

XVIIIème conference AIMS

2-5 Juin 2009, Grenoble

# **De l'approche par les ressources à une approche pratique de la stratégie**

RESULTATS INTERMEDIAIRES ; PROJET EN DEVELOPPEMENT

Isabelle Bouty, CEROS Université Paris Ouest Nanterre Défense, [ibouty@u-paris10.fr](mailto:ibouty@u-paris10.fr)

Marie-Léandre Gomez, ESSEC [gomez@essec.fr](mailto:gomez@essec.fr)

# De l'approche par les ressources à une approche pratique de la stratégie

Isabelle Bouty, CEROS Université Paris Ouest Nanterre Défense, [ibouty@u-paris10.fr](mailto:ibouty@u-paris10.fr)

Marie-Léandre Gomez, ESSEC [gomez@essec.fr](mailto:gomez@essec.fr)

## Résumé

Dans quelle mesure l'approche pratique de la stratégie (s-a-p) permet-elle une compréhension plus fine et plus avancée de la stratégie et du management stratégique que le permet l'approche par les ressources (RBV)? Dans quelles conditions l'approche pratique est-elle une avancée par rapport à la RBV pour lier le micro et le macro? Pour répondre à ces questions, nous confrontons la portée explicative des deux approches sur une base empirique. Nous analysons un même cas selon les deux perspectives et soulignons les avancées de l'approche par la pratique pour appréhender la stratégie. Le cas soumis à double analyse est celui du restaurant Arpège et de son chef Alain Passard, triple étoilé au Michelin, qui depuis plus de dix ans propose avec succès une cuisine légumière. Le travail empirique s'appuie sur une étude longitudinale du cas, sur une durée de dix ans, à partir de données primaires et secondaires. La double analyse fait apparaître que l'approche RBV aboutit à l'identification de ressources aux qualités stratégiques peu convaincantes et à la réification du chef comme entrepreneur et créateur de génie. Une analyse par la pratique permet quant à elle une meilleure vision de la combinaison de pratiques hétérogènes pour la création de valeur ainsi qu'un lien plus clair entre les notions de valeur et la dimension sociale inhérente à la pratique. Notre analyse met donc en lumière le pouvoir explicatif de l'approche pratique. Ce pouvoir explicatif est très intimement lié à la définition même de la notion de pratique, qui intègre à la fois des éléments micro et macro, se démarquant ainsi très nettement d'une simple approche micro-processuelle. La pratique constitue en soi une perspective différente qui se focalise sur "le faire quotidien d'acteurs engagés dans un contexte social". Elle met en avant l'action; elle permet de rendre à l'individu toute sa place, tout en prenant la pleine mesure de la dimension sociale inhérente à la pratique. La concrétisation prometteuse de l'approche s-a-p est directement liée à l'adoption par les chercheurs du courant d'une définition qui leur permette de faire une place véritable à l'ensemble de ces dimensions tout leur offrant un dispositif suffisamment robuste pour allier cadre théorique et approche empirique.

Ressources et compétences, Strategy as practice

# De l'approche par les ressources à une approche pratique de la stratégie

Isabelle Bouty, CEROS Université Paris Ouest Nanterre Défense, [ibouty@u-paris10.fr](mailto:ibouty@u-paris10.fr)

Marie-Léandre Gomez, ESSEC [gomez@essec.fr](mailto:gomez@essec.fr)

Il y a désormais vingt ans que la vision fondée sur les ressources (resource-based view; RBV) a commencé d'émerger comme une perspective à la fois radicalement nouvelle et très prometteuse en management stratégique. Le champ, longtemps influencé par une approche « orthodoxe » (Johnson et al. 2005 b : 63) dominée par les travaux sur l'analyse et la planification stratégique et les modèles de Porter, avait trouvé en la RBV une vision neuve et régénératrice, qui permettait en particulier de focaliser les analyses sur des dimensions internes aux organisations, compensant ainsi l'orientation très (trop?) externe des approches en cours jusque là pour expliquer la construction et la défense de l'avantage concurrentiel. Les différences de performance devenaient liées aux différences entre les dotations en ressources des firmes. En dépit de son attractivité intellectuelle, la RBV a rapidement fait l'objet de critiques, parfois sévères, notamment quant à son caractère tautologique et son incapacité à expliquer plus avant les liens entre ressources dites stratégique et performance; de fait dans la RBV, l'organisation demeurait une boîte noire (Priem & Butler, 2001 par exemple).

Ainsi que le soulignent divers auteurs (Johnson et al., 2003; Felin & Foss, 2005; Felin & Hesterly, 2007 par exemple), il était alors clairement nécessaire d'ouvrir la boîte noire de l'organisation, c'est-à-dire d'adopter une approche plus micro, pour avancer sur ces questions. En particulier, les activités quotidiennes des acteurs dans l'organisation demeuraient clairement à relier à la stratégie et à ses produits. Nous cherchons encore aujourd'hui à comprendre comment les activités et actions quotidiennes des individus dans l'organisation forment (expliquent?) la stratégie. En d'autres termes et pour reprendre l'expression de Johnson et al. (2003: 6), nous avons encore besoin de "mettre du micro dans le macro" de la stratégie. Pour ce faire, un nombre croissant de chercheurs adopte aujourd'hui une perspective centrée sur la pratique quotidienne des membres de l'organisation: la stratégie telle que faite au quotidien, comment et par qui (Johnson et al. 2003: 5). Ces efforts, pour l'heure essentiellement européens, se sont rapidement structurés dans une communauté active quoi que disparate (Carter et al., 2008 b) et sous la bannière s-a-p (strategy-as-practice; s-a-p). Les

chercheurs engagés dans cette voie tentent de détailler et d'expliquer les "processus et pratiques qui constituent les activités quotidiennes de la vie organisationnelle" (www.s-as-p.org jusqu'à mars 2009) et de les relier au niveau stratégique plus macro de l'organisation, des institutions voire du contexte social plus large (www.s-as-p.org).

Une des ambitions affichées de l'approche de la stratégie par la pratique est de dépasser les limites de la RBV, dans la filiation de laquelle elle a été inscrite aux premiers jours (Johnson et al. 2003). Ainsi que le soulignent Carter et al. (2008 a) cette louable ambition est cependant problématique à deux égards. D'une part très peu de travaux engagés sous la bannière s-a-p ont effectivement exploré le lien micro / macro de manière convaincante, ce qui rend la contribution de l'école peu significative en réponse aux critiques adressées à la RBV. D'autre part, il n'est pas évident que la filiation même RBV / s-a-p soit justifiée ou pertinente. Pourtant elle n'a pas fait l'objet de débat dans la communauté s-a-p. Il est en particulier notable que les réflexions théoriques sur ce qu'est la pratique (en regard des ressources et des processus) sont minoritaires, dans un champ qui accueille volontiers des études empiriques riches mais aux fondements théoriques parfois discutables (Carter et al. 2008 a & b).

Jusqu'à présent la plus vaste partie des publications dans la communauté a été centrée sur le détail des activités des "praticiens" de la stratégie sous diverses perspectives (routines, discours, activités par exemple). Notre ambition dans cette communication est de rapporter les débuts d'un projet de recherche plus orienté vers la discussion théorique de la pratique. Nous souhaitons contribuer à une meilleure détermination des contributions potentielles de l'approche par la pratique notamment face à la RBV<sup>1</sup>. Dans cette communication, nous nous attachons plus spécifiquement à examiner deux questions liées. Dans quelle mesure l'approche pratique permet-elle une compréhension plus fine et plus avancée de la stratégie et du management stratégique que le permet la RBV? Dans quelles conditions l'approche pratique est-elle une avancée par rapport à la RBV pour lier le micro et le macro?

Pour répondre à ces questions de manière convaincante et compte tenu de la variété théorique présentée par les travaux dans la communauté s-a-p, nous avons choisi de ne pas procéder par inventaire fastidieux des recherches publiées. Puisque nous souhaitons saisir la portée explicative de l'approche s-a-p au regard de celle de la RBV, nous avons choisi de simplement les confronter sur une base empirique. Nous proposons ainsi d'analyser un même cas selon les

---

<sup>1</sup> Une toute première version de cette réflexion a été présentée dans le groupe de travail "strategy as practice" à EGOS. Le développement du projet de recherche doit largement aux débats suscités alors.

deux perspectives afin d'en établir les contributions respectives. Nous montrons alors que l'approche s-a-p permet de mieux comprendre la stratégie mise en oeuvre.

Dans la première partie de cette communication, nous reviendrons sur la place de l'approche pratique dans la littérature stratégique, en nous attachant plus particulièrement aux relations revendiquées entre pratique et RBV. Dans la deuxième partie, nous présenterons la méthode et le cas. Puis nous le soumettrons aux deux analyses. Enfin, nous discutons les résultats et l'apport de s-a-p et les opportunités de développement théorique pour cette approche.

