

Université des Sciences et Technologies de Lille
Institut d'Administration des Entreprises

Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises

CLARÉE
Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises

LA CONSTITUTION DES COMPETENCES STRATEGIQUES :
LE CAS DE L'INDUSTRIE DE LA DENTELLE HAUT DE GAMME

*Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion
soutenue le 13 décembre 2005 par*

Vanessa WARNIER



JURY

Directeur de recherche : Professeur Alain DESREUMAUX
Institut d'Administration des Entreprises de Lille

Rapporteurs : Professeur Patrick JOFFRE
Institut d'Administration des Entreprises de Caen

Professeur Hervé LAROCHE
ESCP-EAP

Suffragants : Professeur Sandra CHARREIRE
Université Paris Sud (Paris XI)

Professeur Isabelle HUAULT
Université Paris Dauphine (Paris IX)

L'Université des Sciences et Technologies de Lille n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Tout au long de ces quatre ans, j'ai ressenti la confiance et la bienveillance de mon directeur de recherche, le professeur Alain Desreumaux. En tant que directeur de la recherche à l'IAE de Lille, il a cru en mes capacités et m'a permis de travailler dans des conditions idéales. J'ai beaucoup apprécié l'autonomie qu'il m'a accordée et les défis qu'il m'a poussés à relever, tant en ce qui concerne le choix de mon sujet que la mobilisation de cadres théoriques originaux. Nous partageons le souci des approches dynamiques et interprétatives de la stratégie.

J'ai eu aussi plaisir à échanger avec mes collègues de l'IAE, et particulièrement du GREMCO, que ce soit dans le cadre de l'enseignement ou de la recherche. J'ai la chance d'avoir des amis qui ont bien voulu passer un peu de leur temps à relire ce travail pour m'aider à traquer diverses fautes d'orthographe ou de syntaxe : Benoît Demil, Annabel Salerno, Xavier Weppe et Fabrice Caudron. Je remercie Catherine Carlier pour sa bonne humeur et sa disponibilité et Laurence Cartigny pour son soutien moral.

Je témoigne aussi toute ma gratitude aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ma thèse. Les travaux épistémologiques des professeurs Sandra Charreire et Isabelle Huault m'ont beaucoup influencés et je tenais particulièrement à présenter l'achèvement de ce travail aux professeurs Patrick Joffre et Hervé Laroche que je considère comme mes parrains de l'AIMS puisqu'ils ont assisté à ma première communication à la conférence de juin 2002 à Paris (ESCP).

La FNEGE a contribué à ma formation en recherche grâce au programme doctoral du CEFAG qui a été une expérience très enrichissante pour moi. Elle m'a permis d'échanger avec d'autres chercheurs en gestion, professeurs ou doctorants, français et étrangers, grâce aux séminaires organisés et au séjour de recherche international. Le professeur Nicolai Juul Foss et son équipe du *Center for Knowledge Governance* de la Copenhagen Business School m'ont accueillie, avec mon compagnon et ma fille, dans des conditions matérielles et intellectuelles inespérées pour une jeune doctorante. Grâce à leur perfectionnisme et à leurs remarques aiguisées, mais toujours constructives, j'ai pu réfléchir aux résultats de ma thèse et envisager de futurs projets de recherche. Le professeur Foss m'a aussi donné l'occasion de rencontrer Jay Barney, l'un des fondateurs du courant de la *Resource-Based*

View, et m'a présentée à son collègue le professeur Mark Lorenzen, spécialiste des districts industriels et expert auprès de l'OCDE sur ce thème. Ce séjour de recherche au Danemark restera dans ma mémoire comme une merveilleuse expérience à la fois personnelle et professionnelle.

Je tiens à remercier les dirigeants interviewés qui m'ont accueillie chaleureusement dans leur entreprise et ont fait preuve de patience et de pédagogie pour me faire pénétrer dans les arcanes d'un milieu particulier et passionnant où la plus extrême délicatesse côtoie le bruit et les mains noires des ouvriers et où la gestion s'accommode d'artisanat. J'espère que ces quatre années de travail pourront participer à la préservation de cette industrie si attachante, ou tout au moins à la mémoire de la grandeur des dentelliers français.

Je remercie Madame Virginie Lemignon du Centre d'Information et d'Intelligence Economique de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Calais pour sa disponibilité et son efficacité.

Mes pensées vont aussi à mes étudiants pour l'intérêt et la curiosité qu'ils ont manifestés, en général, à l'égard de mon travail principalement lors de mes cours de management stratégique et de méthodologie de la recherche.

Mes parents m'ont toujours encouragée à faire les choix qui me rendraient heureuse et je les remercie pour leur soutien dans la réalisation de ce travail.

Enfin, je souhaite ici exprimer toute ma reconnaissance à Xavier, mon compagnon dans la vie, grâce à qui la thèse n'a pas été une longue traversée du désert en solitaire. Il a toujours su me soutenir dans les moments de doute et me donner confiance en moi. Grâce à son endurance et à son optimisme, j'ai pu continuer et achever ma thèse tout en devenant maman de notre petite Toscane. Je les remercie tous les deux pour le bonheur et le courage qu'ils me donnent tous les jours.

A mes deux amours, Toscane et Xavier

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	16
1. La problématique de la construction des compétences stratégiques.....	17
2. La construction des compétences stratégiques dans l'industrie de la Dentelle de Calais.....	19

CHAPITRE I

L'approche « ressources et compétences ».....	24
1. La <i>Resource-Based View</i> ou l'approche « ressources ».....	29
1.1. Les fondements de l'approche « ressources ».....	29
1.2. Les définitions et les typologies des ressources.....	34
1.3. Les ressources et l'avantage concurrentiel.....	37
2. Les approches « compétences » et « capacités dynamiques ».....	54
2.1. De la RBV à l'approche « compétences ».....	54
2.2. Les capacités dynamiques.....	68
2.3. L'articulation des concepts de ressources, compétences et capacités dynamiques : vers un cadre théorique stabilisé ?.....	76
3. Les apports et les limites de l'approche ressources et compétences.....	79
3.1. Les apports de l'approche ressources et compétences à la stratégie.....	79
3.2. Les apports de l'approche ressources et compétences à la théorie de la firme.....	81
Synthèse du chapitre I.....	90

