se sont détériorés. C'est pourquoi, une nouvelle politique a été mise en oeuvre, visant à donner une plus grande autonomie à Taylor Made. Cette réorientation s'est accompagnée d'un retour de l'activité golf aux États-Unis. Ce

qui finalement apparaît très logique, dans la mesure où le marché du golf est essentiellement américain. Aujourd'hui, Taylor Made connaît un taux de croissance de 50% par an.

En résumé, l'entreprise désireuse d'acquérir de nouvelles ressources ou compétences peut utiliser l'une de ces trois voies. Chacune entraîne des problèmes de gestion spécifiques. S'il n'existe pas de solution idéale, ces différentes manœuvres stratégiques peuvent s'avérer plus ou moins pertinentes en fonction de la nature des ressources recherchées. L'entreprise peut aussi les employer de façon simultanée, suivant ses besoins et les opportunités rencontrées.

Conclusion

En définitive, si, dans cette contribution, nous avons insisté sur l'importance des ressources de l'entreprise lui permettant de se singulariser, il convient néanmoins de ne pas faire l'impasse sur l'analyse externe. L'évaluation des ressources et des compétences spécifiques de l'entreprise doit s'effectuer dans le cadre du contexte concurrentiel. En effet, les capacités des entreprises et la valeur perçue par le client évoluent en permanence. En conséquence, une compétence n'est stratégique que si, d'une part, elle correspond à une attente du secteur qui est prêt à la valoriser et si, d'autre part, elle peut constituer un avantage concurrentiel durable. Ceci met alors en évidence la nécessité d'une conception interactive entre l'analyse interne des ressources et le diagnostic externe visant à identifier les caractéristiques concurrentielles du secteur. Ainsi, lorsque Salomon a lancé son ski en 1990, elle a d'abord étudié les principaux facteurs clés de succès maîtrisés par les leaders (Rossignol, Atomic, Vökl...) de ce marché arrivé à maturité. Cette analyse a débouché sur la nécessité de mettre au point un ski radicalement différent, pour espérer se faire une place au sein de cette activité. Les compétences rassemblées (cf. partie 2.1), lui ont permis de proposer un concept révolutionnaire : le monocoque. Cette innovation a eu pour effet de modifier un jeu stratégique pourtant stabilisé depuis de nombreuses années. L'entreprise a alors réussi son pari, puisqu'elle a atteint, en moins de six ans, la seconde place du marché mondial.

L'analyse doit également se doubler d'une vision dynamique des compétences. Ceci pousse les décideurs à intégrer une réflexion en termes d'apprentissage, d'adaptation et de renouvellement des compétences (en interne ou par alliances et acquisitions). Seules les entreprises faisant preuve de cette **motricité** seront capables de maintenir leur avantage concurrentiel sur une longue période.

Quoi qu'il en soit, cette démarche d'analyse des ressources reste soumise aux perceptions et aux représentations des dirigeants. La définition des compétences gageant l'avenir dépend en effet de la vision stratégique et du paradigme dominant. Dès lors, les possibilités d'erreurs restent toujours présentes. Cette différence dans les représentations de l'entreprise et de son environnement peut expliquer aujourd'hui les trajectoires asymétriques suivies par les deux entreprises françaises présentes à l'origine dans la même activité (les fixations) : Look et Salomon⁷.

Bibliographie

- Allouche J. et G. Schmidt, *Les outils de la décision stratégique*, Tome 2, Editions La Découverte, 1995.
- Barney J., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol 17 n°1, p 99-120, 1991.
- Black J. & K. Boal, "Strategic resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol 15, p 131-148, 1994.
- Dierickx I & Cool K, "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage" *Management Science*, vol 35, n°12, décembre 1989, p 1504-1511
- Doz Y, "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés", *Revue française de Gestion*, janvier-février 1994, p 92-103
- Grant R.M, "The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation", *California Management Review*, printemps 1991, vol 33 n°3, p 114-135.
- Hamel G. & C.K Prahalad, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, mai juin 1990.
- Hamel G., "Competition for competences and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol 12, n° spécial, p 83-103, été 1991.
- Hamel G. & C.K Prahalad, *La conquête du futur*, Interéditions, 325 pages, 1995.
- Haspeslagh P & D Jemison, *Managing acquisitions*, The Free Press, Macmillan, New York, 1991, 416 pages.
- Hitt M.A & R.D Ireland, "Corporate distinctive competence, strategy and performance", *Strategic Management Journal*, vol 6, 1985 p 273-293.
- Hofer C. & D. Schendel, *Strategy formulation : analytical concepts*, West Publishing Company, 1978.
- Itami H. & T.W Roehl, *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England 1987, 180 pages.
- Koenig G., "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue Française de Gestion*, janvier 1994, p.76-83.
- Leonard Barton D, "Core capabilities and core rigidities : a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, vol 13, 1992 p 111-125.
- Mack M., "L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1995, p 43-48.

⁷ Look s'est en effet toujours considéré comme un fabricant de fixations uniquement, alors que Salomon s'est très tôt estimé fabricant d'équipements de sports d'hiver (ce qui a expliqué sa diversification dans les chaussures, puis dans le ski). Ensuite, pour réduire les risques liés à la saisonnalité de son activité, Salomon s'est progressivement tourné vers des sports d'été (golf, randonnée, roller). Aujourd'hui Salomon poursuit son développement de façon autonome, et a pour objectif de devenir un leader du sport en général (plus seulement un leader des sports d'hiver), alors que Look a été racheté par Rossignol en 1994.

- Nelson R.R. & S. Winter, *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1982.
- Powell W., "Neither market nor hierarchy : network forms of organization", *Research in Organizational Behavior*, vol 12, p 295-336, 1990.
- Pucik V., "Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage : the HRM agenda", *Human Resource Management*, spring 1988, vol 27 n°1, p 77-93.
- Puthod D., "Entre confiance et défiance, la vigilance au coeur de la gestion des alliances", *Gestion 2000*, n°2, mars avril 1995 p 111-129.
- Puthod D., *Les alliances de PME : stratégies de développement et implications managériales*, Thèse de doctorat, Université de Savoie, 1995.
- Puthod D & C. Thévenard, "L'industrie du surf des neiges - 1^{ère} partie : présentation du cas - " *Centrale de cas et de médias pédagogiques*, 33 pages, 1997.
- Teece D.J, "Technology transfer by multinational firms", *Economic Journal*, vol 87, p 242-261, 1977.
- Teece D.J, "Profiting from technological innovation : implications for integration, collaboration, licensing and public policy" *Research Policy* 15, 1986, p 285-305.
- Wernerfelt B, "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol 5, 1984 p 171-180
- Williamson O.E, "Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, juin 1991, pp. 269-296.