## **1. DE LA CRITIQUE DE LA RBV AU DEVELOPPEMENT DE L'APPROCHE S-A-P.**

Construire et défendre un avantage concurrentiel est depuis toujours une des préoccupations centrales de la stratégie. Des années soixante à la fin des années quatre-vingt, un modèle unique a dominé: celui dans lequel la firme forme un avantage concurrentiel en exploitant ses forces, pour répondre aux opportunités offertes par l'environnement tout en en neutralisant les menaces. A partir de la fin des années quatre-vingt, la vision fondée sur les ressources (RBV) a apporté un nouveau souffle à la réflexion stratégique, en orientant l'attention des chercheurs et des praticiens vers la dimension interne de la firme. Dans cette perspective, les sources de l'avantage concurrentiel sont à rechercher dans l'hétérogénéité des ressources détenues ou contrôlées par les firmes concurrentes (Barney, 1986, 2001; Wenerfelt, 1984) conjuguée à la mobilité imparfaite des dites ressources entre firmes (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Plus avant, quatre traits caractérisent les ressources pouvant fonder un avantage concurrentiel: leur valeur, leur rareté, leur non-imitabilité et leur non-substituabilité (Barney, 1991: 106-107). Dans la littérature, il est rapidement apparu qu'une ressource bien particulière possède toutes ces caractéristiques: le savoir. Ce dernier a donc émergé comme la source principale d'avantage concurrentiel (Conner & Prahalad, 1996; Grant, 1996; Kogut & Zander, 1992; Lippman & Rumelt, 1982; Spender, 1996 par exemple).

Bien qu'a priori prometteuse (et probablement en partie à cause de cela, car elle serait si non passée plus inaperçue), la RBV a attiré de nombreuses critiques, parfois sévères. En particulier, son caractère tautologique sur la question de la valeur des ressources a été cruellement pointé (Priem & Butler, 2001) même si Barney (2001) y voit essentiellement les effets d'une lecture trop statique de la RBV. Pourtant cette lecture statique est fréquente dans la littérature et d'ailleurs, un des reproches classiques à la RBV est aussi que sa mise en oeuvre dynamique en recherche est particulièrement difficile (Priem & Butler, 2001:33) bien que nécessaire (Barney, 2001: 51). L'autre critique majeure adressée à la RBV est son

incapacité à éclairer de manière convaincante les relations entre ressources et avantage. Or éclairer ces relations est justement capital pour avancer notre compréhension dans le champ de la stratégie. Ainsi que le soulignent Kor & Mahoney (2004) il est essentiel de pouvoir comprendre comment sont constitués les paquets de ressources et comment ils sont mobilisés pour générer l'avantage concurrentiel (et nous laissons ici volontairement de côté les débats sur la définition de ce dernier). La RBV n'est que partiellement satisfaisante là aussi. Elle ne permet pas de comprendre l'utilisation des ressources et se limite souvent à leur détention / contrôle. L'organisation est et demeure une "boîte noire" (Priem & Butler, 2001: 33). Certains auteurs (notamment Spender, 1996) insistent pourtant sur le fait que c'est "la manière dont les ressources sont utilisées" qui compte pour expliquer comment "un avantage concurrentiel potentiel fondé sur des ressources est effectivement transformé en profit" (Spender, 1996: 355). "Les processus d'acquisition et de protection des ressources créent au mieux un potentiel de rente, pas un profit" (Spender, 1996: 355).

En réponse à ces préoccupations, les travaux plus récents ont souligné la nécessité de centrer l'attention sur les dynamiques plus fines à l'œuvre dans les organisations. Depuis 10 ans, un courant de recherche se développe sur ce thème: l'approche pratique de la stratégie. A l'origine de la communauté s-a-p, la revendication post-processuelle est forte (Johnson et al., 2003) même si force est de constater aujourd'hui qu'elle n'est pas toujours évidente (Chia & MacKay, 2007, Carter et al. 2008 a). Le projet s-a-p est de mieux ouvrir la boîte noire de l'organisation pour mieux comprendre la fabrication de la stratégie et la genèse de l'avantage concurrentiel (Johnson et al., 2003; Jarzabkowski et al., 2007). La vision déployée dans les publications posées comme inaugurales dans la communauté s-a-p est que "la valeur réside de plus en plus dans les micro-activités des cadres et autres acteurs dans l'organisation" (Johnson et al., 2003: 5). Pour comprendre la stratégie et les organisations, il convient donc de détailler ce que font ces acteurs au quotidien, ce qui fait la vie interne (activités, pratique, tâches, savoir...) de l'organisation à différents niveaux, les interactions et les dynamiques entre ces niveaux ainsi qu'avec l'environnement externe (Golsorkhi, 2006; Jarzabkowski et al., 2007).

Cet agenda de recherche devrait faire contribution car il est centré sur des "actifs micro, difficiles à cerner et à échanger" (Johnson et al. 2003: 4). Plus précisément, l'approche pratique présenterait une avancée par rapport à la RBV sur trois fronts. En premier lieu, elle offrirait une vision détaillée des organisations. Cette vision, cohérente avec l'argument RBV selon lequel les ressources stratégiques sont des attributs uniques des organisations, dépasserait l'approche ressources parce que les travaux inscrits dans cette dernière n'ont pas

traité d'un niveau de détail suffisant. Ils n'ont pas permis d'éclairer autre chose que des catégories larges de ressources au moyen de méthodes à l'effet nivelant (Johnson et al., 2003: 7). En deuxième lieu, parce que la perspective s-a-p a pour objet d'examiner le micro, elle permettrait de disposer d'éléments nouveaux à relier aux phénomènes plus macro de la stratégie. Cette particularité est revendiquée sous le jour du dépassement de l'opposition classique entre contenu et process. La stratégie est envisagée "non comme ce que les organisations ont mais comme quelque chose de font leurs membres" (Jarzabkowski et al., 2007: 6). En d'autres termes, l'approche s-a-p ambitionne d'expliquer à la fois quelles ressources sont utilisées et comment elles sont transformées en profit (Johnson et al., 2003: 7). Troisièmement, l'approche pratique prendrait largement en compte la dimension sociale. Comprendre la stratégie comme elle se fait impliquerait d'examiner des pratiques, non des agents. L'attention des chercheurs ne serait ainsi pas tournée vers les individus ou les organisations et leurs processus, mais vers des éléments sous-jacents (dont le champ) pour analyser des schémas d'action (Chia & MacKay, 2007: 224). Elle supplanterait alors l'approche ressource par son dépassement de l'opposition traditionnelle agence / structure (Chia & MacKay, 2007:225), en offrant une voie de liaison agent/organisation.

Force est de constater que le programme s-a-p est pour le moins ambitieux et séduisant. D'ailleurs, le projet a déjà suscité de nombreux travaux et publication. Les conclusions produites sont très diverses, de la mise en lumière du rôle du management intermédiaire (Rouleau, 2005; Mantere, 2005) à l'analyse de l'échec stratégique (Maitlis & Lawrence, 2003; Rouleau et al., 2007) en passant par la mise en relation des pratiques et des stratégies formées (Jarzabkowski, 2003, 2004; Regnèr, 2003) pour ne citer que quelques exemples dans cette littérature en plein développement. Parallèlement, quelques voix commencent de s'élever pour critiquer l'approche s-a-p, sur la base d'arguments eux-mêmes plus ou moins étoffés.

La principale critique porte sur la définition même de ce qu'est la pratique dans le courant s-a-p. En premier lieu, les travaux existant ont, au fil des mois et des ans, mobilisé un vocabulaire foisonnant et très flou pour désigner la pratique (activités, micro-processus, pratique, pratiques, praxis...). En deuxième lieu, les définitions de la pratique (théoriquement posées, ou empiriquement adoptées sans autre forme de discussion) sont quant à elles très variées. Par exemple et ainsi que le soulignent Carter et al. (2008 a: 89), les conceptions vont de l'activité aux épisodes, en passant par le travail, les routines, les normes... D'un point de vue théorique, la confusion règne. La multiplication des vocables combinée à l'existence de conceptions pour le moins divergentes de la pratique donne globalement l'impression générale que "les

pratiques sont essentiellement des micro-processus" comme le résumait Chia & McKay (2007: 223). Or, continuent-ils, cette focalisation sur le micro ne permet en aucun cas de dépasser l'opposition micro-macro, qui "reste intacte" (Chia & McKay, 2007: 224). Parce qu'elle n'a pas réussi à ce jour à offrir une définition de la pratique qui soit à la fois convaincante, claire et différente des micro-processus, l'approche s-a-p n'a pas été en mesure de produire de réelles contributions en regard de l'agenda de recherche posé. Un des enjeux majeurs du courant reste encore "d'assembler la généalogie disparate de la pratique dans quelque chose de cohérent" (Carter et al., 2008 b: 109).