CHAPITRE II

La construction des compétences: Cadre théorique.....	90
1. La problématique de la construction des compétences : mise en perspective et définitions.....	91
1.1. Les enjeux et les difficultés du traitement de la problématique de la construction des compétences stratégiques.....	92
1.2. La construction des compétences : un état des lieux.....	100
1.3. La nécessité d'un cadre théorique plus robuste et intégrateur.....	111
2. Un cadre théorique pour la construction des compétences.....	118
2.1. Le modèle de constitution de l'avantage concurrentiel de Rindova et Fombrun.....	118
2.2. Le modèle des modes d'interprétation de Daft et Weick: vers une analyse du choix de la compétence à construire.....	129

2.3.	Le modèle des comportements stratégiques de Miles et Snow : vers une analyse des modalités de construction des compétences	137
3.	La contribution des cadres théoriques retenus au traitement de la problématique de la construction des compétences stratégiques	144
3.1.	L'intégration des différents cadres théoriques	144
3.2.	Un ensemble de propositions relatives au processus de construction des compétences.....	149
	Synthèse du chapitre II	156

CHAPITRE III

	Un paradigme réaliste critique pour une étude de cas multiples dans l'industrie de la dentelle	157
1.	Le positionnement épistémologique de la recherche	157
1.1.	Les différents positionnements épistémologiques.....	157
1.2.	Le positionnement épistémologique retenu : le réalisme critique	167
1.3.	Un processus exploratoire de création de connaissances	169
2.	Le choix d'une méthodologie qualitative : l'étude de cas.....	172
2.1.	Les propositions méthodologiques et les débats autour des recherches empiriques sur les ressources et compétences	172
2.2.	Les principes de l'étude de cas.....	179
2.3.	Le recueil et l'analyse des données dans une étude de cas.....	187
3.	La conduite de l'étude de cas	192
3.1.	L'application du design de recherche.....	193
3.2.	Les sources d'information et le recueil des données	201
3.3.	Les processus d'analyse des données.....	210
	Synthèse du chapitre III.....	215

CHAPITRE IV

	Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées	216
1.	La Dentelle de Calais et son processus de fabrication	216
1.1.	Le métier Leavers et le système Jacquard	217
1.2.	Le processus de fabrication de la dentelle Leavers	220
2.	Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais.....	230
2.1.	Les origines anglaises et les débuts de la dentelle mécanique en France	231
2.2.	L'industrie dentellière de 1900 à 1950	240
2.3.	L'industrie dentellière de 1950 à 2000.....	244

3. Les caractéristiques de l'industrie de la Dentelle de Calais depuis 2001	252
3.1. La situation économique du secteur	253
3.2. La Dentelle de Calais : une organisation en districts à Calais et à Caudry.....	257
3.3. Les entreprises étudiées.....	268
Synthèse du chapitre IV	279

CHAPITRE V

La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais : résultats et discussion des études de cas

1. L'identification du mode d'interprétation et du comportement stratégiques des entreprises étudiées	280
1.1. Le mode d'interprétation des entreprises étudiées	281
1.2. Le comportement stratégique des entreprises étudiées.....	289
1.3. L'adéquation entre le mode d'interprétation et le comportement stratégique des entreprises.....	294
2. Le processus de construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais	296
2.1. La confrontation au terrain des propositions P1 à P4 : Le choix des compétences à construire	296
2.2. La confrontation au terrain des propositions P5 à P8 : Les modalités de construction	305
2.3. La confrontation des propositions P9 à P11 au terrain : Les caractéristiques des processus de construction des compétences stratégiques	334
3. Les dynamiques interfirmes de construction de compétences	353
3.1. L'institutionnalisation de l'utilisation du Lycra dans la Dentelle de Calais.....	354
3.2. L'institutionnalisation de la numérisation du Leavers et du logiciel de DAO dans l'industrie de la Dentelle de Calais	358
3.3. La trajectoire des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais	372
Synthèse du chapitre V	384

CONCLUSION GENERALE.....

1. Les résultats de la confrontation au terrain des propositions.....	386
2. Les limites de la recherche : une discussion des critères de validité interne, de fiabilité, et de généralisation des résultats	389
3. Les apports de la recherche.....	394

Bibliographie.....

ANNEXE I : Guide d'entretien

ANNEXE II : Un entretien retranscrit.....	427
ANNEXE III : Grille de codage	443
ANNEXE IV : Lexique du jargon des dentelliers.....	448

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les types d'organisation de la revue de littérature (d'après Lecocq, 2003).....	29
Tableau 2 : Les principaux résultats des comparaisons empiriques de la perspective de la ressource à la théorie de l'organisation industrielle (Hadida, 2002, p.4).....	38
Tableau 3: Les moyens de protection contre l'imitation des ressources dans la littérature	53
Tableau 4 : Quelques définitions de la compétence dans la littérature en stratégie	58
Tableau 5 : Les compétences distinctives de quelques firmes (d'après Atamer et Calori, 1993, p.364)	64
Tableau 6 : Une typologie des ressources et compétences (Tywoniak, 2005, p.5).....	65
Tableau 7 : Les types de capacités d'industrie (d'après Foss et Eriksen, 1995)	68
Tableau 8 : Quelques définitions des capacités dynamiques dans la littérature en stratégie	68
Tableau 9 : Les deux conceptions des capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000, p.1111)	70
Tableau 10 : Les caractéristiques des capacités dynamiques d'après la dynamique des marchés (Eisenhardt et Martin, 2000, p.1115).....	71
Tableau 11 : Les programmes de recherche en management stratégique concernant la <i>resource-based view</i> et ses développements (d'après Priem et Butler, 2001)	80
Tableau 12 : La hiérarchie des habiletés : individus, groupes et organisations (d'après Sanchez et Heene, 2004, p. 83).....	99
Tableau 13 : Les définitions des principaux processus organisationnels impliquant la compétence d'après Sanchez, Heene et Thomas (1996) et Sanchez et Heene (2004).....	102
Tableau 14: Les groupes de compétences (Sanchez et Heene, 2004, p. 63)	110
Tableau 15 : Les caractéristiques des organisations en fonction de leur comportement stratégique (d'après Miles et Snow, 1978).....	138
Tableau 16: Les comportements stratégiques et les systèmes de management des ressources humaines (d'après Miles et Snow, 1984, p.49)	142
Tableau 17 : Les limites de la contribution de Sanchez et Heene (2004) pour le traitement de notre problématique.....	146
Tableau 18 : Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Girod-Séville et Perret, 1999, p.14-15)	158

