

# Vers une conceptualisation cognitive de l'architecture des compétences

**Stephane A. Tywoniak**

School of Management

Queensland University of Technology

2 George Street

Brisbane Qld 4000

Australia

Tel.: +61 7 3864 2944

e-mail: s.tywoniak@qut.edu.au

## Résumé

L'objectif de cette recherche consiste à examiner les conditions d'obtention d'un avantage concurrentiel pour une firme multi-activités. Nous proposons un renouvellement des outils de diagnostic en exploitant les théories émergentes du Modèle des Ressources et Compétences (MRC) et de l'approche cognitive des organisations.

Alors que les théories traditionnelles des déterminants de la performance des firmes multi-activités examinent la problématique du point de vue de l'alignement de la stratégie et de la structure de la firme avec les circonstances d'un environnement exogène, l'approche cognitive pose l'environnement comme endogène, produit d'une mise en acte par l'entreprise de son univers. Dans une telle perspective, la cohérence stratégique de la firme se substitue à l'alignement avec l'environnement comme déterminant premier de la performance. Le concept d'architecture des compétences dont nous proposons une conceptualisation cognitive permet l'articulation entre les deux théories.

La validité de notre construction théorique est testée via l'examen de trois cas de groupes industriels diversifiés: Alpha, Delta et Gamma. Chaque cas est analysé sous l'angle des trois cadres théoriques (contingence, configurationnisme, architecture des compétences). L'objectif de la recherche est d'évaluer la pertinence de notre construction conceptuelle, comparativement aux modèles établis. L'analyse des cas indique que notre théorie de la cohérence stratégique permet un diagnostic plus fin que les autres approches analytiques dans les situations complexes, pour lesquelles les leviers de performance sont causalement ambigus et difficilement repérables par les méthodes établies.

Mots-clés: architecture des compétences, avantage concurrentiel, cohérence stratégique, ressources

## INTRODUCTION

Au cours des 20 dernières années, sous l'impulsion du Modèle des Ressources et Compétences (MRC -Barney, 1990; Wernerfelt, 1984) le management stratégique a connu un rééquilibrage de ses orientations analytiques en faveur de l'analyse des phénomènes internes aux organisations (Tywoniak, 1998). Paradoxalement, relativement peu de chercheurs se sont intéressés aux problématiques structurelles dans ce cadre: la recherche s'est préoccupée des ressources de l'organisation, mais a relativement délaissé la question de l'organisation des ressources. Le programme de recherche dont nous rapportons ici les principaux résultats vise à combler cette lacune, en proposant une théorie des structures compatible avec le MRC. Selon Desreumeaux (1992) les théories traditionnelles des structures (contingence, configurationnisme) aboutissent à des résultats partiellement complémentaires, mais aussi souvent contradictoires, et aucune ne peut prétendre aboutir à des résultats supérieurs. Aussi, plutôt que d'adapter les théories des structures existantes (Desreumeaux, 1998) nous développons ici une approche novatrice, qui allie MRC et théorie cognitive des organisations: l'architecture des compétences.

Nous commençons par un bref rappel des recherches consacrées aux structures dans le cadre du MRC. Dans la seconde section, nous exposons l'apport de l'approche cognitive à la construction d'une théorie des structures dans le MRC. La troisième section est consacrée à la présentation de trois cas de recherche. Enfin, nous concluons par une comparaison entre l'architecture des compétences et les approches traditionnelles et évoquons les implications pour la recherche et la pratique de ce cadre théorique.

### 1. RESSOURCES, COMPETENCES ET ORGANISATION

Les chercheurs qui travaillent dans le cadre du MRC reconnaissent l'importance de l'organisation des firmes pour l'établissement d'un avantage concurrentiel (Powell, 1992, 1993). Cependant la "question de l'organisation" (Barney, 1995: 56) n'est pas traitée de façon exhaustive, ni cohérente au sein du MRC. Selon Barney (1995) les caractéristiques organisationnelles, telles que la structure hiérarchique formelle, les systèmes de contrôle et les mécanismes d'incitation sont des "ressources complémentaires" incapables, à priori, de générer seules un avantage concurrentiel, mais susceptibles, en combinaison avec d'autres ressources, de permettre à la firme d'exploiter son potentiel au maximum. Barney (1997) associe formes structurelles et stratégies génériques, et suggère implicitement l'adoption de structure multi-divisionnelles traditionnelles, ce qui semble incohérent avec la critique de ce type d'organisation pour l'exploitation des compétences formulée par Prahalad et Hamel (1990).

Hamel et Prahalad (1994) proposent de considérer la firme comme un ensemble de compétences plutôt qu'un ensemble d'activités. Cependant ces auteurs ne développent pas leur réflexion pour décrire plus en détail comment la perspective ressources/compétences modifie la manière dont les structures sont conçues et gérées. Quelques travaux explorent la problématique structurelle en fonction de la nature des ressources de la firme, mais leurs résultats ne forment pas un ensemble cohérent. Selon Argyres (1995, 1996) une firme tentant d'obtenir un effet de levier sur ses

compétences cardinales par l'utilisation d'une "marque unificatrice" (Hamel et Prahalad, 1994) doit avoir une structure centralisée. Par contre, Markides et Williamson (1996) préconisent la solution opposée. Selon Collis & Montgomery (1998) les groupes qui obtiennent les meilleurs résultats sont ceux qui ont adopté une configuration cohérente, centrée sur les ressources exploitées par la direction générale pour créer de la valeur pour les activités. Plus ces ressources sont «générales», plus la firme doit être décentralisée. Intuitivement, cette approche élégante est attractive. Cependant elle présente une faiblesse majeure: Collis et Montgomery n'indiquent pas comment mesurer la généralité des ressources/compétences. Nous suggérons que les résultats partiels et contradictoires de ces recherches proviennent d'une prise en compte imparfaite de la nature même des ressources et compétences: les compétences "désignent la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels" (Amit & Schoemaker, 1993: 35-37). Et donc la construction d'une théorie robuste nécessite une analyse tournée vers les processus, Nonaka et Takeuchi (1995: 49) suggèrent qu'une telle construction est incomplète au sein du MRC.