Malgré ces critiques, l'approche pratique de la stratégie semble un programme prometteur; mais l'est-il? En affichant une certaine naïveté et afin de contribuer au débat sur l'approche pratique de la stratégie, ses contributions et ses limites, nous avons choisi de mettre cette perspective à l'épreuve. Si les revendications de contribution de l'école s-a-p sont légitimes, alors cette approche devrait permettre une compréhension de la stratégie plus approfondie que celle offerte par la théorie des ressources. Notre démarche est donc simple : analyser un même cas selon les deux approches pour établir la contribution potentielle de s-a-p et mieux saisir les opportunités de développement théorique qu'elle présente.

## **2. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DU CAS**

Le cas que nous utilisons ici pour mettre à l'épreuve les deux approches théoriques concurrentes est celui d'un grand restaurant (l'Arpège) dont l'avantage concurrentiel est construit sur la base d'une cuisine légumière inédite dans le monde de la gastronomie. Dans les pages qui suivent, nous exposons notre collecte de données ainsi que les principes qui ont guidé leur analyse. Nous présentons ensuite le contexte du restaurant Arpège.

### **2.1. METHODOLOGIE**

L'étude de cas est fondée sur des données secondaires et primaires. Les données secondaires sont issues de la presse écrite, d'interviews et de documentaires télévisés ainsi que de critiques gastronomiques. La grande cuisine et ses chefs sont des sujets régulièrement traités par les médias et les données secondaires foisonnent. La presse spécialisée et les médias généralistes ont par ailleurs largement fait écho des développements et évolutions à l'Arpège, ce qui est tout à fait exceptionnel pour une entreprise de taille si réduite. Les guides gastronomiques, régulièrement mis à jour, ont été aussi une source de données secondaires. Nous avons en

particulier collecté de manière systématique tous les articles parus dans la presse française et internationale traitant de l'Arpège et d'Alain Passard, mais aussi mentionnant simplement le restaurant et/ou le chef. Au total, 969 articles de presse ont été collectés à partir de Factiva, sur une période allant de 1987 à 2007.

Les données primaires ont été quant à elles rassemblées lors d'une étude approfondie de l'établissement et de ses cuisines depuis 1998. Elles ont été recueillies par entretiens (individuels avec le chef, les seconds, des cuisiniers et un employé chargé de la gestion et de l'administration du restaurant), par observation directe (en cuisine avant, durant et après le service) et plus prosaïquement (quoi que fort agréablement) par consommation des plats. Tous les entretiens ont été enregistrés puis transcrits et validés par les intéressés. Les observations ont fait l'objet de prises de notes systématiques. Nos données primaires ont également été complétées par d'autres données secondaires, visuelles, puisqu'un documentaire a été réalisé sur Alain Passard et son restaurant, dans lequel le travail en cuisine et au potager sont largement filmés. La présence audiovisuelle d'Alain Passard permet également de disposer de données secondaires complémentaires (nombreuses interviews, reportages...).

Ce cas est intégré dans un vaste projet de recherche dont le terrain empirique est la grande cuisine et qui s'inscrit dans la durée. Dans le cadre de cette recherche portant sur les contributions théoriques et empiriques de l'approche s-a-p et notamment en vue d'expliquer les avancées par rapport à l'approche RBV, nous avons utilisé les données de la manière suivante: dans une première étape, nous avons analysé les données sous une perspective RBV et avons codé les informations en vue d'identifier les ressources, leur utilisation, leur nature. Dans un deuxième temps, nous avons recodé les mêmes données dans une perspective pratique, pour intégrer une dimension individuelle et sociale, identifier le faire au quotidien et faire émerger les liaisons entre ces nouvelles dimensions.

## **2.2. LE CAS: LA STRATEGIE LEGUMIERE D'UN GRAND RESTAURANT**

Le secteur de la grande cuisine n'est pas classiquement déterminé selon l'activité des établissements. Il s'agit bien plus d'un domaine aux traits culturels (Parkhurst-Ferguson, 1998) et pour la définition duquel les écrits tiennent un rôle majeur. Parmi les producteurs d'écrits, le guide Michelin est certainement l'acteur le plus important et le plus influent. Son fameux guide rouge, si souvent décrié, critiqué, attaqué par les ouvrages concurrents, est depuis longtemps et demeure encore aujourd'hui celui qui fait référence et désigne, avec ses étoiles, les établissements qui font partie de la grande cuisine (Karpik, 2000). Le secteur de la grande

cuisine en France est aujourd'hui composé de près de 600 restaurants étoilés au Michelin, dont moins de trente accèdent à la récompense suprême des trois étoiles. Dans le secteur, la possession d'étoiles Michelin concourt très largement à l'établissement de l'avantage concurrentiel d'un restaurant. Un restaurant tri-étoilé est dans une position plus favorable qu'un établissement moins récompensé: le gain d'une étoile apporterait une croissance de 30% du chiffre d'affaire selon Johnson et al. (2005 a: 173). Si les trois étoiles sont importantes, elles ne suffisent cependant pas à elles seules pour créer l'avantage, car deux établissements possédant le même nombre d'étoiles doivent encore chercher des voies de domination l'un par rapport à l'autre. Parallèlement, les marges des établissements sont peu importantes: en moyenne 5% pour un trois étoiles d'après Johnson et al (2005 a: 291). Cela incite les chefs à construire leur position soit en développant un portefeuille d'activités diversifié (à l'image du choix fait par Alain Ducasse ou par Georges Blanc) soit en recherchant une forte différenciation susceptible d'être reflétée dans un niveau de prix élevé et une fréquentation sans faille (la stratégie de l'Arpège).

Si certains établissements sont la propriété de grands groupes, nombreux sont les restaurants qui restent indépendants et le secteur compte beaucoup d'entreprises de taille réduite. L'Arpège, que nous étudions ici, fait partie de celles-ci, l'établissement comptant 50 employés au total. Ce restaurant est couronné par trois étoiles Michelin depuis plus de dix ans. Il a été fondé et est toujours dirigé par le même chef, Alain Passard. Comme dans tous les trois étoiles, la cuisine y est exceptionnelle, le service toujours parfait et les prix élevés. Arpège fait même partie des restaurants les plus chers de la planète, avec un repas moyen avoisinant les 400€ par convive, hors vins. Mais l'Arpège a une autre particularité: depuis huit ans, ce sont principalement des légumes qu'on y sert. La carte propose certes quelques plats de poisson ou de volaille, tels les aiguillettes de homard de Chausey ou la volaille de pays "Grande Tradition" à la casserole. Mais ce sont les plats de légumes qui tiennent le haut du pavé à l'Arpège dans une carte baptisée "Cueillette Ephémère" (2007) ou "Grands crus du potager" (2009) : la betterave au gros sel gris de Guérande, les épinards "dolphine" fanés au beurre salé carotte à l'orange ou encore le ruban de céleri rave "monarch"...

Tour à tour encensés et critiqués, Arpège et son Chef Alain Passard occupent aujourd'hui une place originale dans le monde de la gastronomie et maintiennent leur classement au Michelin. Tout a visiblement commencé en décembre 2000, en pleine crise alimentaire, alors que la vache folle et les conditions d'élevage des porcs faisaient la une. Fin décembre 2000, Passard raye de sa carte 12 plats ayant fait la renommée de l'Arpège (Le Monde, 2001). La viande

rouge est complètement éliminée alors que l'établissement était mondialement réputé pour les qualités de rôti du chef. Seuls quelques rares plats de volaille subsistent. Les poissons et les crustacés demeurent inscrits au menu, mais ils passent eux aussi au second plan. Il est notable que les recettes de légumes servies dans un premier temps existaient déjà dans le restaurant, avant décembre 2000. Cependant, elles n'étaient pas spécifiquement mises en avant jusqu'alors. Du jour au lendemain, elles occupent dorénavant l'essentiel de la carte. Les légumes prennent le premier rôle sur la carte de décembre 2000 et sur les suivantes. Mais l'Arpège n'en devient pas pour autant un restaurant végétarien. D'ailleurs, Alain Passard tient à se démarquer de cette cuisine végétarienne qu'il estime fondée sur la peur des aliments alors que sa propre approche est articulée autour de la découverte, du plaisir, de l'amour des légumes, de leurs goûts, de leurs couleurs et de leur variété. Les prix quant à eux restent inchangés et il en coûte autant pour un repas fait de légumes que ce qu'il en coûtait pour de la viande.

En décembre 2000, Passard devient soudainement omniprésent dans les media, auxquels il accorde interview sur interview et dans lesquels il justifie son choix par une perte d'inspiration: "Je ne trouve plus d'inspiration dans un morceau de viande à griller [...] les légumes sont beaucoup plus colorés, plus parfumés. On peut jouer sur l'harmonie des couleurs, tout est lumineux" (Seattle Time, 2001<sup>2</sup>). Huit ans plus tard, force est de constater que l'Arpège a rencontré le succès. Dans un secteur qui a directement et durablement (jusqu'en 2005) subi les contrecoups du 11 septembre 2001<sup>3</sup>, l'Arpège a été un des rares établissements à continuer d'entretenir une liste d'attente pour les réservations alors que la plupart des trois étoiles parisiens peinaient à remplir leur salle (Le Figaro, 2001; AFP, 2003). En 2005 (dernières données disponibles), le CA de l'établissement était même stable par rapport à 2000, autour de 4 millions d'euro pour 400 K€ de profit.