Tableau 19 : Les quatre grands types de positionnements épistémologiques	167
Tableau 20 : Les critères de choix d'une stratégie de recherche (d'après Yin, 1988, p.17)	181
Tableau 21 : Le design de recherche de notre étude de cas (d'après Yin, 1988, p.46)	200
Tableau 22 : Les échanges avec les acteurs du terrain	201
Tableau 23 : Les archives et les documents recueillis.....	203
Tableau 24 : La liste des entretiens menés	206
Tableau 25 : Les données recueillies à l'aide de chaque mode de collecte.....	210
Tableau 26 : Les principaux chiffres de l'industrie dentellière en 2003 (Source : Banque de France, observatoire des entreprises, étude réalisée en janvier 2005).	254
Tableau 27: Les caractéristiques des districts identifiées dans la littérature (d'après Barabel, Huault et Meier, 2002, p.93-94)	262
Tableau 28 : Les chiffres clés de Filtex.....	270
Tableau 29 : Les chiffres clés d'Interdentex	272
Tableau 30 : Les chiffres clés de Fil à Fil.....	274
Tableau 31 : Les chiffres clés de Filarc.....	275
Tableau 32 : Les chiffres clés de Derval.....	276
Tableau 33 : Les chiffres clés de Lostyl	277
Tableau 34 : Les chiffres clés d'Arstyl.....	278
Tableau 35 : Le mode d'interprétation de l'entreprise Filtex selon les critères de Daft et Weick (1984).....	282
Tableau 36 : Le mode d'interprétation de l'entreprise Lostyl selon les critères de Daft et Weick (1984).....	283
Tableau 37 : Le mode d'interprétation de l'entreprise Interdentex selon les critères de Daft et Weick (1984).....	284
Tableau 38 : Le mode d'interprétation de l'entreprise Fil à Fil selon les critères de Daft et Weick (1984).....	285
Tableau 39 : Le mode d'interprétation de l'entreprise Filarc selon les critères de Daft et Weick (1984).....	286
Tableau 40 : Le mode d'interprétation de l'entreprise Derval selon les critères de Daft et Weick (1984).....	286

Tableau 41 : Le mode d'interprétation de l'entreprise Arstyl selon les critères de Daft et Weick (1984).....	287
Tableau 42 : Les modes d'interprétation des entreprises étudiées et leur district d'appartenance	289
Tableau 43 : Le comportement stratégique d'Interdentex, Fil à Fil et Lostyl.....	290
Tableau 44 : Le comportement stratégique de Filarc, Derval et Arstyl.....	292
Tableau 45 : Le comportement stratégique de Filtex	293
Tableau 46 : La cohérence entre le comportement stratégique et le mode d'interprétation des entreprises du terrain.....	294
Tableau 47 : Une catégorisation et une hiérarchisation des compétences développées et envisagées	299
Tableau 48 : La nature des investissements et les modalités de développement des compétences identifiées pour Filtex.....	309
Tableau 49 : Les occurrences des modalités de développement des compétences identifiées pour Filtex.....	311
Tableau 50 : La nature des investissements et les modalités de développement des compétences identifiées pour Interdentex.....	314
Tableau 51 : Les occurrences des modalités de développement des compétences identifiées pour Interdentex	315
Tableau 52 : La nature des investissements et les modalités de développement des compétences identifiées pour Fil à Fil	317
Tableau 53 : Les occurrences des modalités de développement des compétences identifiées pour Fil à Fil.....	318
Tableau 54 : La nature des investissements et les modalités de développement des compétences identifiées pour Lostyl.....	319
Tableau 55 : Les occurrences des modalités de développement des compétences identifiées pour Lostyl	320
Tableau 56 : La nature des investissements et les modalités de développement des compétences identifiées pour Filarc.....	322
Tableau 57 : Les occurrences des modalités de développement des compétences identifiées pour Filarc.....	323
Tableau 58 : La nature des investissements et les modalités de développement des compétences identifiées pour Derval	325
Tableau 59 : Les occurrences des modalités de développement des compétences identifiées pour Derval.....	325

Tableau 60 : La nature des investissements et les modalités de développement des compétences identifiées pour Arstyl.....	327
Tableau 61 : Les occurrences des modalités de développement des compétences identifiées pour Arstyl	328
Tableau 62: Les compétences stratégiques des entreprises étudiées.....	338
Tableau 63 : Les étapes du développement de la compétence de numérisation de la production de dentelle Leavers	360

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les quatre piliers de l'avantage concurrentiel durable (Peteraf, 1993, p.186)	48
Figure 2 : Le processus de création d'une rente durable (d'après Barney, 1991, et Puthod et Thevenard, 1999).....	49
Figure 3 : L'approche traditionnelle de la compétence	59
Figure 4 : Les processus potentiellement en œuvre dans le développement des compétences stratégiques d'une organisation	97
Figure 5 : La construction, l'intensification, et l'exploitation de la compétence (d'après Sanchez et Heene, 2004, p.7)	104
Figure 6 : La logique dominante (d'après Bettis et Prahalad, 1995, p.7).....	107
Figure 8 : Une approche contingente des ressources et des compétences (d'après Amit et Schoemaker, 1993)	112
Figure 9 : Les sources de l'avantage concurrentiel (Rindova et Fombrun, 1999, p.693)..	121
Figure 10 : Comment la firme et les constituants de l'environnement construisent l'avantage concurrentiel (d'après Rindova et Fombrun, 1999).....	126
Figure 11 : Le modèle systémique de l'avantage concurrentiel (d'après Rindova et Fombrun, 1999, p.702)	127
Figure 12 : Les relations entre veille, interprétation et apprentissage selon Daft et Weick (1984, p. 73).....	129
Figure 13 : Le modèle des modes d'interprétation organisationnelle (d'après Daft et Weick, 1984, p. 78).....	132
Figure 14 : Les relations entre les modes d'interprétation et les processus organisationnels (d'après Daft et Weick, 1984, p.80)	136
Figure 15 : Le cadrage théorique de la problématique de la construction des compétences stratégiques	148
Figure 16 : L'entreprise et ses processus de construction de compétences comme unités d'analyse (1 ^{ère} étape).....	198
Figure 17 : Une compétence spécifique comme unité d'analyse (2 ^{ème} étape).....	199
Figure 18 : Le processus de production de la filière Leavers.....	228
Figure 19 : Les facteurs déterminant le choix des modalités de construction des compétences.....	333
Figure 20 : La numérisation du processus de production de la dentelle Leavers	358