Nonaka et ses co-auteurs (Nonaka et Takeuchi, 1995; Nonaka et Konno, 1998; Nonaka et Toyama, 2002) proposent un modèle d'organisation centré sur la transformation des connaissances: l'organisation "hypertexte", constituée d'équipes de projets flexibles et mobiles, qui s'appuient sur une "base de connaissances" partagée. Les auteurs avancent que cette forme organisationnelle est particulièrement adaptée aux environnements turbulents et aux firmes poursuivant des stratégies d'innovation. Cependant, on peut s'interroger sur sa pertinence dans d'autres contextes: une organisation par projets, flexible et modulable est-elle nécessaire dans un environnement relativement stable? Bartlett et Ghoshal (1993, 1994, 1995a & b, 1996) proposent une alternative "managériale" au modèle de Nonaka. Ces auteurs focalisent leur attention sur les processus de coopération et proposent une adaptation de la structure multi-divisionnelle comprenant des mécanismes transversaux permettant de faciliter la coopération entre sous-unités. Un tel modèle paraît bien convenir aux firmes poursuivant des stratégies de diversification liée qui entraînent des configurations d'interdépendance opérationnelle entre sous-unités. Mais la forme organisationnelle préconisée par Bartlett et Ghoshal ne semble pas non plus universellement applicable: ces mécanismes transversaux permettant une coopération étroite entre divisions inter-dépendantes sont-ils nécessaires au fonctionnement de groupes diversifiés dont les unités sont quasi-autonomes?

Une troisième contribution est proposée par Quélin (1995) et Grant (1996), qui arguent qu'il est nécessaire de séparer l'analyse des structures formelles de la structuration des processus qui les animent. Pour ce faire, ils proposent la notion d' "architecture des compétences". Cette architecture ne correspond pas terme à terme avec la structure hiérarchique formelle de l'organisation, mais se décline en fonction du degré d'agrégation des compétences. Quélin (1995) distingue trois niveaux d'intégration: un niveau élémentaire, qui comprend les compétences directement liées aux activités opérationnelles de la firme (eg: savoir-faire de production), un niveau intermédiaire où les compétences spécialisées sont agrégées dans des compétences fonctionnelles (eg: marketing), un niveau supérieur, où résident les compétences impliquant une large intégration inter-fonctionnelle et les compétences générales qui influencent la totalité de l'organisation (processus de coordination, de

décision). La présentation proposée par ces auteurs semble adaptée au cas d'une firme mono-activité, mais une telle construction s'avère problématique dans le cas d'un groupe multi-activités. Conceptualiser la structuration des compétences à partir des activités opérationnelles plutôt que de l'ensemble des processus (opérationnels et managériaux) conduit à juxtaposer des structures de compétences séparées pour chaque activité et ne permet pas de rendre compte des effets de groupe. Appliquée à un groupe multi-activités, l'architecture des compétences de Quélin/Grant, ressemble donc à une structure multi-divisionnelle traditionnelle. Ainsi, les travaux intégrant la dimension processuelle conduisent également à des modèles partiels et apparemment difficilement réconciliables.

Dans la section suivante, nous proposons une adaptation des concepts d'architecture des compétences et de cohérence stratégique qui permettent de dépasser ces limites. Construire un modèle de la structuration des compétences à partir de la perception cognitive qu'en ont les membres de l'organisation, plutôt que de leurs caractéristiques objectives, permet en effet de proposer un cadre théorique universellement applicable.

## 2. L'ARCHITECTURE DES COMPÉTENCES: CONCEPTUALISATION COGNITIVE

L'approche cognitive des organisations (Weick, 1979; Johnson, 1988; Laroche et Nioche, 1994, Laroche, 1995) est une théorie de l'action organisationnelle compatible avec le MRC (Laroche, 2001). Les deux théories partagent des hypothèses communes concernant le comportement humain (rationalité limitée et procédurale<sup>1</sup>). Le couplage imparfait entre intention et action ("loose coupling" - Weick, 1976) dans les organisations vient éclairer la notion d'ambiguïté causale, centrale dans la définition de l'avantage concurrentiel selon le MRC. Le processus de formation de la stratégie dans le MRC, tel qu'il est décrit par Amit & Shoemaker (1993: 40) s'appuie explicitement sur une perspective cognitive: (les) "managers auront des attentes diversifiées concernant des variables-clés telles que la croissance de la demande, le niveau des prix, des coûts, et les préférences des clients". La mise en acte de l'environnement par l'organisation dans la théorie cognitive est également consonante avec la recherche de rentes ricardiennes dans le MRC: "Si les gens imaginent que l'environnement est distinct de l'organisation et peut être analysé afin de produire des réponses efficaces, alors ils utiliseront leurs ressources afin de s'équiper de l'équivalent de puissantes jumelles pour améliorer leur acuité visuelle. Si les gens reconnaissent qu'ils créent un grand nombre de leurs environnements, alors tout cet effort pour mieux voir est non-pertinent" (Weick, 1979: 169). Ce raisonnement est à rapprocher de la remarque suivante de Wernerfelt (1995: 172) à propos de la théorie de l'avantage concurrentiel issue de l'économie industrielle: "Si tous les étudiants en management stratégique apprennent à identifier la niche 'la plus attractive', qui l'obtiendra et pour quelles raisons la concurrence ne détruira-t-elle pas cet attrait?". Nous rejoignons donc les conclusions de Laroche (2001: 109) "l'idée d'enaction débouche sur un paradoxe qui, manié avec précaution, rejoint des idées fondamentales dans les approches resource-based et entrepreneuriales de la stratégie: la clôture cognitive de l'organisation (son enfermement dans l'univers de

---

<sup>1</sup>: cf. Barney (1986), Amit et Schoemaker (1993), Weick (1979), Laroche (1995)

représentations qu'elle s'est forgé), parce qu'elle induit une action impertinente, partiellement décalée par rapport à l'environnement (à ses structures, à ses lois, à ses régularités), peut déboucher sur une transformation de cet environnement."

Le concept de paradigme organisationnel (Johnson, 1988) présente un intérêt particulier pour notre propos. Cet ensemble de croyances et hypothèses allant de soi, perçues comme donnant à l'organisation des compétences et capacités bénéfiques constitue un filtre de l'attention managériale (Laroche et Nioche, 1998) et induit une perception hiérarchisée des processus managériaux, partagée par l'ensemble des membres de l'organisation. En ce sens, le paradigme rejoint la notion de base de connaissance proposée par Nonaka et Takeuchi (1995): on peut considérer qu'il constitue sa dimension tacite (Baumard, 1999). Le paradigme apporte un fondement cognitif à la constatation dans le MRC que les firmes ont des dotations de ressources hétérogènes (Barney, 1990, Wernerfelt, 1984), ainsi qu'à la mobilisation de configurations différentes de compétences pour répondre aux attentes de l'environnement: les expériences passées de l'organisation (rationalité procédurale, inertie paradigmatique) contraignent son processus de création de sens (mise en acte de l'environnement) et conduisent à des choix idiosyncratiques de développement de ses ressources<sup>2</sup>. De plus, si le paradigme conduit l'organisation à se préoccuper des processus qui lui semblent les plus importants, il est possible que l'organisation ne se focalise pas sur les enjeux les plus pertinents (notion de "dérive stratégique" -Johnson, 1988).