L'engagement de l'Arpège dans la cuisine légumière n'était pas sans risques, en particulier parce que Passard pouvait rencontrer une résistance importante. Il se disait d'ailleurs tout à fait conscient de ces risques et revendiquait une "remise en question de lui-même et de toute [sa] carrière: étoiles, public, clients" (International Herald Tribune, 2001). Tout d'abord, les guides gastronomiques auraient pu sévèrement sanctionner la décision de Passard et rétrograder

---

<sup>2</sup> "I can't get excited about a lump of barbecue meat. [...] Vegetables are so much more colourful, more perfumed. You can play with the harmony of colours, everything is luminous" (Seattle Time 2001).

<sup>3</sup> Selon Datamonitor (2004) le taux de croissance annuel du secteur café / hôtel / restaurant en France serait passé de 7,6 en 2000 à 3,5% en 2001 pour sombrer à 1,7% en 2002, avant de revenir à 4% en 2003.

l'Arpège tant les légumes n'étaient pas à l'époque considérés comme dignes de la grande cuisine. C'eut été très lourd de conséquences compte tenu du rôle crucial joué par les guides (et en particulier par le Michelin) dans le secteur: passer de trois à deux étoiles entraînerait, selon Johnson et al. (2005 a: 179), une perte de près de 50% de chiffre d'affaires. Certains établissements en ont fait la triste expérience. Compte tenu de l'enjeu, il n'est pas étonnant de voir Passard solliciter une entrevue avec le directeur du Michelin, afin de lui exposer et expliquer son choix en faveur des légumes (Le Monde, 2005). Les légumes auraient pu également désorienter les clients de l'Arpège, qui ont du accepter de revenir sur l'image austère et peu appétante qu'ils pouvaient avoir de ces produits. Les clients ont un saut d'autant plus important à faire qu'en même temps qu'ils devaient réviser leurs a-priori sur les légumes, ils devaient accepter d'y investir une somme équivalente à celle qu'ils consentaient auparavant pour un repas plus classique. D'ailleurs Passard pris soin de leur présenter à eux aussi son choix en leur parlant directement, en salle.

Ces risques étaient d'autant plus importants à moyen terme que derrière le choix affiché en faveur des légumes, se cachent des véritables évolutions organisationnelles, notamment un mouvement d'intégration verticale en amont. Les légumes servis à la table de l'Arpège étaient à l'origine achetés auprès des fournisseurs habituels du restaurant. Les liens furent dans un premier temps renforcés avec ces fournisseurs. Mais très rapidement, Alain Passard se porta acquéreur de terres pour y développer des jardins et assurer ainsi la production des légumes et des fleurs servis dans le restaurant. Ces jardins sont aujourd'hui au nombre de deux. Le premier est opérationnel depuis 2002 et situé à 150 Km de Paris le long de la ligne de TGV ouest. Le deuxième jardin est en Normandie et est exploité depuis 2004. Les méthodes agricoles utilisées dans les jardins sont traditionnelles et les légumes produits sont biologiques. Pour assurer la mise en œuvre de ces méthodes traditionnelles, Passard s'est assuré les services de dix jardiniers professionnels et d'un cheval de trait. Au fil des ans, la production allant croissant et la qualité demeurant incomparable, les jardins sont aussi devenus fournisseurs occasionnels d'autres grands restaurants et épiceries fines parisiennes.

### **3. UN CAS POUR DEUX ANALYSES**

#### **3.1. UNE APPROCHE PAR LES RESSOURCES**

Le principe de l'approche par les ressources étant que l'avantage concurrentiel de l'organisation est fondé sur les ressources de la firme, c'est vers ces dernières que doit être tournée l'analyse. De manière corollaire et en suivant Barney (1991), la stratégie de création

de valeur ne doit pas pouvoir être répliquée par les concurrents. Plus spécifiquement, il s'agit donc d'identifier quelles sont les ressources en jeu qui possèdent les quatre caractéristiques clef: valeur, rareté, non-imitabilité, non-substituabilité. De telles qualités sont par ailleurs à rechercher dans des ressources dont la nature est sujette à controverse dans la littérature. (Priem & Butler, 2001). En suivant Barney, nous choisissons ici d'adopter une compréhension élargie de ce qu'est une ressource: "les ressources de la firme incluent tous les actifs, capacités, processus organisationnels, information, savoir etc. qui sont contrôlés par la firme et qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies" (1991: 101). Nous faisons ce choix afin de pouvoir prendre en compte le maximum de ressources possibles dans notre analyse et ainsi porter ses conclusions au plus loin.

En adoptant cette perspective pour l'analyse du cas Arpège, il est aisé de mettre en lumière quatre piliers concourant à la stratégie unique de création de valeur du restaurant: les jardins, les étoiles Michelin, l'accès aux médias et le chef Alain Passard lui-même.

Les jardins s'imposent en premier lieu et à de multiples égards. Ils sont un moyen d'assurer la stabilité et la qualité des approvisionnements. Cueillis à maturité, les légumes et les fleurs sont expédiés à Paris deux fois par jour pour que sur la table de l'Arpège, la fraîcheur des produits soit totale. Cet aspect est particulièrement important pour maintenir l'excellence quotidienne de la cuisine, surtout dans une logique légumière. La défense des trois étoiles en dépend. Mais au fil du temps, les jardins ont pris une autre importance en devenant source d'inspiration et d'innovation. Les jardiniers ont travaillé à la redécouverte de légumes "oubliés". Ainsi, les jardins sont-ils peu à peu devenus un lieu d'expérimentation où nouvelles odeurs, nouveaux goûts, nouvelles textures émergent. Corollairement, les légumes servis à la table de l'Arpège ont aussi évolué, leur variété a cru ainsi que leur originalité. Passard et ses jardiniers ont même développé leurs propres variétés. Ainsi, l'Arpège sert aujourd'hui certains légumes difficiles à trouver ailleurs et les jardins sont au fil des ans devenus une source d'innovation pour la carte. En ce sens, les jardins contribuent aussi à la défense des trois étoiles de l'Arpège. Enfin les jardins jouent aussi un rôle important pour le positionnement de l'établissement aux yeux des clients, notamment à travers la justification de la sophistication gastronomique et des prix pratiqués. Manger des légumes, fruits et fleurs de saison, biologiques, d'une fraîcheur extrême, cueillis à maturité et cultivés selon des méthodes traditionnelles, c'est manger dans le jardin. Lorsque ces produits sont, de plus, cuisinés avec le plus grand raffinement et servis à une table parisienne de renom, cela implique un prix

particulièrement élevé, plus élevé que dans les autres établissements de renommée comparable.

En deuxième lieu, les étoiles Michelin constituent une ressource très importante pour l'Arpège. De manière générale, elles représentent une forme de garantie du niveau gastronomique de l'établissement et corollairement de son image haut de gamme. Elles justifient donc en partie les prix pratiqués par l'établissement. Mais compte tenu du choix en faveur des légumes, le rôle des étoiles Michelin est encore plus important: en 2000, les légumes ne sont pas usuellement admis comme étant de véritables ingrédients gastronomiques. Ils étaient même plutôt considérés comme de la "nourriture de martyrs" (Daily Express, 2001). Que Michelin reconnaisse, avec les étoiles, que la cuisine légumière de l'Arpège est de la grande cuisine est une garantie pour les clients (Karpik, 2000). Il est très probable (bien qu'invérifiable puisque cela ne s'est pas produit) que sans ces étoiles, la réaction des clients eut été moins favorable, mettant ainsi en péril la stratégie de création de valeur. En ce sens, les étoiles Michelin sont cruciales pour rassurer les clients et il est donc essentiel pour Arpège de réussir à les maintenir. Les étoiles sont une ressource stratégique de première importance.

L'accès aux médias apparaît aussi crucial. En effet, l'écho réservé par les médias au choix en faveur des légumes est capital pour assurer à la fois la publicité et la justification, donc le succès de la stratégie de création de valeur. Rendre largement public le choix est essentiel pour que la différenciation de l'Arpège apparaisse au grand jour. Les clients ayant fréquenté l'établissement au moment du changement ont directement expérimenté ce dernier. Mais les autres clients, égaillés en France et surtout dans le monde ont été informés du et rassurés sur le changement de carte au travers des médias et des critiques...