Figure 21 : Quatre mouvements de convergence concernant la construction de compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais.....	375
Figure 22 : La trajectoire des compétences stratégiques dans un secteur : un modèle de dynamique interfirmes.....	378
Figure 23 : Le rôle du <i>slack</i> organisationnel dans les processus de construction, d'intensification et d'exploitation des compétences.....	397
Figure 24 : La construction des compétences stratégique par la firme et les constituants de l'environnement.....	398

INTRODUCTION GENERALE

Depuis une vingtaine d'années, un cadre théorique a pris de plus en plus d'importance en stratégie jusqu'à devenir aujourd'hui le paradigme dominant de la discipline (Foss, 2005). L'approche ressources (*Resource-Based View*), initiée par Wernerfelt en 1984, a connu depuis de nombreux développements centrés sur les compétences (*Competence-Based View*) ou sur les capacités dynamiques.

Malgré leurs divergences, ces différents courants qui composent aujourd'hui ce que nous appelons dans la suite de cette recherche « l'approche ressources et compétences » partagent la même idée centrale concernant l'avantage concurrentiel : « *les firmes performantes possèdent des ensembles de ressources hétérogènes qui leur permettent de mettre en œuvre différentes stratégies qui fournissent des retours variés (pouvant être considérés comme des rentes qui accroissent les ressources) ; ces stratégies et les rentes qui leurs sont associées sont soutenables si elles sont extrêmement coûteuses à imiter* » (Foss et Robertson, 2000, p.1). L'approche ressources et compétences s'écarte de la vision plutôt déterministe de l'avantage concurrentiel proposée par Porter (1980, 1985). Elle permet de relativiser le poids de l'industrie sur la performance des entreprises en insistant sur la capacité des firmes à se procurer ou à développer des ressources et des compétences pour atteindre un avantage concurrentiel. Un basculement s'opère donc dans l'analyse stratégique, des facteurs externes (les caractéristiques de l'industrie) aux facteurs internes (les ressources et les compétences).

Très rapidement après la publication des articles fondateurs de Wernerfelt (1984) et Barney (1986a), des chercheurs se sont lancés dans des tests empiriques visant à identifier l'origine réelle de l'avantage concurrentiel (Schmalensee, 1985 ; Wernerfelt et Montgomery, 1988 ; Powell, 1996 ; McGahan et Porter, 1997). Malgré des résultats assez divergents, ces études confirment la nécessité de considérer les processus internes pour comprendre la performance des firmes. Les tests empiriques ont rapidement fourni une légitimité importante à l'approche ressources et les idées centrales de celle-ci n'ont pas tardé à se diffuser parmi les dirigeants d'entreprises par l'intermédiaire des revues à vocation managériale comme la *Harvard Business Review*, et en particulier grâce aux contributions de Prahalad et Hamel (1990) ou de Stalk, Evans et Schulman (1992). Les pratiques de recentrage sur le cœur de métier ou d'externalisation qui se sont largement développées à

partir des années 1990 font écho à l'approche ressources et confirment que la diffusion de ce modèle stratégique ne concerne pas que le monde académique. Les dirigeants comme les consultants se sont ainsi intéressés à l'identification, au sein des firmes, des compétences ayant une valeur stratégique afin d'assurer leur préservation et leur déploiement. Le succès des modèles basés sur les ressources et compétences a également conduit les chercheurs à multiplier les terminologies pour désigner les actifs stratégiques des entreprises et, dès 1992, Leonard-Barton relève la profusion des vocables et des définitions, des « compétences distinctives » aux « actifs invisibles » en passant par les « compétences centrales » ou les « compétences organisationnelles ». L'engouement pour le courant a toutefois permis de porter un nouveau regard sur des thématiques traditionnelles en stratégie (Priem et Butler, 2001) : l'innovation, l'analyse de l'environnement, le rôle des dirigeants, la relation d'agence, les réseaux interorganisationnels, la structure des industries, l'internationalisation ou encore la théorie de la firme.

Cependant, la richesse de l'approche ressources et compétences ne peut faire oublier les nombreuses critiques qui lui sont régulièrement adressées depuis une vingtaine d'années. Au-delà de la prolifération terminologique, les principales limites identifiées à ce courant sont le caractère tautologique de la définition de ses concepts centraux, son manque d'opérationnalisation, et son désintérêt pour les questions de construction et de reconfiguration des compétences. Ces limites, pour la plupart inhérentes à toute théorie en développement, ont pendant longtemps réduit la capacité des chercheurs à structurer les apports antérieurs et à développer une connaissance satisfaisante des processus liés aux compétences.

1. La problématique de la construction des compétences stratégiques

Parmi les limites de l'approche ressources et compétences, le manque de recherches sur la construction des compétences semble être l'une des plus préjudiciables, d'un point de vue à la fois théorique et pratique. En effet, si l'on admet que l'avantage concurrentiel d'une entreprise repose principalement sur des combinaisons de ressources pertinentes, alors la seule identification *a posteriori* de celles-ci s'avère insuffisante (Williamson, 1999 ; Foss, 2000). Une perspective stratégique suppose en effet d'envisager l'avantage concurrentiel

comme constructible et, dans le cadre de l'approche ressources et compétences, appelle à étudier les processus de construction des compétences stratégiques.