Ainsi, en fonction de l'importance qui leur est accordée dans le paradigme organisationnel et de leur potentiel pour établir un avantage concurrentiel, il est possible de proposer la typologie suivante des ressources et compétences d'une firme (Tableau1).

**Tableau 1: Typologie des ressources et compétences**

		L'organisation focalise son attention vers la ressource/compétence	
		oui	non
La ressource/compétence est susceptible de conduire à un avantage concurrentiel	oui	R/C cardinale	R/C latente
	non	R/C centrale	R/C standard

Lorsque la firme focalise son attention vers une ressource ou compétence susceptible de conduire à un avantage concurrentiel, on retrouve la situation favorable décrite par Barney (1990): la firme est en mesure d'obtenir un avantage concurrentiel à partir de l'exploitation d'une telle ressource/compétence. Nous proposons de qualifier ces ressources comme 'cardinales'. Quand la firme est focalisée sur une compétence qui n'est pas susceptible de fournir un avantage concurrentiel, elle risque la dérive stratégique, puisque la ressource vers laquelle son attention est dirigée n'est pas celle qui permet la réponse la plus pertinente aux demandes de l'environnement. Nous qualifions ces ressources/compétences de 'centrales'. Son paradigme peut également conduire la firme à ignorer une compétence susceptible de devenir cardinale. Nous qualifions ces

<sup>2</sup>: cf. Amit et Schoemaker (1993), Dierickx et Cool (1989)

compétences de 'latentes', dans le sens où elles recèlent des potentialités inexploitées. Enfin, les ressources/compétences 'standard' sont celles auxquelles l'organisation accorde peu d'attention et qui ne sont pas susceptibles de fonder un avantage concurrentiel.

Cette typologie nous permet de suggérer une relecture de la notion d'architecture des compétences proposée par Quélin et Grant, dans laquelle le facteur structurant l'ensemble des compétences d'une firme est leur rang dans la hiérarchie des priorités induite par son paradigme. Sur le plan normatif, contrairement aux formulations de précédentes, un tel modèle implique de ne pouvoir présenter de schéma théorique générique: chaque firme étant unique, elle développe une architecture des compétences qui lui est spécifique.

La conceptualisation de l'architecture des compétences que nous proposons présente selon nous deux avantages par rapport à celle de Quélin/Grant. Premièrement, cette formulation permet de proposer une articulation théorique forte entre les modèles du MRC et ceux de l'approche cognitive. L'architecture des compétences est un concept hybride, à la croisée de deux courants théoriques dont il symbolise la convergence. Deuxièmement, cette conceptualisation renouvelée nous semble plus conforme aux hypothèses centrales du MRC (unicité et idiosyncrasie des firmes, existence d'une multiplicité d'arrangements stratégico-organisationnels susceptibles d'aboutir à un avantage concurrentiel) que la formulation précédente, qui réfèrait implicitement à une structure hiérarchique divisionnelle traditionnelle -donc une forme organisationnelle unique.

Notre approche de l'architecture des compétences permet de re-formuler la notion de "cohérence stratégique" proposée par Collis et Montgomery (1998). Plutôt que de fonder la cohérence sur le caractère plus ou moins "général" des ressources/compétences, nous reprenons l'idée que l'avantage concurrentiel résulte de l'alignement ("fit" -Miles et Snow, 1984; Venkatraman, 1989) entre les caractéristiques de la firme et celles de son environnement. Mais plutôt que de définir cet alignement en fonction de caractéristiques exogènes (cf. Galbraith, 1973), nous proposons qu'il résulte de la cohérence des choix selon trois dimensions:

- la stratégie de la firme: produit de la mise en acte de l'environnement, la stratégie vise à exploiter des rentes ricardiennes par la mise en oeuvre de ressources/compétences 'cardinales' (rares, précieuses, durables, difficilement imitables, non-substituables, valorisées -Barney, 1990; Collis et Montgomery, 1995)
- le découpage administratif: ensemble des sous-unités stables de l'organisation, définition du locus de la décision. Celui-ci est impacté par la nature des ressources de l'organisation et de leur degré d'interdépendance (Grant; 1991, 1996)
- l'architecture des compétences: le positionnement des divers processus managériaux dans la hiérarchie des priorités induite par le paradigme organisationnel (Johnson, 1988; Laroche et Nioche, 1998): la firme est-elle focalisée sur ses compétences les plus pertinentes?

Le Tableau 2 résume les interactions entre les trois dimensions et contient trois conditions de cohérence qui doivent être satisfaites pour obtenir un avantage concurrentiel.

**Tableau 2: Matrice de cohérence organisationnelle**

	<b>Stratégie</b>	<b>Découpage administratif</b>	<b>Architecture des compétences</b>
<b>Stratégie</b>	-	Correspondance entre choix stratégiques, répartition des actifs et localisation de la prise de décision	Focalisation de l'attention managériale sur les compétences pertinentes
<b>Découpage administratif</b>	-	-	La mise en oeuvre des compétences pertinentes permet un effet de levier sur les actifs stratégiques
<b>Architecture des compétences</b>	-	-	-

Dans la section suivante, nous présentons les principaux résultats d'une recherche empirique qui valide la pertinence de notre conceptualisation cognitive de l'architecture des compétences pour comprendre les origines des performances des firmes.

### 3. TROIS ÉTUDES DE CAS

#### 3.1 Méthodologie

Selon Yin (1994), la validation d'un nouveau cadre théorique peut être effectuée en employant une méthodologie d'études de cas comparatives: c'est en confrontant notre théorie à plusieurs cas que nous pourrions éprouver sa robustesse. En second lieu, nous nous sommes préoccupés de la validité comparative de notre approche, par rapport aux théories traditionnelles des structures. Selon Langley (1999), l'approche dite des "théories alternatives" correspond le mieux à notre problématique: "l'analyste propose plusieurs interprétations alternatives des mêmes événements fondées sur des ensembles de prémisses cohérentes mais différentes. Il est ainsi possible pour le lecteur de juger jusqu'à quel point chaque théorie contribue à une explication satisfaisante des événements rapportés" (Langley, 1999: 698).

Les phénomènes que nous souhaitons observer se prêtent mal à une approche quantitative (Godfrey & Hill, 1995; Rouse & Daellenbach, 1999; Weick, 1979, 1989, 1995) et nous avons opté pour une approche qualitative. Trois cas ont été constitués entre 1996 et 1998, et les données recouvrent la période 1994-1997. Les trois groupes industriels étudiés ont été sélectionnés en raison de la diversité de leurs activités, et de leur performances. Chaque groupe comprend en effet au moins une activité leader sur son marché, et présente donc l'opportunité d'observer au moins une situation d'avantage concurrentiel.