Enfin, il est indéniable qu'Alain Passard, propriétaire et chef de l'Arpège est lui-même une ressource de premier plan dans la stratégie de création de valeur du restaurant. Il crée les plats et le menu. Il est à ce titre à la source de la différenciation effective. Il supervise par ailleurs le travail en cuisine et joue ainsi un rôle de premier plan dans l'expression quotidienne de cette différence dans les assiettes. Le génie culinaire, technique et créatif, de Passard est essentiel. Par ailleurs, le choix même de centrer la stratégie de création de valeur de l'Arpège sur les légumes apparaît comme un choix de Passard (choix gastronomique, choix de chef maître du menu). Notons enfin que son savoir faire et sa personnalité sont essentiels en terme de communication. Ils se combinent à cet égard à la ressource média. Ces derniers ont en effet largement fait reposer leur discours légumier sur des interviews de Passard, dans les premiers

mois centrés sur l'Arpège et ses choix, puis plus tard en sollicitant le chef sur la question plus large des légumes et de la qualité de l'alimentation en général. Le chef en tant qu'individu tient donc aussi un rôle central pour la publicité et la justification médiatique de la différenciation de l'Arpège.

Au delà de la simple identification des ressources, l'analyse de l'Arpège dans l'optique RBV nécessite de s'interroger sur les qualités des ces dernières. Les jardins, les étoiles, l'accès au média et le chef sont-ils des ressources rares, de valeur, non-imitables et non-substituables?

La rareté des jardins en tant que ressource est très discutable. En effet, quoi de plus simple que d'acquérir une terre aisément accessible depuis Paris et d'y cultiver des légumes biologiques dans la tradition? L'investissement est certes non nul mais la terre est une ressource accessible aisément sur le marché. Il en va de même des techniques de culture qui peuvent être acquises à travers l'embauche de jardiniers expérimentés. La valeur des ressources "jardins" est elle aussi sujette à caution. Sans entrer en détail dans les considérations critiques de Priem & Butler (2001) sur la détermination a priori de la valeur d'une ressource, nous pouvons relever ici que les légumes tenaient en 2000 une place tout à fait secondaire en gastronomie (menus affichés et attentes des clients) et faisaient à cet égard que les jardins étaient une ressource dotée d'une valeur stratégique tout à fait douteuse. La non-substituabilité et la non-imitabilité des jardins en tant que ressource sont quant à elles certainement plus subtiles. En effet, aux premiers jours des jardins ces ressources étaient imitables et substituables; elles étaient elles-mêmes une substitution à un réseau de fournisseurs et permettaient un accès à des produits identiques en nature et en qualité. En revanche, au fil du temps, trois phénomènes sont apparus: une expérience jardinière favorisant la qualité des produits, la réintroduction dans les jardins d'espèces rares et anciennes, le développement de nouvelles variétés. Aujourd'hui, les jardins fournissent donc des produits que le marché ne propose pas. Ils sont aussi une source unique d'inspiration pour la création des plats et le développement de la carte, sans que les liaisons entre certains légumes spécifiques et les plats offerts soient toujours claires. L'ambiguïté causale est donc certainement plus importante aujourd'hui et l'on peut considérer que les jardins sont devenus une ressource non-imitable et non-substituable. Mais leur rareté et leur valeur étant modérées, les jardins apparaissent finalement comme une ressource dont les qualités, eut égard à la RBV, sont peu convaincantes.

Il en va de même pour les étoiles Michelin. En effet, si celles-ci sont indéniablement difficiles à obtenir et à conserver (preuve en est le nombre limité de restaurants en bénéficiant dans le monde et le fait que tous les ans certains sont déclassés) ce ne sont pas pour autant des ressources auxquelles seul Arpège peut accéder. Michelin a accordé cette récompense à une soixantaine d'établissements dans le monde en 2008. En revanche, la substituabilité des étoiles n'est pas évidente. Bien que régulièrement mise en question par d'autres guides et critiques, la légitimité du Michelin demeure dominante dans le monde de la gastronomie (Karpik, 2000; Rao et al., 2003) et les notations des autres guides ne remplacent pas les étoiles Michelin. Malgré cette hégémonie, les étoiles Michelin répondent difficilement aux critères de la RBV en raison essentiellement du fait qu'elles ne sont pas très rares. L'analyse de la ressource "accès aux media" produit le même type de réserves. En effet, un survol, même rapide, de ceux-ci démontre rapidement que si Passard est très présent, il l'est moins que certains de ses confrères, notamment qu'Alain Ducasse qui occupe une place de choix.

Reste Alain Passard lui-même. Il est un individu rare: il n'existe qu'un seul chef Alain Passard dans le monde, c'est à l'Arpège. D'autres chefs sont des génies avérés de la gastronomie, d'autres chefs sont créatifs, d'autres chefs sont des virtuoses des fourneaux, mais ils sont aussi d'autres personnes. En deuxième lieu, Passard est clairement une ressource non-imitable, notamment en tant que créateur du menu. Les plats sortent de son imagination, comme des œuvres de celle d'un artiste. Il existe une relation directe entre le chef et la carte du restaurant (Balasz, 2001). L'ambiguïté causale (et il s'agit certainement là d'une particularité de la cuisine) est ici importante car la tête du chef et ses cinq sens demeurent mystérieux. La relation chef/carte n'étant pas claire, elle ne peut être imitée. De manière liée Passard ne peut être remplacé: un autre chef, aussi extraordinaire soit-il, produira une cuisine très différente. Il est même imaginable qu'un autre chef n'ait pas fait le même choix légumier dans la carte, même en ayant accès aux jardins, aux étoiles et aux médias. Chaque chef a pour son restaurant une vision gastronomique spécifique qu'il peut décliner dans une stratégie de création de valeur particulière. Finalement, le chef apparaît comme la ressource qui possède toutes les qualités requises au sens de la RBV. Mais des quatre ressources initialement identifiées comme piliers de la stratégie de création de valeur de l'Arpège, elle est la seule.

Une telle conclusion est évidemment tout à fait insatisfaisante car elle pose plusieurs problèmes. En premier lieu et du point de vue théorique, la conclusion de l'analyse est en contradiction avec un des arguments fondamentaux de la RBV selon lequel l'avantage concurrentiel ne repose pas sur une mais sur plusieurs ressources. Dans la RBV, c'est le jeu

combiné de plusieurs ressources ("bundle of resources" Spender, 1994) de valeur, rares, non-imitables et non-substituables qui fonde l'avantage concurrentiel. Or nous ne trouvons qu'une seule de ces ressources ici. Deuxièmement et plus avant, l'identification du chef comme LA ressource clef ne permet pas de mieux comprendre le succès de la stratégie de l'Arpège. Passard aurait fait un choix stratégique osé et aurait surpris ses concurrents en donnant soudainement un nouveau statut aux légumes. Compte tenu du succès de l'Arpège (qui pourrait avoir valeur d'exemple dans le secteur) on peut naïvement s'étonner, que durant les années écoulées depuis l'annonce de Passard en 2000, si peu de trois-étoiles aient développé des stratégies de différenciation aussi marquées alors que les résultats en sont très satisfaisants. Les autres chefs n'auraient certes pas fait des choix similaires en termes de produit, mais ils auraient pu choisir de donner à leur carte et à leur organisation une orientation aussi forte vers d'autres aliments, d'autres univers ou d'autres terroirs; imiter le principe de l'Arpège, pas en copier les recettes. La valeur de la différenciation de l'Arpège en aurait été réduite et son avantage concurrentiel rendu non-soutenable au sens de la RBV. On peut aussi s'interroger sur la valeur et la rareté mêmes de Passard comme ressource dans la mesure où la réputation de ce chef était (et est toujours) liée à la rôtisserie, une technique de cuisson lente appliquée principalement aux pièces de viande et a priori fort éloignée du monde végétal. Le choix des légumes demeure à cet égard particulièrement obscur. Pourquoi les légumes? Ce sont des ingrédients qui ne sont pas centraux dans la gastronomie en 2000 et la valeur qu'ils représentent potentiellement aux yeux des clients est tout à fait douteuse. En suivant le raisonnement de la RBV, les légumes ne représentaient pas a priori une source de valeur potentielle et on ne peut pas expliquer leur choix de manière satisfaisante. En un mot, de nombreuses questions demeurent. Finalement une analyse de la stratégie de l'Arpège aboutit au mieux à identifier une boîte noire en Passard et à voir en cette personne un entrepreneur génial, sorcier de la stratégie et de la cuisine... Une telle conclusion offre bien peu d'éléments pour comprendre le phénomène de la création de valeur dans l'établissement et mène ainsi à une impasse.