Les entreprises ont bien perçu l'enjeu de la construction des compétences pour la compétitivité. Le Groupement d'Intérêt Public sur les Mutations des Industries et des Services (GIPMIS) a ainsi publié, en mars 2005, une lettre insistant sur la gestion des compétences stratégiques dans la « bataille concurrentielle » que se livrent les organisations. Pendant cinq ans, ce groupement, ayant pour vocation de favoriser les relations entre les entreprises et les laboratoires de recherche, a accompagné l'entreprise Renault SA dans son programme « compétences 2010 » visant à développer des compétences « critiques », nécessaires à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Selon le GIPMIS, ce programme a permis à Renault SA, « grâce à un travail de projection systématique », de prendre conscience des futures évolutions technologiques de l'industrie automobile et des moyens de les anticiper pour permettre une meilleure adaptation de l'entreprise à son environnement.

Alors que les entreprises ont bien compris l'importance de la constitution des ressources et des compétences stratégiques, les chercheurs ont peu investi ce thème. Les quelques rares contributions qui l'abordent (par exemple, Prahalad et Hamel, 1990 ; Sanchez et Heene, 2004) sont rarement étayées empiriquement et présentent peu de fondements théoriques. Foss et Robertson (2000) regrettent ainsi le manque de rigueur dont ces travaux souffrent et montrent leur manque d'analyse des facteurs menant à l'avantage concurrentiel.

Nous avons choisi de consacrer ce travail de recherche à la problématique suivante: comment les organisations construisent-elles leurs compétences stratégiques ? Trois questionnements sous-jacents apparaissent alors. Le premier porte sur les processus de choix des compétences à construire (les entreprises font-elles des choix en matière de compétence à développer, ou les compétences sont-elles entièrement ou partiellement émergentes ?). La seconde interrogation est relative aux modalités de constitution de ces compétences (comment sont-elles réellement construites ou comment émergent-elles ?). Enfin, le troisième questionnement concerne la nature de la relation entre les caractéristiques des processus de développement des compétences et la constitution d'un avantage concurrentiel.

Dans ce travail de nature exploratoire, nous abordons donc le processus de construction des compétences dans sa globalité avec un objectif ambitieux mais clair : contribuer au développement théorique de l'approche ressources et compétences, notamment dans son explication de l'avantage concurrentiel. Nous pensons que la connaissance créée dans le cadre de cette démarche est susceptible d'intéresser aussi bien les managers que les chercheurs. En effet, si l'on retient que l'essence de la firme est « *son habileté à créer, assembler, transférer, intégrer, protéger et exploiter les actifs liés à la connaissance* » (Teece, 2000, p.29), alors la construction des compétences stratégiques doit être l'une des activités principales des dirigeants mais également un thème de recherche prépondérant en management stratégique. D'un point de vue académique, l'approche des ressources et compétences ne pourra être considérée comme une théorie complète tant que les questions de construction et de reconfiguration des ressources et compétences n'auront pas été traitées de manière satisfaisante (Foss, 2000). D'un point de vue managérial, la pertinence du courant dépend de sa capacité à traiter ces problèmes de construction volontaire de l'avantage concurrentiel (Foss et Robertson, 2000).

2. La construction des compétences stratégiques dans l'industrie de la Dentelle de Calais

Linéaire par nature, le plan retenu dans cette thèse ne rend pas compte des allers et retours entre le corpus théorique et le terrain effectués depuis 2001. Son organisation en cinq chapitres révèle l'attention portée à la fois au développement théorique (chapitres I et II), à la définition d'un cadre épistémologique et méthodologique (chapitre III), et aux résultats de l'étude empirique (chapitre IV et V).

Le premier chapitre constitue une revue de littérature sur l'approche ressources et compétences. Son objectif est de montrer la richesse mais aussi les limites des différents courants qui constituent aujourd'hui ce nouveau paradigme en stratégie. Notre problématique est directement issue de ces développements. Pour mener à bien un état de l'art sur un corpus aussi foisonnant, nous avons ressenti la nécessité d'établir une véritable méthodologie. Une organisation thématique a été retenue. Elle permet de passer en revue les concepts de « ressources », puis de « compétences » et de « capacités », et enfin de « capacités dynamiques ». Cette logique thématique s'est avérée correspondre à la chronologie du développement de l'approche ressources et compétences et nous a permis

d'aborder à la fois ses racines, notamment Penrose (1959) et Demsetz (1973), et ses développements les plus récents. Les enseignements de la revue de littérature sont multiples mais on peut retenir que malgré ses limites l'approche ressources et compétences a évolué au cours des cinq dernières années vers une meilleure articulation des concepts et un plus fort consensus sur les définitions de ces derniers. Nous retenons certaines de ces définitions pour aborder la problématique de la constitution des compétences stratégiques.

Les développements relatifs à notre problématique interviennent dans le second chapitre. Ils mettent en évidence les enjeux mais également les difficultés à traiter cette dernière. Les limites des rares contributions sur le thème de la construction des compétences stratégiques sont également discutées. Elles permettent de conclure à l'insuffisance de l'approche ressources et compétences dans sa forme actuelle pour traiter de manière satisfaisante notre problématique. Bien que cette idée semble *a priori* paradoxale, elle constitue la thèse de notre travail et s'appuie sur plusieurs arguments, notamment le caractère statique de la théorie, son incapacité à prendre en compte les phénomènes d'interprétation des dirigeants ou encore son unique niveau d'analyse (la firme, selon Peteraf et Barney, 2003) qui exclue l'environnement du cadre théorique. Pour aborder la construction des compétences stratégiques, nous avons donc recours au cadre théorique intégrateur de la constitution de l'avantage concurrentiel proposé par Rindova et Fombrun (1999). Celui-ci permet d'articuler le niveau de la firme et celui de l'environnement, mais également l'interprétation des acteurs, pour expliquer l'avantage concurrentiel. Afin d'opérationnaliser le cadre de Rindova et Fombrun, peu mobilisé, nous invoquons des modèles s'appuyant sur des typologies : les comportements stratégiques de Miles et Snow (1978) et la théorie des modes d'interprétation de Daft et Weick (1984). Des propositions, qui permettent d'aborder la globalité du processus de construction des compétences, sont issues de notre cadre théorique.