*Recueil des données et méthodologie d'analyse:*

Les cas ont été constitués à partir de données primaires et secondaires:

Données primaires:

- entretiens dans chaque groupe avec les cadres dirigeants, et un échantillon de cadres fonctionnels et employés (42 personnes au total)
- observation de réunions de travail (10) et événements (3) au sein des sociétés
- visites de sites industriels (12)

Données secondaires:

- rapports annuels;
- documents internes (plans stratégiques, reporting interne, présentation de projets, etc.)
- revue de presse;
- rapports d'analystes financiers

Notre stratégie d'analyse consiste à l'instar du travail précurseur d'Allison (1971), à juxtaposer plusieurs "lectures" successives du terrain afin de faire apparaître les mérites et limites de chaque cadre théorique. Chaque cas est composé de sections descriptives dans lesquelles sont compilées les données pertinentes recueillies, suivies de sections analytiques dans lesquelles nous appliquons les outils théoriques. Pour chaque cas, nous avons comparé la conformité des choix managériaux avec les prescriptions des modèles contingent; configurationniste, et de l'architecture des compétences, ainsi que la conformité des performances avec les prédictions des modèles théoriques<sup>3</sup>. Nous présentons ici une description abrégée des trois groupes, ainsi que les principaux résultats de nos analyses.

### 3.2 Alpha

Alpha est un groupe industriel diversifié, comprenant 5 divisions qui emploient environ 2500 personnes en France, Europe Occidentale, et Afrique du Nord. Présent dans les industries mécaniques et plastique, Alpha manufacture des produits industriels destinés aux secteurs des transports, de la construction, et de la sous-traitance. Constitué par fusions-acquisitions à partir des années 1960, Alpha est l'un des leaders français dans son principal métier industriel et certaines de ses divisions sont leaders européens dans des activités de niches. Après des performances décevantes au début des années 1990, suite à une tentative avortée de constituer une activité d'équipementier automobile, le groupe a connu une amélioration notable de ses performances, sous l'impulsion d'un nouveau Directeur Général.

Sur le plan industriel, la stratégie du groupe Alpha consiste à intégrer une plus grande part de valeur ajoutée dans ses activités, en devenant fournisseur de produits complets, plutôt que d'être fabricant à façon et/ou sous-traitant. Pour la plupart des divisions du groupe, cette transition implique de se spécialiser sur une niche de produit spécifique, plutôt que d'avoir une large palette de clientèle. Sur le

---

<sup>3</sup>: Les principaux résultats sont repris dans les Tableaux 9 et 10 ci-après. Pour une présentation détaillée des trois cas, voir Tywoniak (2003)

plan organisationnel, le nouveau management d'Alpha a introduit plusieurs nouvelles pratiques: mise en place des méthodes « qualité totale », décentralisation des responsabilités, politique d'innovation et introduction de mécanismes de diffusion et partage des connaissances.

Le groupe Alpha se conçoit comme un groupe de PME, capable de tirer parti de la flexibilité inhérente aux petites structures, et cependant en mesure de bénéficier également d'effets de groupe (partage de ressources et connaissances). La direction générale d'Alpha pense contribuer à la création de valeur dans les divisions par:

- la fourniture d'outils de management (méthodes QT)
- la fixation d'objectifs ambitieux mais atteignables, dans un processus décisionnel en cascade; en questionnant les projets, et surveillant leur exécution à l'aide d'indicateurs personnalisés
- l'identification des meilleures pratiques (benchmarking) et leur diffusion (échanges transversaux)
- la fourniture de services et conseils (services centraux)

**Tableau 3: Architecture des compétences du groupe Alpha**

Compétences	Cardinales	Centrales	Standard	Latentes
Animation du processus décisionnel	√			
Fourniture d'outils de gestion QT		√		
Organisation du partage et du transfert des connaissances		√		
Contrôle des performances		√		
Management du portefeuille d'activités et croissance externe			√	
Services centraux			√	
R&D/Innovation				√

L'analyse de l'architecture des compétences d'Alpha apporte un éclairage sensiblement différent (Tableau 3). Au moment de la recherche de terrain, l'introduction des méthodes QT restait parcellaire, en particulier dans la principale division du groupe, qui représente environ 40% de l'activité: l'impact de l'introduction des méthodes QT est donc nécessairement limité, et il n'est pas possible de leur attribuer une part significative de l'amélioration des performances<sup>4</sup>. Par contre, la décentralisation des responsabilités et la fixation d'objectifs individualisés, au travers du processus de décision en cascade, qui implique chaque employé du groupe dans la performance de son équipe de travail (et au-delà, sa division, et le groupe dans son ensemble) semble avoir un effet fort. Nos entretiens dans les divisions, et l'observation de réunions de travail indiquent que ce processus induit une forte

<sup>4</sup>: On peut ajouter que les méthodes QT, qui sont largement connues et diffusées, ne peuvent en soi constituer une source d'avantage concurrentiel durable, car elles sont imitables par les concurrents (Powell, 1995).

incitation à l'amélioration des performances individuelles et collectives, combinée avec une motivation accrue: managers et employés disent avoir les moyens de réaliser les améliorations qui leur sont demandées. Enfin, la politique de partage des connaissances engendre des échanges transversaux qui ont contribué à forger une culture de groupe qui n'existait pas auparavant. On peut donc considérer que le processus de décision en cascade constitue une compétence cardinale, contribuant fortement à l'amélioration des performances, alors que l'introduction des méthodes QT, le processus de contrôle, et le partage et transfert des connaissances apparaissent comme des compétences centrales.

Au total, le groupe Alpha présente une bonne cohérence stratégique (Tableau 4): son architecture des compétences, sa structure formelle et sa stratégie sont alignées avec les besoins de son environnement. La décentralisation des décisions soutient la stratégie de niches, la politique d'innovation et le management QT sont cohérents avec le positionnement des activités, et l'animation du processus décisionnel en cascade permet un contrôle détaillé dans une organisation décentralisée.

**Tableau 4: Cohérence stratégique du groupe Alpha**

Conditions	Commentaires
1: stratégie et découpage administratif	Oui
2: stratégie et architecture des compétences	Oui, en particulier au niveau des activités
3: découpage administratif et architecture des compétences	Oui pour l'animation des processus de décision
Conclusion	Configuration cohérente

Lorsque l'on compare l'analyse des performances du groupe Alpha par l'architecture des compétences avec les analyses contingente et configurationniste, on note des différences notables. Le groupe Alpha a effectué des choix structurels (politique d'intégration) qui dérogent aux prescriptions des théories de la contingence organisationnelle, et devraient théoriquement conduire à une détérioration de ses résultats. Les performances obtenues par la société durant la période d'étude ne sont donc pas expliquées par les grilles d'analyse de ce courant. Notons que ce résultat est cohérent avec l'analyse au niveau des activités, qui révélait également des résultats non conformes aux prévisions théoriques pour trois des cinq activités du groupe. Dans une perspective configurationniste, le groupe Alpha a opté pour une configuration hybride, alliant des choix inhabituels par rapport aux typologies de ce courant théorique, combinant décentralisation, autonomie, et partage de ressources.