### **3.2. UNE ANALYSE PAR LA PRATIQUE**

Dans cette partie, nous proposons d'analyser le cas de l'Arpège avec une perspective pratique. Les débats en cours dans le courant s-a-p étant assez vifs sur les questions théoriques (Carter et al., 2008; Chia & MacKay, 2007) et notamment sur la définition de ce qu'est exactement la pratique, nous avons consciemment choisi dans un premier temps d'adopter une vision très basique: la pratique est ce que les "font" les "gens" (quand bien même cela est fort simpliste

ainsi que le notent Chia & McKay, 2007:223). La pratique de la stratégie, c'est "ce que font ceux qui font la stratégie au quotidien" (Jarzabkowski, 2003; Whittington, 2007). Pour comprendre la pratique, il nous faut donc tenir compte de qui sont ces "gens" (au double sens de quelles sont ces personnes et de quelle est leur individualité) et du contexte (notamment social) dans lequel ils "font". Nous sommes tout à fait conscientes des limites voire de la naïveté d'une telle position et notamment du flou qu'elle fait peser sur les conclusions. Mais nous acceptons ce flou car c'est celui qui règne actuellement dans le courant s-a-p. Si, malgré cette compréhension presque naïve de ce qu'est la pratique, l'analyse apporte des éléments de compréhension qui dépassent ceux produits par une approche ressource alors c'est que l'approche s-a-p est prometteuse.

Adopter une approche pratique pour analyser le cas de l'Arpège nécessite donc en premier lieu de rendre mieux compte ici de la dimension sociale de l'organisation et du champ dans lequel elle s'inscrit. La grande cuisine est un champ très spécifique dont les caractéristiques pèsent très largement sur les stratégies. Il est composé par de nombreux acteurs: les restaurants étoilés, leurs employés, leurs clients, leurs fournisseurs, les guides gastronomiques, les critiques, les journalistes (Parkhurst-Ferguson, 1998). Dans les années 70, la vague de la nouvelle cuisine a suscité une très forte évolution de ce champ (Rao et al., 2003) et de nouvelles règles ont émergé. Outre une redéfinition des standards gastronomiques autour de cuissons plus courtes, de repas plus simples et plus légers, la nouvelle cuisine a fait évoluer le statut des chefs. De simples employés cantonnés à la cuisine, ils sont devenus souvent chefs d'entreprise. Les établissements, à travers leur carte, sont aujourd'hui attachés au nom du chef. Les attentes à l'égard de ces chefs (exprimées notamment par les guides gastronomiques et par la presse) sont aussi différentes: l'excellence gastronomique quotidienne certes, mais aussi et surtout la créativité de la cuisine (Beaugé, 2008). C'est l'aune à laquelle est jugée la qualité de "grand" d'un établissement, la double base sur laquelle sont délivrées les étoiles du Michelin. Mais la créativité n'est pas recherchée à tout prix et d'aucuns ont été sanctionnés (sévères critiques, pertes d'étoiles...) pour des initiatives malheureuses.

Adopter une approche pratique requiert par ailleurs de mieux comprendre les acteurs de la stratégie. Le parcours de Passard dans le champ est donc un facteur de première importance pour comprendre sa pratique de la stratégie (Gomez et al, 2003). Passard a grandi dans le monde de la cuisine et des arts. Fils de musicien, il a développé sa sensibilité artistique très jeune et la revendique aujourd'hui. Petit fils de restauratrice (sa grand-mère Louise était une rôtière de renom), il a acquis dès son plus jeune âge le goût de cuisiner pour des hôtes ;

leur faire partager ce qu'il aime. Aujourd'hui encore il l'affirme: "hormis d'aimer faire la cuisine, j'adore recevoir. Et c'est vrai que je me suis toujours laissé porter par cet enthousiasme que j'avais d'accueillir les gens chez moi au déjeuner ou au dîner et pour moi c'est toujours un véritable événement de savoir qu'il y a 40 ou 50 personnes qui vont déjeuner ou dîner chez moi ; un peut comme une maîtresse de maison qui reçoit chez elle. J'ai toujours été porté par la créativité et par cet engouement que j'avais de vouloir séduire les gens, les régaler, leur faire passer un moment de bonheur dans un endroit de détente." (entretien). Dès son plus jeune âge, Passard a aussi été initié par sa grand-mère à la maîtrise du feu, de la cuisson lente et attentive. Il entre en apprentissage dès 14 ans, chez Kerever en Bretagne. Il fait ensuite ses classes chez Gaston Boyer, alors trois étoiles et grand classique, puis chez Senderens où il se familiarise avec la nouvelle cuisine et ses règles et fini par occuper la position de second. C'est en 1980 qu'il devient lui-même chef, à Enghien. Plus jeune deux étoiles de France, il reprend l'Arpège (ancien établissement de Senderens) en 1986 et accède à la troisième étoile en 96.

Passard est à la fois un hôte, un rôtiisseur unique et un grand créatif. Un hôte, parce qu'ainsi que nous l'avons déjà souligné, sa conception de la restauration est centrée sur le partage des émotions. Passard sert ce qu'il aime. Or, un point crucial est ici que Passard favorisait largement et depuis de nombreuses années déjà les légumes dans sa propre alimentation, jusqu'à ne plus consommer de viande rouge (entretien). Son goût personnel et son inspiration étaient déjà orientés dans cette direction. D'ailleurs, la carte de l'Arpège proposait traditionnellement des plats centrés sur d'autres produits que la viande, comme les œufs (Chaud-froid d'oeuf au sirop d'érable et vinaigre de xérès) ou les crustacés (les aiguillettes de homard de Chausey sont depuis toujours un classique de la carte). Par ailleurs, Passard est un rôtiisseur non pas parce que son travail est centré sur la viande, mais parce qu'il maîtrise le feu, la chaleur. Il le dit lui-même: " je me définis comme un homme du feu, ce qu'on appelle un rôtiisseur en cuisine et j'ai besoin de cette relation, j'ai besoin de pratiquer aussi. J'ai besoin de cuire, j'ai besoin de jouer avec le produit, j'ai besoin de cette rotation de la pièce, que ce soit une volaille ou autre, avec le feu" (entretien). Ainsi ce n'est pas l'aliment qui est au centre de la spécificité du chef mais la technique de cuisson. La spécificité de l'Arpège est le mode de cuisson des plats (International Herald Tribune, 1996). D'ailleurs, cette cuisson est à rapprocher plus largement de la dimension sensitive que Passard attache à la cuisine comme un art: écouter le produit, le regarder, le sentir... En cuisine, le chef est penché sur les casseroles, attentif aux couleurs et aux odeurs. Il amène les effluves à son nez par grands

gestes pour mieux les discerner. Il tend l'oreille au dessus des fourneaux et requiert souvent le silence de la brigade. Il a même fait enlever les pendules de la cuisine afin d'inciter son équipe à être elle-même attentive à la cuisson sans se référer au temps décompté par les aiguilles. Passard est aussi reconnu comme un grand créatif. La carte de l'Arpège a toujours proposé des plats très originaux, tels la "tomate confite farcie aux douze saveurs" proposée depuis longtemps en dessert. Enfin, en dépit de sa réputation, il est notable qu'en 2000, Passard était encore considéré comme une jeune étoile montante de la gastronomie, un disciple de ses mentors, Senderens notamment, dont le nom revenait régulièrement comme une référence à côté du sien. Malgré ses trois étoiles et sa notoriété, Passard devait donc encore acquérir une autonomie de grand dans la gastronomie pour sécuriser la place de son établissement.

D'un point de vue plus organisationnel, l'analyse du cas fait aussi rapidement apparaître que si l'affichage du choix légumier dans la carte en décembre 2000 a retenu l'attention de tous, la stratégie elle-même avait commencé de naître bien avant et s'est progressivement incarnée dans de nombreuses dimensions au fil du temps. L'orientation légumière de l'Arpège trouve clairement une de ses sources dans les spécificités de Passard: son goût pour les légumes, ses techniques de cuisson, sa nature créative et sensitive. Ce sont là des éléments fondamentaux pour comprendre la nature de la stratégie de création de valeur et qui l'ancrent dans une véritable évolution du chef. Comprendre à cet égard qui est Passard permet de lever le voile sur certains facteurs explicatifs du choix auxquels une approche par les ressources ne permet pas d'accéder.

Mais ces éléments ne sont pas les seuls notables. En effet la stratégie légumière est aussi incarnée dans d'autres directions et notamment dans les jardins. En premier lieu, ainsi que nous l'avons déjà souligné, les jardins sont une source d'innovation permanente car ils permettent la culture de variétés oubliées ainsi que la recherche de nouvelles variétés originales. Passard y passe de longs moments lors desquels il échange avec ses jardiniers, il goûte les légumes, les regarde, les sent pour trouver de nouvelles textures, de nouvelles associations. En deuxième lieu, l'existence même de ces jardins a attiré l'attention des médias et ouvert un thème d'expression connexe pour Passard: le retour à la terre nourricière comme une justification de la cuisine de l'Arpège, de ses prix mais aussi justification d'une logique gastronomique et d'un parcours personnel. En troisième lieu, ces jardins ont aussi contribué à renforcer la légitimité de Passard vis-à-vis de ses pairs: Passard est un maître des légumes et pas seulement de leur cuisine. D'ailleurs aujourd'hui, ses jardins fournissent ponctuellement

certaines confrères et épicerie fines qui par ces achats participent indirectement à la légitimation de la stratégie de création de valeur de l'Arpège et de Passard.