La démarche de recherche empirique est présentée dans le troisième chapitre. Après une comparaison des principaux positionnements épistémologiques, nous retenons le réalisme critique (Tsang et Kwan, 1999 ; Kwan et Tsang, 2001). Cette posture peut paraître originale dans le contexte français de la recherche en stratégie qui privilégie plutôt les épistémologies constructivistes, radicales ou modérées. Cependant, elle correspond davantage à la façon dont nous envisageons notre rapport au terrain et à la connaissance, et plus généralement, notre activité de chercheur. Nous adhérons à l'hypothèse ontologique

partagée par les réalistes selon laquelle il existe une réalité de l'objet de recherche intrinsèque et indépendante de l'action du chercheur. Les acteurs du terrain de recherche peuvent cependant jouer un rôle dans la constitution de la réalité observée. Comme Kwan et Tsang (2001) ou Charreire et Huault (2002), nous pensons que le fait de reconnaître le jeu des acteurs et leur capacité à faire des choix stratégiques n'est pas une caractéristique exclusive du constructivisme. Par contre, en tant que réaliste, nous cherchons à identifier des lois ou principes généraux quant aux phénomènes observés. Les réalistes critiques ont toutefois conscience du découplage entre la réalité et les méthodes de recherche mises en œuvre et reconnaissent les difficultés et les limites de la création de connaissance. Une attention particulière peut donc être accordée au contexte du phénomène étudié afin de favoriser le développement d'une théorie réaliste (Kwan et Tsang, 2001). En matière de méthodologie, l'étude de cas imbriquée (Yin, 1988 ; Eisenhardt, 1989) est privilégiée afin de favoriser l'exploration. Nous choisissons d'analyser les processus de construction de compétences de plusieurs entreprises mais également d'observer la dynamique interfirmes autour des compétences (Sanchez, Heene et Thomas, 1996 ; Sanchez et Heene, 2004).

La méthode mise en œuvre est donc cohérente avec les recommandations de Godfrey et Hill (1995), Rouse et Daellenbach (1999) ou Wilcox King et Zeithaml (2003) qui préconisent l'usage d'approches plus qualitatives pour étudier les processus liés aux ressources et compétences. Comme le suggèrent Teece et *al.* (1997), Helfat (2000) ou Jeremy (2002) nous retenons l'intérêt de porter une attention particulière à la dimension historique des phénomènes observés.

Le quatrième chapitre présente le contexte du terrain de recherche et les cas issus de l'industrie presque bicentenaire de la Dentelle de Calais¹. Cette dentelle haut de gamme, réputée dans le monde entier, est produite exclusivement sur deux sites du Nord de la France, Calais et Caudry. Ces deux villes, distantes d'environ 150 kilomètres, forment deux districts industriels. L'histoire et les caractéristiques actuelles du secteur sont développées. Les sept cas de fabricants de dentelle (cinq basés à Calais et deux basés à Caudry) aux performances et aux caractéristiques variées sont également décrits. Ces études de cas s'appuient sur plus de quarante entretiens, sur une présence régulière sur le

¹ Dentelle de Calais est un label spécifique de la dentelle Leavers elle-même produite dans d'autres pays que la France.

terrain pendant plus de quatre ans, et sur des données secondaires collectées auprès de sources variées.

Les résultats et les analyses des études de cas concernant les processus de construction des compétences stratégiques sont proposés au cinquième chapitre. Les propositions avancées au second chapitre sont confrontées au terrain. D'abord, il apparaît que les dirigeants décident le plus souvent de construire certaines compétences et accompagnent ces choix d'investissements. Cependant, les processus de constitution de la compétence proprement dite relèvent plus du bricolage (Koenig, 1999) que de l'architecture (Grant, 1996b). Le développement interne, le partenariat et l'acquisition se combinent au gré des succès et des échecs pour assurer l'émergence des compétences ciblées. Ensuite, le processus de constitution des compétences joue un rôle dans la création d'un avantage concurrentiel. Particulièrement, les compétences qui confèrent un avantage concurrentiel sont celles qui font l'objet de projections stratégiques (Rindova et Fombrun, 1999), c'est-à-dire d'actions de communication sous des formes variées, auprès des clients, des concurrents, des actionnaires ou encore des pouvoirs publics. Ce résultat relativise l'origine de l'avantage concurrentiel telle qu'évoquée dans l'approche ressources et compétences sur la base des contributions de Barney (1991) et Peteraf (1993).

Plusieurs résultats qui émergent de notre étude empirique sont également présentés. Premièrement, on observe un phénomène d'indétermination des compétences. La même compétence peut être développée par des entreprises différentes avec des objectifs très divergents (amélioration des processus internes pour l'une, développement de nouveaux produits pour l'autre..). Deuxièmement, les capacités dynamiques, dont l'articulation avec les compétences de niveau inférieur pose un important problème théorique (Collis, 1994 ; Winter, 2003), semblent pouvoir être associées au « *slack* » (Cyert et March, 1963 ; Bourgeois, 1981) dans ses formes diverses. Un tel rapprochement permet d'envisager de manière renouvelée le concept de capacités dynamiques mais aussi la construction de compétence.

Au niveau interorganisationnel, des mouvements d'institutionnalisation de certaines compétences au cours des vingt dernières années sont identifiés. Après avoir analysé comment ces derniers sont apparus dans le champ, nous proposons un modèle de trajectoire des compétences stratégiques qui rend compte de la dynamique interfirmes

Introduction générale

façonnée à la fois par des forces institutionnelles qui poussent à l'isomorphisme et des forces concurrentielles génératrices d'hétérogénéité (Oliver, 1997).

Enfin, la conclusion synthétise les résultats et positionne notre travail sur les différents critères d'évaluation (validité interne, validité externe, fiabilité). Les conditions de généralisation analytique (Yin, 1988) sont ensuite évaluées afin de préciser les limites et les apports de cette thèse mais également de proposer quelques pistes de recherche.