### 3.3 Delta

Delta est un groupe industriel présent dans les industries métallurgiques. Anciennement constitué, Delta était déjà actif dans ses domaines industriels à la fin du XIXe siècle. Le groupe fabrique des

équipements industriels et des produits pour l'industrie du bâtiment. Delta comprend trois divisions, et emploie environ 4600 personnes, principalement en France et Europe Occidentale, et Amérique du Nord. Une des trois divisions de Delta occupe le second rang mondial dans son industrie, et s'enorgueillit de fournir des produits qui constituent des "premières mondiales". La majorité des activités est liée à la fourniture d'équipements pour des grands projets industriels, et les clients de Delta sont mondialisés, ce qui conduit deux des trois divisions à maintenir une présence commerciale et/ou industrielle sur les 5 continents. Cependant Delta reste essentiellement implanté dans sa région d'origine: 80% des effectifs sont localisés dans un rayon de 20km autour du siège social.

Au cours des années 1990, les performances de Delta sont restées modestes (stagnation du CA, détérioration de la rentabilité), ce qui a conduit à des restructurations et des cessions d'activités. En 1998, la valorisation boursière de Delta est en retrait par rapport à l'indice de référence: il semble qu'à cette époque, le groupe ne dispose pas d'un avantage concurrentiel. L'actionnariat du groupe et son conseil d'administration restent dominés par les héritiers des fondateurs, ce qui semble engendrer des contraintes: le conseil d'administration filtre les initiatives des activités et semble avoir une influence conservatrice sur la stratégie: plusieurs projets de diversification hors des métiers traditionnels et/ou de la région d'implantation principale du groupe ont été rejetés.

La direction générale de Delta tente de créer de la valeur pour les divisions en agissant à trois niveaux:

- la mutualisation des fonctions soumises à des effets de seuil et favorisant les économies de coûts administratifs: finances, ressources humaines.
- une perspective d'investisseur à long terme: la direction générale connaît les détails des opérations des activités, est en mesure d'approuver ou infléchir les stratégies proposées par les managers, et peut donc soutenir une activité en difficulté dans la perspective d'un redressement futur.
- la stimulation de la performance individuelle des divisions: nomination des managers, fixation d'objectifs (plan, budget, ...), contrôle et sanction.

Cependant notre analyse de l'architecture des compétences et nos entretiens révèlent un faible potentiel de création de valeur (Tableau 5): les restructurations des années 90 ont conduit à une grande décentralisation des services vers les activités, et leur gestion apparaît désormais tournée vers la réduction des coûts administratifs du siège, plutôt que l'obtention d'un effet de levier au niveau du groupe. L'influence du siège sur la stratégie des activités reste modeste et semble restrictive plutôt que stimulatrice: les objectifs négociés dans les budgets et plans stratégiques sont en retrait par rapport aux intentions stratégiques affichées. Le groupe a effectué trois cessions d'activités depuis le début des années 1990, mais n'a pu effectuer d'acquisitions pour remplacer les activités cédées: la gestion du portefeuille d'activités absorbe une grande partie de l'attention de la direction générale sans cependant engendrer d'améliorations significatives. Le processus de contrôle et sanction est peu approfondi, et les contacts entre la direction du groupe et les divisions sont relativement espacés dans le temps (6 réunions par an). L'uniformité des procédures de contrôle apparaît problématique dans le cas d'une des trois divisions de Delta: cette activité est essentiellement engagée dans des

projets de grands travaux à cycle long (environ 3 ans) mais ses performances sont contrôlées à court terme, et les managers de l'activité se plaignent de ne pas être compris par le siège. Notre analyse aboutit donc à la conclusion que Delta ne possède pas de compétence cardinale, susceptible de lui conférer un avantage concurrentiel et de constituer une fondation pour l'amélioration de ses performances. Par contre, la culture industrielle de Delta, anciennement implantée, est tournée vers la fabrication de produits de haute qualité: il semble que le groupe recèle là un levier potentiel d'amélioration de ses performances.

**Tableau 5: Architecture des compétences du groupe Delta**

Compétences	Cardinales	Centrales	Standard	Latentes
Détermination des stratégies des activités			√	
Portefeuille & croissance externe		√		
Ressources humaines			√	
Finances			√	
Contrôle des performances			√	
Qualité				√

Au total, le groupe Delta présente une faible cohérence stratégique (Tableau 6): l'influence conservatrice en matière stratégique du conseil d'administration fait apparaître une rupture par rapport aux projets des filiales, ce qui conduit à une forte inertie. La direction générale est essentiellement préoccupée par une compétence centrale, et l'organisation du groupe ne contient pas de mécanismes permettant un effet de levier pour l'amélioration des performances.

**Tableau 6: Cohérence stratégique du groupe Delta**

Conditions	Commentaires
1: stratégie et découpage administratif	Non au niveau groupe
2: stratégie et architecture des compétences	Focalisation sur compétence centrale (pilottage stratégique)
3: découpage administratif et architecture des compétences	Pas d'effet au niveau du groupe
Conclusion	Choix non cohérents

La comparaison avec les autres courants d'analyse est convergente dans le cas de Delta. Selon l'analyse contingente, les performances stagnantes du groupe découlent d'efforts d'intégration insuffisants: rupture de la chaîne décisionnelle dans la détermination des stratégies, uniformité du processus de contrôle dans un contexte de cycles d'activités différenciés. L'analyse configurationniste

fait état de décalages entre intentions et actions stratégiques, en particulier en ce qui concerne le management de la croissance externe et du portefeuille d'activités.

### 3.4 Gamma

Gamma est un groupe industriel fabricant des produits techniques dont les principaux clients sont industriels. Les secteurs industriels clients ayant des besoins fortement différenciés en termes de spécifications techniques, et des comportements d'achat variés (fabrication à façon vs produits standard), Gamma est organisé en 6 divisions, par industrie cliente et type de produits. En 1998, le groupe était implanté en France, Europe Occidentale et Amérique du Nord, employant environ 4000 personnes en 1998. Constitué dans les années 1960, le groupe Gamma comprend des activités anciennes, dont certaines ont été créées au début du XIXe siècle, et le groupe possède toujours certains de ces sites « historiques ». L'actionnariat du groupe reste dominé par les familles fondatrices, et plusieurs représentants des familles font partie des équipes dirigeantes, tant au siège que dans les filiales, mais les dirigeants insistent que les représentants des familles doivent prouver leurs aptitudes professionnelles pour prétendre participer à la gestion de Gamma.