Le discours tenu par Passard auprès de différents acteurs dans le champ est aussi fondamental. La conduite vis-à-vis du Michelin en premier lieu est tout à fait remarquable. Elle témoigne en effet d'une fine intégration du rôle dominant du Michelin mais surtout des enjeux pour le guide qui, taxé de trop grand conservatisme, pouvait trouver, dans la reconnaissance de la cuisine légumière, une occasion de démontrer son ouverture aux évolutions gastronomiques. En exposant son choix et sa carte directement au directeur du Michelin, Passard a à la fois démontré sa reconnaissance du guide et offert une possibilité d'ouverture à celui-ci. La réponse du guide était quant à elle peu risquée, Passard ayant fait preuve au cours des années passées de sa connaissance des règles de la grande cuisine et de son excellence. Si l'aventure devait finalement mener à l'échec, les plats étant décevants, il serait aussi temps pour le Michelin d'en faire état dans sa prochaine édition annuelle, c'est à dire en mars 2002 (le guide paraît au début du printemps et celui de 2001 était déjà en cours de bouclage en décembre 2000). Son intérêt au total était certainement d'attendre.

Le discours peu à peu développé dans les médias et qui a débuté avant 2000 est aussi capital. Passard a progressivement construit une identité centrée sur la créativité et l'originalité. Déjà en 1997, le Monde le présentait comme différent, en filant une comparaison avec Pierre Gagnaire. Les chroniques gastronomiques de Passard dans le Figaro entre 1997 et 2000 ont aussi été un moyen de forger (et de communiquer) une réflexion sur les produits et notamment les légumes. Il est à cet égard notable que sur les 108 chroniques écrites en trois ans, 54 portent sur les légumes, 44 sur le fromage et la volaille, la viande étant traitée dans seulement 10 chroniques. Ces positions ont progressivement contribué à rendre admissibles voire prévisibles à l'Arpège des choix gastronomiques originaux; si le changement devait arriver il pouvait venir de là. Les légumes ont aussi peu à peu émergé comme attirant la préférence de Passard. Par la suite et en continuation, Passard a donné de très nombreuses interviews. Il a profité dans un premier temps de l'exposition médiatique offerte par l'annonce de sa nouvelle carte. Par la suite, (quand après septembre 2001 l'industrie touristique a souffert des contrecoups du 11 septembre) les médias l'ont accueilli sur la base d'une revendication d'une meilleure alimentation et d'une plus grande attention à l'origine des produits. A cet égard, les crispations sanitaires successives autour de la vache folle, des conditions d'élevage mais aussi des OGM ont été un terreau propice au développement du discours de Passard: le chef s'est vu accordé de véritables tribunes dans les médias et a eu ainsi le loisir d'inscrire progressivement

son choix des légumes dans une perspective plus structurelle de recherche de plaisir gustatif et créatif.

A cette lumière, la décision d'orienter la carte de l'Arpège vers les légumes prend un sens nouveau: Passard a progressivement construit sa position (et celle de l'Arpège) en jouant selon les règles d'un champ qui valorise avant tout l'excellence et la créativité et se fondant sur ses spécificités et ses goûts propres. La créativité dont Passard a fait preuve en mettant les légumes au devant de la scène de l'Arpège est une réponse conforme aux attentes de la grande cuisine, attentes que le chef a depuis longtemps intégrées au fil de son parcours dans le champ. La stratégie de création de valeur de l'Arpège apparaît ainsi dans une véritable évolution comme la convergence de pratiques s'orchestrant progressivement les unes avec les autres et en cohérence avec le champ. Il est fort probable que Passard n'avait cependant pas une compréhension aussi claire et rationnelle de cette orchestration que la présente description pourrait le laisser penser. La rationalisation que nous opérons pour cette communication est à cet égard trompeuse. Passard étant immergé dans le champ de la haute cuisine depuis son enfance, il n'a pas eu à mener quelque analyse rationnelle du champ que ce soit pour comprendre le statut des légumes, analyser ses préférences, ses techniques et y déceler des sources d'innovation inexploitées à revendiquer dans les médias et auprès du Michelin. Cela fait partie de l'environnement professionnel et familial dans lequel il a évolué depuis toujours et fait à ce titre partie intégrante de ce qu'il "sait" sans le savoir consciemment.

De manière générale, l'analyse de la stratégie légumière dans une perspective pratique met en lumière trois aspects clefs. D'une part elle éclaire la progressive émergence de cette stratégie dans une dynamique absente de l'analyse RBV. D'autre part elle fait apparaître la nature plus raisonnable que consciente et raisonnée des choix. Enfin elle montre que la stratégie de l'Arpège repose sur de nombreuses dimensions convergentes a posteriori sans pour autant avoir nécessairement été organisées et choisies a priori. Du goût personnel de Passard pour les légumes à l'organisation actuelle de l'Arpège, les différents éléments de la stratégie sont apparus peu à peu, sont progressivement entrés en cohérence au fil de leur développement pour finalement former un faisceau convergent de pratiques.

#### **4. DISCUSSION ET CONCLUSION**

Les deux analyses du cas montrent que les conclusions d'une approche pratique offrent une compréhension plus riche que celles de la RBV. C'est le cas à deux égards en particulier.

En premier lieu, l'approche pratique rend mieux compte de la combinaison et de l'utilisation des ressources que la RBV. Dans l'approche par les ressources, l'argument central est que l'avantage concurrentiel repose sur la combinaison originale de ressources uniques. Mais l'analyse que l'on peut mener de l'Arpège sur ces bases ne permet justement pas de comprendre comment la combinaison est opérée. Elle produit des conclusions relativement simplistes. Les ressources ne semblent pas si uniques; elles apparaissent même basiques et les liens qui les unissent sont peu convaincants dans l'optique RBV. Seul le chef apparaît central et tout semble reposer sur lui. Sous ce jour, l'analyse de l'Arpège aboutit rapidement à la simple reconnaissance d'une boîte noire (le chef). Dans une perspective pratique au contraire les liens entre éléments sont plus subtils. Par exemple, le rôle des jardins est très illustratif. Ce ne sont pas de simples sources d'approvisionnement, mais aussi et surtout des espaces de création et d'inspiration ainsi que des espaces de légitimation des plats et des prix de l'Arpège face aux différentes parties prenantes du champ. Dans le même esprit, les étoiles Michelin ne sont pas qu'une garantie gastronomique répercutée dans le prix. Elles témoignent de la rencontre et de l'accord entre Passard et le guide. En un mot, l'approche pratique permet de mieux lier différents éléments a priori disparates mais qui contribuent pourtant de manière cohérente à la stratégie de création de valeur de l'Arpège. La dimension sociale sous-jacente à l'approche pratique permet ici de dépasser la RBV.

En deuxième lieu, l'approche pratique offre un éclairage complémentaire sur les légumes comme source de valeur. En effet, un des principaux problèmes de la RBV est la notion de valeur et plus précisément comment des ressources de valeur peuvent être identifiées a priori. Dans son exposition simple, la RBV est pour cela taxée de tautologie: les ressources stratégiques ne sont reconnaissables qu'après avoir démontré leurs qualités, ou exprimé plus prosaïquement, les ressources de valeur sont celles qui ont finalement de la valeur... Priem & Butler (2001: 29) pointent aussi une erreur élémentaire: la valeur est en fait déterminée de manière exogène par le marché compte tenu des opportunités et des menaces de l'environnement, ce qui est en contradiction avec la thèse de la RBV. La réponse initiale de la RBV était de déterminer la valeur "par la modélisation de l'environnement concurrentiel" (Barney 2001: 42). Mais l'approche pratique offre ici une autre compréhension de cette question. Le cas de l'Arpège illustre en effet que la valeur d'une ressource est à la fois liée au champ et à l'organisation par la pratique. Elle est d'une part indiquée aux acteurs de manière quasi institutionnelle à travers les règles du champ. D'autre part elle émerge aussi des pratiques des acteurs qui intègrent ces règles et leurs propres expériences. Les acteurs engagés

dans un champ comprennent, parfois sans que cela soit conscient, ce qu'est la valeur dans le champ et l'expriment dans leurs pratiques. La rencontre de la créativité et des légumes dans la cuisine de Passard est à cet égard un exemple très illustratif. Passard, parce qu'il a professionnellement grandi dans la grande cuisine, a parfaitement intégré la valeur de la créativité. Parallèlement, il a aussi intégré la place traditionnelle réservée aux légumes, tout en en découvrant l'infini potentiel à travers sa propre alimentation. Il n'a pas raisonné sur la valeur des légumes comme support à la créativité et a directement exercé son imagination sur ceux-ci pour progressivement les proposer dans son restaurant. Les légumes appartiennent à l'univers de Passard depuis longtemps et n'ont pas été sélectionnés comme un terrain propice à la différenciation de l'Arpège.