CHAPITRE I

L'approche « ressources et compétences »

Les sciences de gestion ont vu émerger, depuis le milieu des années 1980, un renouveau du discours stratégique basé sur les concepts de ressources, de routines et de compétences de la firme. Bien que redécouvertes récemment, ces notions s'appuient sur des travaux plus anciens remis au goût du jour par l'élargissement permanent du champ sémantique de la ressource et la volonté d'expliquer de manière plus convaincante les phénomènes organisationnels. La diversité des concepts et des terminologies pourrait laisser croire à un observateur que chaque auteur souhaite marquer son territoire par une nouvelle terminologie ou une redéfinition des éléments observés. Comme le remarquent Foss et Robertson (2000), « *il y beaucoup d'ambiguïté terminologique, les théoriciens de l'approche ressources utilisant des concepts comme les 'ressources', les 'compétences', les 'capacités' etc. pour faire référence à ce qui peut être vu comme des actifs stratégiques* » (p.2). Cette confusion, qui n'a pas été propice à la constitution d'un corpus cohérent dans un premier temps, a tendance à reculer puisque des standards, en termes de terminologies, commencent à apparaître au sein de la communauté (Foss et Robertson, 2000).

Selon Foss (1996c), plusieurs facteurs expliquent l'émergence de ces théories. Ces facteurs sont pour certains internes au champ de la stratégie, et pour d'autres issus de l'évolution des théories économiques :

- les conglomérats disparaissent progressivement et le retour au cœur de métier est perçu comme un choix stratégique sage ;
- suite au succès des modèles de production japonais, les choix d'organisation sont désormais considérés comme importants pour expliquer la performance des firmes ;
- l'économie s'est développée et intègre désormais beaucoup mieux les questions d'incitations et d'information ;
- l'économie se préoccupe désormais de l'hétérogénéité des firmes ;
- enfin, l'économie comme le management stratégique s'intéressent de plus en plus aux problématiques de la connaissance et de l'apprentissage.

Ces différents facteurs puisent leur origine dans l'émergence de l'économie de la connaissance (Foss, 2005). Bien que nombre d'auteurs revendiquent un changement de paradigme et le statut d'économie de la connaissance (« *knowledge economy* ») pour qualifier le fonctionnement des pays dits développés, Foss (2005) remarque que le concept est peu défini. Pourtant, les définitions de l'OCDE ou de la Banque Mondiale rendent compte des préoccupations nouvelles relatives à l'information et à l'apprentissage et de leur relation à la performance des firmes. Ainsi, l'OCDE définit l'économie de la connaissance comme « *une économie établie directement sur la base de la production, la distribution et l'utilisation de la connaissance et de l'information* » (OCDE, 1996, cité par Foss, 2005). De son côté, la Banque Mondiale suggère que l'économie de la connaissance repose sur quatre piliers (Foss, 2005) :

- un régime institutionnel et économique qui fournit des incitations à la création, l'acquisition, la dissémination et l'utilisation de la connaissance pour promouvoir la croissance et accroître la richesse ;
- un système efficient d'innovation, incluant un système de recherche, des universités, des « *think tanks* », des consultants, des firmes et d'autres organisations susceptibles de puiser dans un stock de connaissance, de l'assimiler, de l'adapter à leurs besoins locaux et de créer des nouvelles connaissances ;
- une infrastructure de communication et d'information qui facilite la diffusion effective des connaissances et le traitement de l'information ;
- une population éduquée et bien formée qui peut créer, acquérir, disséminer et utiliser de la connaissance.

Ces quatre piliers sont présents dans les économies des pays riches et justifient d'après Foss (2005) le développement de cadres théoriques centrés sur la connaissance. Plusieurs courants peuvent être identifiés. Ainsi, pour Knudsen (1996), la « perspective compétence » (« *competence perspective* ») inclut la RBV (Wernerfelt, 1984), la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Langlois, 1992) et la *Knowledge-Based View* ou KBV (Demsetz, 1988). Foss (1997), quant à lui, identifie les courants suivants au sein de ce qu'il appelle la « *capabilities perspective* » : la théorie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982), la perspective « compétence » (Foss, 1993), la perspective « capacités » (Langlois et Robertson, 1995), la perspective « capacités dynamiques » (Teece et Pisano, 1994), la RBV (Wernerfelt, 1984) ou encore la KBV

(Kogut et Zander, 1992 ; Spender, 1996; Grant, 1996a). La diversité de ces courants montre en tous cas que les frontières de l'approche que nous appelons dans la suite de ce travail « ressources et compétences » sont difficiles à établir. Knudsen (1996) note toutefois que ces théories partagent un certain nombre d'éléments sous-jacents :

- elles conçoivent la firme comme une entité qui accumule de la connaissance ;
- elles cherchent à expliquer comment des firmes sont capables de maintenir des profits supérieurs à la normale ;
- elles ont un point de vue assez homogène sur la stratégie (notamment en ce qui concerne l'importance des processus d'organisation).

Ces hypothèses sous-jacentes conduisent souvent les différents courants à s'entremêler pour former ce que Foss (2000) nomme « l'enchevêtrement de l'approche ressource » (« *the resource-based tangle* »), de telle sorte qu'il est difficile aujourd'hui d'étudier ces derniers de manière analytique. Un travail de thèse suppose pourtant de passer par un tel exercice. Afin d'organiser notre travail, nous nous sommes inspirée des recommandations de Salkind (1991). Selon l'auteur, plusieurs éléments conditionnent la réalisation d'une bonne revue de littérature.

Tout d'abord, il convient de lire les états de l'art déjà effectués sur le thème et de multiplier les sources de différentes natures. Notre revue de littérature s'appuie sur des travaux académiques et quelques travaux managériaux. Les revues de littérature qualitatives qui font état du débat sur la clarification des concepts de la RBV et ses développements ont particulièrement retenu notre attention. Cependant, Judge et al. (2001) précisent que lorsque le corpus sur le thème de recherche est difficile à synthétiser et à analyser, il peut être intéressant de mener une revue de littérature à la fois qualitative et quantitative. Nous avons donc aussi orienté, en vain, nos recherches de sources académiques vers des travaux plus quantitatifs².