Durant la période 1988-1997, Gamma a effectué en moyenne une acquisition par an, doublant son chiffre d'affaires sur la période, et devenant progressivement le leader européen dans son secteur d'activité. Cette politique d'acquisitions a permis au groupe d'accélérer son internationalisation et d'orienter ses ventes vers des secteurs à plus forte croissance. Suite à une acquisition internationale mal négociée, les performances du groupe ont connu un exercice négatif en 1993, mais les performances du groupe se sont après fortement améliorées et le cours de l'action s'est apprécié plus rapidement que l'indice de référence. Gamma affiche des performances régulièrement supérieures à la moyenne de ses concurrents européens, et semble disposer d'un avantage concurrentiel.

L'analyse du paradigme de Gamma fait émerger trois traits:

- Un mode de management de PME: chaque activité fonctionne comme une PME quasi-autonome. Le groupe Gamma tente de reconstruire un contexte managérial de PME dans chacune de ses divisions: tant au niveau des structures organisationnelles (pas de fonction RH), que du comportement des « patrons » divisionnels et de leurs employés (identification aux activités, faible visibilité du groupe). Le siège social est réduit (7 personnes) et n'emploie pas de fonctionnels.
- Une mentalité « traditionnelle »: souci de bien faire (qualité, contrôle approfondi, ...), et comportement économe (« nous sommes près de nos sous », siège peu ostentatoire, autofinancement, ...)
- Une « théorie de création de valeur »: les directeurs du siège social ont une connaissance détaillée du fonctionnement opérationnel des activités. Ce savoir leur permet d'effectuer un contrôle approfondi de celles-ci, et de participer activement à la formulation des stratégies: le siège effectue des suggestions, et intervient en tant que leader dans la politique de croissance externe (« nous savons ce que nous voulons faire de chaque filiale ») dont il prend

en charge le financement. En retour, les activités ont une grande autonomie pour les initiatives de croissance organique. Trois processus participent: management du portefeuille d'activités et de la croissance externe, détermination des stratégies des filiales, contrôle des performances.

L'analyse de l'architecture des compétences de Gamma (Tableau 7) fait apparaître que la gestion du portefeuille d'activités, en particulier la croissance externe, prérogative du siège, ne conduit pas toujours à des résultats supérieurs: l'acquisition internationale de 1993 a engendré des pertes, et certaines opérations semblent avoir un caractère opportuniste et être déconnectées des priorités stratégiques des divisions. Par contre, la connaissance intime qu'ont les dirigeants du siège de leurs filiales leur permet d'effectuer un contrôle approfondi et détaillé en dépit de ressources réduites: cette aptitude impose une forte pression à l'amélioration des résultats pour les patrons des divisions, qui disposent de l'autonomie nécessaire. L'influence du siège dans la détermination des activités semble plus diffuse, et repose également sur cette connaissance approfondie. L'orientation de Gamma vers des produits techniques et de haute qualité a amené chaque filiale à développer ses compétences en matière de management de la qualité, cependant, le groupe ne tente pas de capitaliser cette expérience (compétence latente).

**Tableau 7: Architecture des compétences de Gamma**

Compétences	Cardinales	Centrales	Standard	Latentes
Finances			√	
Portefeuille & croissance externe		√		
Détermination de la stratégie des activités		√		
Contrôle des performances	√			
Qualité				√

Au total, le groupe Gamma présente donc une forte cohérence stratégique (Tableau 8): l'orientation produit-client des divisions est cohérente avec l'organisation décentralisée, cependant, la gestion centralisée des acquisitions semble parfois aboutir à des résultats sous-optimaux. La connaissance approfondie des opérations par le siège permet un contrôle de la stratégie et des performances détaillé malgré des ressources réduites au siège. Et l'organisation du groupe en une "famille de PME" où l'accent est mis sur l'autonomie et l'autorité des patrons de filiales, constitue un aiguillon puissant pour l'amélioration des performances.

**Tableau 8: Cohérence stratégique de Gamma**

Conditions	Commentaires
1: stratégie et découpage administratif	Cohérence imparfaite
2: stratégie et architecture des compétences	Configuration alignée
3: découpage administratif et architecture des compétences	Impact positif
Conclusion	Configuration cohérente

La comparaison avec les autres méthodes d'analyse pour le groupe Gamma conduit à des résultats paradoxaux. Selon l'approche contingente, l'analyse au niveau du groupe révèle des choix structurels conformes aux prescriptions théoriques, et des performances cohérentes avec les prévisions des modèles, mais au niveau des activités, l'analyse indique des choix non-conformes aux prescriptions théoriques pour 3 divisions, qui représentent environ les deux-tiers de l'activité de Gamma. Il est intéressant de noter que l'analyse configurationniste conduit à des conclusions inverses: en effet, selon les grilles d'analyse de ce courant, les choix organisationnels et les performances au niveau des divisions sont conformes aux prescriptions des modèles théoriques. Par contre, Gamma a adopté au niveau du groupe un style de management stratégique hybride, qui devrait théoriquement conduire à de mauvaises performances.

### **CONCLUSION: L'ARCHITECTURE DES COMPÉTENCES ET LA CONVERSATION DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE**

Selon nous, une nouvelle théorie ne peut prétendre à une "voix" légitime dans le développement des connaissances que si elle apporte un "plus" par rapport aux théories existantes. Nous avons donc comparé les résultats d'analyses obtenues dans le cadre de l'architecture des compétences avec les méthodologies issues des théories contingentes et configurationnistes<sup>5</sup>, à la fois au niveau des trois groupes, mais aussi de leurs activités ("cas inscrits" -Yin, 1994).

Cette comparaison fait apparaître (Tableaux 9 et 10) que le cadre de l'architecture des compétences semble plus robuste que les autres approches. En particulier, l'intégration de l'approche cognitive et du MRC permet de mieux saisir les déterminants des performances dans les cas ambigus comme Alpha, ce que ne permettent pas les approches théoriques traditionnelles. Cependant, l'architecture des compétences implique des analyses plus approfondies et détaillées des cas par rapport aux méthodes traditionnelles. Dans l'arbitrage entre simplicité, généralité et pertinence inhérent à tout développement théorique (Weick, 1979), l'architecture des compétences sacrifie clairement la simplicité. Aussi, le déploiement de cette approche est plus coûteux et ne saurait être inconditionnellement recommandé que dans les cas complexes et/ou ambigus, lorsque les autres méthodes butent.

<sup>5</sup>: Nous ne disposons pas ici de l'espace nécessaire à un rappel de ces théories et nous renvoyons à Desreumeaux (1992, 1998) et Tywoniak (2003) pour une discussion de la littérature.