Bien que notre analyse pointe des directions prometteuses pour s-a-p, elle laisse aussi certaines questions en suspens. En particulier, la relation entre l'Arpège et son chef est presque une fusion. L'Arpège, c'est la cuisine de Passard et Passard c'est l'Arpège. Cette particularité est problématique pour deux raisons. D'une part, le champ social dans lequel évolue le chef est strictement le même que le champ concurrentiel de l'organisation: la grande cuisine. Or il n'est pas évident que tel soit le cas pour d'autres organisations. Ainsi nos conclusions demandent à être étendues par l'étude de cas dans d'autres secteurs ne présentant pas cette particularité afin de pouvoir éventuellement différencier les deux dimensions et mieux évaluer la manière de les prendre en compte. D'autre part, l'Arpège est une petite organisation, dans laquelle les choix stratégiques d'un individu (le chef) sont directement et continuellement déclinés dans l'offre. Le management intermédiaire est extrêmement réduit voire inexistant et joue un rôle relativement secondaire. Cette situation particulière ne nous a pas permis de tenir compte de son influence, bien que celle-ci ait été reconnue dans les travaux s-a-p. A cet égard, les résultats de notre analyse demandent aussi à être complétés par d'autres études.

Nous fondant sur la filiation à la RBV revendiquée par le courant s-a-p, nous avons choisi de mener une étude empirique soumettant un même à deux analyses. Notre objectif était, en dépit des critiques adressées aux deux écoles, d'évaluer la contribution potentielle de s-a-p et ainsi déterminer dans quelle mesure une analyse par la pratique permettait une meilleure compréhension de la stratégie de création de valeur qu'une approche par les ressources.

Nous avons pour cela soumis à double analyse le cas du restaurant Arpège et de son chef Alain Passard, triple étoilé au Michelin depuis plus de dix ans et dont la cuisine légumière est couronnée de succès. Il apparaît que l'approche RBV ne permet pas de rendre compte de

manière convaincante de la stratégie de l'Arpège car elle aboutit à l'identification de ressources aux qualités stratégiques peu convaincantes et à la réification du chef comme entrepreneur et créateur de génie. Si l'organisation n'apparaît pas nécessairement comme une boîte noire ici, c'est le chef lui-même qui endosse ce trait. L'approche pratique de la stratégie de l'Arpège apporte quant à elle des conclusions plus convaincantes. Elle permet en particulier une meilleure vision de la manière dont des pratiques hétérogènes se combinent dans l'organisation pour concourir à la création de valeur et comment celle-ci est aussi liée au champ de la grande cuisine. Notre analyse comparative met donc en lumière le pouvoir explicatif prometteur de l'approche pratique. Ce pouvoir explicatif est très intimement lié à la définition même de la notion de pratique, qui intègre à la fois des éléments micro et macro, se démarquant ainsi très nettement d'une simple approche micro-processuelle.

Dans cette perspective, notre recherche fait écho aux considérations théoriques de Chia et McKay (2007). Ces auteurs insistent sur l'importance d'une définition plus claire de la pratique, qui la positionnerait par rapport aux ressources et aux processus. La pratique n'est ni une ressource particulière, ni un niveau d'analyse plus micro que les processus, comme pourraient le laisser croire les travaux de Johnson et al (2003b) ou de Salvato (2003). La pratique constitue en soi une perspective différente : en se focalisant sur "le faire quotidien d'acteurs engagés dans un contexte social", la pratique met en avant l'action (par opposition à une vision statique des ressources en possession); elle permet de rendre à l'individu toute sa place, avec sa trajectoire, ses expériences propres, tout en prenant la pleine mesure de la dimension sociale inhérente à la pratique. Cette dimension sociale est constituée des collectifs, groupes, de l'organisation mais aussi du secteur et du contexte institutionnel au sens large. La concrétisation prometteuse de l'approche s-a-p est directement liée à l'adoption par les chercheurs du courant d'une définition qui leur permette de faire une place véritable à l'ensemble de ces dimensions tout leur offrant un dispositif suffisamment robuste pour allier cadre théorique et approche empirique.

## RÉFÉRENCES

- AFP. 2003. It's easier these days to get into a top French restaurant, *Dépêche* du 2 avril.
- Balasz, K. 2001. Some like it haute: leadership lessons from France's great chefs. *Organizational Dynamics*, 30: 2, 134-148.
- Barney, J. 1986. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3): 656-665.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. 2001. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1): 41-56.
- Beaugé, B. 2007. Comment dire qu'un talent est nouveau? *Séminaire de l'Ecole de Paris du Management*, 17 novembre.
- Carter, C. & Clegg, RS & Kornberger, M. 2008 a. So!apbox: editorial essays: Strategy as practice? *Strategic Organization!*, 6(1): 83-99.
- Carter, C. & Clegg, RS & Kornberger, M. 2008 b. S-a-p zapping the field. *Strategic Organization!*, 6(1): 107-112.
- Chia, R. & MacKay, R. 2007. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1): 217-242.
- Conner, K.R. & Prahalad, C.K. 1996. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5): 477-501.
- Datamonitor, 2004. Hotel, restaurant and cafés in France. *Industry Profile*, 0164-0782, Septembre.
- Daily Express*. 2001 And the Chef's special today is.... 20 janvier.
- Felin, T. & Foss, NJ. 2005 Strategic organization: a field in search of micro-foundations. *Strategic Organization!*, 3(4): 441-455.
- Felin, T. & Hesterly, W. S. 2007. The knowledge-based view, nested heterogeneity, and the new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32(1): 195-219.

- Golsorkhi, D. 2006. La Fabrique de la Stratégie: Vers une compréhension pratique de la pratique stratégique. In *La Fabrique de la Stratégie*. Golsorkhi, D. (ed.). Paris: Dunod, 0-26.
- Gomez, M.L. & Bouty I. & Drucker-Godard, C. 2003. "Knowing and cooking practices: behind the scene of a French Grand Restaurant", dans Nicolini, D., Gherardi, S. & Yanow, D. (eds), *Knowing in organizations: a Practice-based Approach*, New-York : ME Sharpe.
- Grant, R.M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-22.
- International Herald Tribune*. 1996. At Arpege, a Culinary Epiphany. 12 janvier.
- International Herald Tribune*. 2001. May the force be with Alain Passard Chef at Arpège. 20 avril.
- Jarzabkowski, P. 2003. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 40(1): 24-55.
- Jarzabkowski, P. 2004. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4): 529-60.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. and Seidl, D. 2007. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1): 5-27.
- Johnson, C. & Surlemont, B. & Nicod, P. & Revaz; F. 2005 a. Behind the stars: a concise typology of Michelin restaurants in Europe. *Cornell Hospitality Quarterly*, 46(2): 170-187.
- Johnson, G. Scholes, K. & Whittington, R. & Fréry, F. 2005 b. *Stratégique*. 7e édition, Paris: Pearson Education France.
- Johnson, G. & Melin, L. & Whittington, R. 2003. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1): 3-22.
- Karpik, L. 2000. Le Guide Rouge Michelin. *Sociologie du Travail* 42(3): 369-89.
- Kogut, B. & Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, comparative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3): 383-97.
- Kor, Y. & Mahoney, J.T. 2004. Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*, 41(1): 183-91.
- Le Figaro*. 2001. Kaleïdoscope. 12 octobre.

- Le Monde*. 1999. Paire d'as. 17 mars.
- Le Monde*. 2001. Le grand radical; Alain Passard sous le coup d'une truculente illumination. 1<sup>er</sup> janvier.
- Le Monde*. 2005. Comment le restaurant L'Arpège est devenu un cas d'école. 2 août.
- Lippman, S.A. & Rumelt, R.P. 1982. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13: 418-38.
- Maitlis, S. & Lawrence, T.B. 2003. Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1): 109-139.
- Mantere, S. 2005. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization!*, 3(2): 157-184.
- Parkhurst-Ferguson, P. 1998. A cultural field in the making: gastronomy in 19th century France. *American Journal of Sociology*, 104(3): 597-641.
- Peteraf, M.A. 1993. The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- 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): 22-40.
- Rao, H. & Monin, P. & Durand, R. 2003. Institutional change in Toque Ville: nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4): 795-843.
- Regnèr, P. 2003. Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40(1): 57-82.
- Rouleau, L. & Gagnon, S. & Cloutier, C. 2007. Revisiting permanently failing organizations: a practice perspective. *EGOS Annual Conference SWG4*, Vienne Autriche.
- Rouleau, L. 2005. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell strategic change. *Journal of Management Studies*, 42(7): 1414-1441.
- Salvato, C. 2003. The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1): 83-108.
- Seattle Time*. 2001. Europe's mad cows coming home to roost. 11 janvier.

- Spender, J.C. 1994. Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents. *International Business Review*, 3: 353-367.
- Spender, J.C. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 45-62.
- Wenerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Whittington, R. 2007. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10): 1575-1586.