Tableau 9: comparaisons des résultats au niveau des activités

Activité	Evolution des performances 1994-97			Contingence		Configurationnisme		Architecture des compétences	
	CA	RN	CA/ Personne	Conformité des choix avec les prescriptions théoriques	Conformité des performances avec le modèle théorique	Conformité des choix avec les prescriptions théoriques	Conformité des performances avec le modèle théorique	Conformité des choix avec les prescriptions théoriques	Conformité des performances avec le modèle théorique
Delta									
D1	+50%	+∞	+24%	oui	oui	oui	oui	oui	oui
D2	+21%	-18%	+2%	oui	non	non	oui	non	oui
D3	-13%	-70%	+9%	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Gamma									
G1	+96%	+30%	+35%	oui	oui	oui	oui	oui	oui
G2	+55%	+25%	+45%	oui	oui	oui	oui	oui	oui
G3	+22%	+91%	+17%	partielle	partielle	oui	oui	oui	oui
G4	-22%	-57%	-1%	oui	non	non	oui	non	oui
G5	+81%	-32%	+9%	oui	oui	partielle	oui	partielle	oui
Alpha									
A1	+23%	+84%	-1%	non	non	oui	oui	oui	oui
A2	+19%	+∞	+20%	non	non	oui	oui	oui	oui
A3	+35%	+∞	+3%	oui	oui	partielle	oui	partielle	oui
A4	+63%	+84%	+40%	oui	oui	oui	oui	partielle	oui
A5	-24%	-604%	+27%	oui	non	non	oui	non	oui

Tableau 10: Comparaison des résultats au niveau des groupes

	Groupe	Delta	Gamma	Alpha
<b>Evolution des performances 1994-97</b>	CA	+5%	+75%	+23%
	RN	-22%	+46%	+∞
	CA/ personne	+11%	+9%	+10%
<b>Contingence</b>	Conformité des choix avec les prescriptions théoriques	non	oui	non
	Conformité des performances avec le modèle théorique	oui	oui	non
<b>Configurationnisme</b>	Conformité des choix avec les prescriptions théoriques	non	non	non
	Conformité des performances avec le modèle théorique	oui	non	non
<b>Architecture des compétences</b>	Conformité des choix avec les prescriptions théoriques	non	oui	oui
	Conformité des performances avec le modèle théorique	oui	oui	oui

La nature exploratoire de cette recherche implique que les résultats ici présentés ici doivent être considérés comme un premier pas nécessitant confirmation. En particulier, il semble utile de prolonger ce travail par des études dans d'autres secteurs industriels -par exemple dans les secteurs de haute technologie dont les évolutions sont plus rapides- et comprenant des profils de groupes différents -stratégies de diversification liée et/ou intégration verticale.

La perspective originale ouverte par le concept d'architecture des compétences souligne l'importance des aspects informels des processus organisationnels et de la focalisation sélective de l'attention managériale sur un nombre limité de processus-clés. Notre recherche suggère trois axes de questionnement de leur action pour les dirigeants:

- Le rôle du siège dans un groupe multi-activités

Notre recherche suggère que rôle de la Direction Générale dans un groupe multi-activités ne peut être réduit au choix d'une forme structurelle ou à l'allocation des ressources, comme le proposent les théories traditionnelles, mais doit aussi inclure la création d'univers sensés. Cette production de sens est cruciale pour la cohérence des choix stratégiques. Si, comme notre analyse des cas empiriques l'indique, l'adoption de choix cohérents par les managers est une condition nécessaire à l'alignement des efforts individuels en vue de la réalisation d'objectifs communs, la question de savoir jusqu'à quel point la vision de la Direction Générale est comprise et partagée par les échelons inférieurs de la hiérarchie devient primordiale. Cette constatation doit inciter les managers à être à l'écoute de leur organisation, à s'inquiéter de savoir si la vision stratégique qu'ils proposent à leurs collaborateurs « fait sens », à vérifier si elle est bien adoptée et diffusée à tous les niveaux hiérarchiques.

- Architecture des compétences et agenda stratégique des dirigeants

Le concept d'architecture des compétences permet de décrire comment les managers répartissent leur attention entre les divers processus qui animent la gestion de leur organisation. Nous avons noté qu'une distribution de l'attention cohérente avec les savoir-faire et les objectifs de l'organisation était une condition nécessaire de l'amélioration des performances. Les dirigeants doivent donc se poser la question de la structuration de leur agenda stratégique: la hiérarchie des items de l'agenda -et la durée consacrée à chacun d'entre eux- est-elle cohérente avec les compétences cardinales de l'organisation et sa stratégie? Nous rejoignons donc ici, par un biais cognitif, la recommandation de Prahalad & Hamel (1990) qui enjoignaient les dirigeants des grands groupes à « connaître leur métier »: ce n'est que lorsque les préoccupations des managers sont congruentes avec les paramètres de leur métier qu'ils peuvent mobiliser les énergies vers la réalisation des objectifs stratégiques, toute déconnection entre les deux concepts entraînant une utilisation sous-optimale des ressources.

- Le rôle des dirigeants

Si la production de sens est un rôle crucial pour le siège social d'une firme diversifiée, et l'écoute la posture la plus productive pour ses dirigeants, alors le rôle des managers n'est plus seulement d'émettre des directives (qui peuvent être exécutées sans qu'elles fassent sens pour leurs subordonnés) mais surtout des valeurs qui permettront à leurs collaborateurs de déployer leurs efforts dans la bonne direction. En ce sens, le manager ressemble plus à un entraîneur sportif (dont le rôle est de donner aux athlètes les moyens de réaliser les performances les meilleures possibles) qu'à un planificateur (qui demande à des exécutants de suivre un plan défini à l'avance ). Une telle posture présente deux avantages principaux pour les managers:

- flexibilité et réactivité: donner le primat aux valeurs par rapport aux objectifs permet aux managers des échelons inférieurs d'adapter leur action aux circonstances, tout en préservant la cohérence des décisions stratégiques;
- efficience: le contrôle par les valeurs, moins intrusif que le contrôle des processus ou des outputs, est plus économique en termes de supervision (Perrow, 1977; Weick, 1995).

## Bibliographie

- ALLISON, G.T., 1971, *Essence of Decision: explaining the cuban missile crisis*, Little, Brown
- AMIT, R. & SHOEMAKER, P.J.H., 1993, Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, 33-46
- ARGYRES, N.S., 1995, Technology strategy, governance structure and interdivisional coordination, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 28, 337-358
- ARGYRES, N.S., 1996, Capabilities, technological diversification and divisionalization, *Strategic Management Journal*, 17, 395-410
- BARNEY, J.B., 1986a, Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, 11, 3, 656-665
- BARNEY, J.B., 1986b, Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, 32, 10, October, 1231-1241
- BARNEY, J.B., 1990, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 1, 99-120
- BARNEY, J.B., 1995, Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 9, 4, 49-61
- BARNEY, J.B., 1997, *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts
- BARTLETT, C.A. & GHOSHAL, S., 1993, Beyond the M-form: toward a managerial theory of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 14, 23-46
- BARTLETT, C.A. & GHOSHAL, S., 1994, Changing the role of top management: beyond strategy to purpose, *Harvard Business Review*, nov-dec, 79-88
- BARTLETT, C.A. & GHOSHAL, S., 1995a, Changing the role of top management: beyond systems to people, *Harvard Business Review*, may-jun, 132-142
- BARTLETT, C.A. & GHOSHAL, S., 1995b, Rebuilding behavioral context: turn process reengineering into people rejuvenation, *Sloan Management Review*, fall, 11-23
- BAUMARD, P., 1999, *Tacit Knowledge in Organizations*. London: Sage
- COLLIS, D.J., 1991, A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry, *Strategic Management Journal*, 12, summer, 49-68
- COLLIS, D.J., 1994, How valuable are organizational capabilities, *Strategic Management Journal*, 15, 143-152
- COLLIS, D.J., MONTGOMERY, C.A., 1995, Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, jul-aug, 118-128
- COLLIS, D.J. & MONTGOMERY, C.A., 1998, Creating corporate advantage, *Harvard Business Review*, may-jun, 70-83
- DESREUMEAUX, A., 1992, *Structures d'entreprises*, Vuibert, 1992
- DESREUMEAUX, A., 1998, *Théorie des organisations*, Editions EMS
- DIERICKX, I. & COOL, C.K., 1989, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35, 12, dec, 1504-1511
- FIOL, C.M., 1991, Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 1, 191-211
- GODFREY, P.C. & HILL, C.W.L., 1995, The problem of unobservables in strategic management research, *Strategic Management Journal*, 16, 519-533
- GALBRAITH, J.R., 1973, *Designing complex organizations*, Addison-Wesley, Reading
- GHOSHAL, S. & BARTLETT, C.A., 1995a, Changing the role of top management: beyond structure to process, *Harvard Business Review*, jan-feb, 86-96

- GHOSHAL, S. & BARTLETT, C., 1995b, Building the entrepreneurial corporation: new organizational processes, new managerial tasks, *European Management Journal*, 13, 2, 139-155
- GHOSHAL, S. & BARTLETT, C.A., 1996, Rebuilding behavioral context: a blueprint for corporate renewal, *Sloan Management Review*, Winter, 23-36
- GRANT, R.M., 1991, The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, Spring, 114-135
- GRANT, R.M., 1996, Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 7, 4, jul-aug, 375-387
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K., 1989, Strategic intent, *Harvard Business Review*, may-jun, 63-76
- JOHNSON, G., 1988, Rethinking incrementalism, *Strategic Management Journal*, 9, 75-91
- LANGLEY, A., 1999, Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, vol 24, n°4, pp. 691-710
- LAROCHE, H., 1995, From Decision to Action in Organizations: Decision-Making as Social Representation. *Organization Science*. 6(1): 62-75
- LAROCHE, H., 2001, Les approches cognitives de la stratégie, in: MARTINET, A-C. & THIETART, R-A. (eds), *Stratégies - Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, pp. 101-114
- LAROCHE, H. & NIOCHE, J-P., 1994, L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, juin-juil, 64-78
- LAROCHE, H. & NIOCHE, J-P. (eds.), 1998, *Repenser la stratégie - fondements et perspectives*, Vuibert
- LAROCHE, H. & NIOCHE, J-P., 1998, La fabrique de la stratégie: le cycle des paradigmes, in LAROCHE, H. & NIOCHE, J-P. (eds.), *Repenser la stratégie - fondements et perspectives*, Vuibert, 349-372
- MAHONEY, J.T. & PANDIAN, R., 1992, The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, 13, 363-380
- MARKIDES, C.C. & WILLIAMSON, P.J., 1996, Corporate diversification and organizational structure: a resource-based view, *Academy of Management Journal*, 39, 2, 340-367
- MILES, R.E. & SNOW, C.C., 1984, Fit, failure and the hall of fame, *California Management Review*, 26, 3, 10-28
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H., 1995, *The knowledge-creating company*, Oxford University Press
- NONAKA, I. & KONNO, N., 1998, The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*. 40(3): 40-54
- NONAKA, I. & TOYAMA, R., 2002, A Firm as a Dialectical Being: Towards a Dynamic Theory of the Firm. *Industrial and Corporate Change*. 11(5): 995-1009
- PENROSE, E.T., 1959, *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell,
- PERROW, C. (1977) The Bureaucratic Paradox: The Efficient Organization Centralizes in Order to Decentralize. *Organizational Dynamics*. 5(4): 3-14
- PETERAF, M.A., 1993, The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, 179-191
- POWELL, T.C., 1992, Organizational alignment as competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 13, 119-134
- POWELL, T.C., 1993, Administrative skill as competitive advantage -extending Porter's analytical framework, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 10, 2, 141-153
- POWELL, T.C., 1995, Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, *Strategic Management Journal*, 16, 15-37
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G., 1990, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68, 3, 79-91

- ROUSE, M.J. & DAELLENBACH, U.S., 1999, Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 487-494
- QUÉLIN, B., 1995, Competence of the firm and strategic alliances: creation of new capabilities and appropriability, *HEC Working Paper*, Sept
- TEECE, D.J., PISANO, G. & SCHUEN, A., 1997, Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, 7, pp. 509-533
- TYWONIAK, S.A., 1998, Le modèle des ressources et compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?, in LAROCHE, H. & NIOCHE, J-P. (eds.), *Repenser la stratégie - fondements et perspectives*, Vuibert, 166-204
- TYWONIAK, S.A., 2003, *Stratégie, Structure, et Architecture des Compétences - Cohérence Stratégique et Avantage Concurrentiel des Firmes Multi-Activités*, Thèse de Doctorat, HEC: Jouy-en-Josas
- VENKATRAMAN, N., 1989, The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence, *Academy of Management Review*, 14, 3, 423-444
- WEICK, K.E., 1976, Educational organizations as loosely coupled systems, *Administrative Science Quarterly*, 21, march, 1-19
- WEICK, K.E., 1979, *The social psychology of organizing*, Addison Wesley
- WEICK, K.E., 1989, Theory Construction As Disciplined Imagination, *Academy of Management Review*; 14: 4, 516-531
- WEICK, K.E., 1995, *Sensemaking in organizations*, Sage
- WEICK, K.E., 1998, Improvisation as a mindset for organizational analysis, *Organization Science*, vol. 9, n° 5, 543-555
- WERNERFELT, B., 1984, A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180
- WERNERFELT, B., 1995, The resource-based view of the firm: ten years after, *Strategic Management Journal*, 16, 171-174
- YIN, R.K., 1994, *Case study research - design and methods*, Sage