Pour Salkind (1991) la seconde étape consiste, après quelques lectures, à circonscrire l'objet de la revue de littérature et à définir son étendue. Nous avons donc choisi de centrer notre état de l'art sur les concepts de ressources, de compétences et de capacités

dynamiques. L'objectif de cette étape étant de « circonscrire un objet », nous nous sommes limités à l'analyse des courants théoriques issus de la RBV. Nous avons peu traité les concepts de connaissance et d'apprentissage organisationnel qui, bien qu'intimement liés à notre sujet, auraient nécessité une revue de littérature à part entière. Dans ce chapitre, nous avons cherché à retourner aux textes fondateurs (par exemple, Penrose, 1959) de plus en plus invoqués dans les contributions sur les ressources et les compétences mais finalement peu analysés. Evidemment, une place importante a été laissée aux contributions les plus récentes. Pour une complémentarité de points de vue, les sources académiques mobilisées relèvent à la fois du champ de la stratégie et de l'économie.

Dans une troisième phase, Salkind conseille d'organiser la revue de littérature à l'aide d'un système de classification. Cette étape est d'autant plus importante qu'il s'agit de synthétiser près d'un demi-siècle de réflexion sur les notions de ressources et de compétences qui voient leurs premières occurrences en économie dans les années 50. Le problème central étant la profusion de définitions, nous avons choisi de réaliser des classifications des terminologies et des définitions des concepts centraux de notre sujet. Nous avons aussi repris et analysé des classifications présentes dans d'autres contributions relevant les différentes approches et méthodologies pour aborder les ressources et les compétences. Finalement, nous avons élaboré une trame et un système de classification des concepts par tableaux que nous avons alimenté tout au long de ces quatre années de doctorat.

En outre, Salkind considère que le travail de revue de littérature ne devrait pas commencer sans la préparation d'un plan détaillé. Nous avons là encore respecté ce principe même si notre plan pour cet état de l'art a évolué au cours du temps. Le chapitre est finalement organisé autour des principaux concepts. Dans une première partie, nous proposons d'aborder l'approche « ressources » en analysant ses fondements, les typologies de ressources qu'elle présente et ses apports dans la recherche d'avantage concurrentiel. Dans une seconde partie, nous focalisons notre analyse sur les concepts de compétences, de capacités et de capacités dynamiques. Ce passage de la notion de ressources à celle de compétences ou de capacités puis à celle de capacités dynamiques correspond également à

² On peut toutefois trouver des analyses bibliométriques sur la recherche en stratégie en général. Par exemple, l'article de Ramos-Rodriguez et Ruis-Navarro (2004) montre l'autonomisation et la montée en puissance au

l'évolution de la pensée académique dans le cadre de ce que nous avons appelé dans la suite de ce travail « l'approche ressources et compétences ». Dans une troisième partie, nous tentons d'articuler ces différents concepts et de mettre lumière les apports et limites de l'approche ressources et compétences.

Salkind précise que le plan doit être construit de manière à mettre en évidence à la fois les similitudes et les divergences entre les éléments de la revue de littérature. Dans sa thèse, Lecocq (2003) identifie différents moyens d'organiser une revue de littérature (Cf. Tableau 1). Il relève cinq types d'organisation : chronologique, disciplinaire, théorique, thématique, et problématique. Nous avons opté pour une organisation de la revue de littérature par concept (thématique) qui suit finalement une logique chronologique. Nous avons en effet pu constater que, malgré la diversité des terminologies et des définitions, l'approche ressources et compétences évolue progressivement vers une intégration des courants et un rapprochement des principaux auteurs qui travaillent actuellement sur le sujet (Eisenhardt, Helfat, Peteraf, Winter...). La classification par thèmes nous permet de mettre en relief les points communs dans les définitions des concepts et constitue selon nous l'organisation qui répond le mieux au problème de tautologie souvent reproché à l'approche ressources et compétences (Cf. Williamson, 1999).

Enfin, Salkind (1991) affirme qu'on ne peut réaliser un bon état de l'art que lorsque l'on a écrit. Notre vécu du travail de thèse et nos expériences parallèles à la thèse en recherche nous ont intimement convaincue que le travail d'écriture est le premier moyen de faire émerger les idées et de dégager une approche critique de nos lectures. Même si le plan doit être un guide préalable à l'écriture, l'écriture et la réécriture ont structuré notre raisonnement.

Type d'organisation de la revue de littérature	Principe d'organisation
Chronologique	Logique historique dans la présentation des travaux
Disciplinaire	Présentation des travaux selon la discipline d'origine des auteurs ou du support de publication
Théorique	Organisation par courants théoriques mobilisés dans les contributions
Thématique	Présentation des travaux d'après les thèmes traités
Problématique	Articulation des contributions selon les questionnements soulevés

Tableau 1 : Les types d'organisation de la revue de littérature (d'après Lecocq, 2003, p.28)

Dans cette revue de littérature, les citations des articles et ouvrages en langue anglaise, qui constituent la majeure partie du corpus, ont été traduites afin de favoriser notre compréhension des concepts et leur articulation mais également afin de faciliter la lecture du travail. Même s'il peut nous être reproché d'avoir dénaturé le sens des concepts par cette traduction, celle-ci nous a semblé nécessaire à l'appropriation des concepts et à leur analyse. Cependant, pour être la plus rigoureuse possible, nous avons systématiquement rappelé la terminologie originale utilisée par les auteurs.

1. La *Resource-Based View* ou l'approche « ressources »

La *Resource-Based View* ou RBV est le courant fondateur de l'approche ressources et compétences. Dans cette section, nous présentons les origines et la naissance de ce courant (1.1.) puis les principales définitions et typologies de ressources proposées dans la littérature (1.2.). Les relations entre les caractéristiques des ressources détenues et l'avantage concurrentiel sont ensuite discutées (1.3.).

1.1. Les fondements de l'approche « ressources »

Edith Penrose (1959) est fréquemment évoquée dans les recherches revendiquant une approche de type ressources et compétences. Son travail sur la croissance de la firme semble avoir été redécouvert à l'occasion du récent tournant dans la théorie stratégique.

Cependant, au-delà de la simple citation de l'auteur comme précurseur du courant des ressources et compétences, il est intéressant de s'arrêter sur les apports de Penrose à celui-ci. Tout d'abord, il convient de remarquer que Penrose dans son ouvrage de 1959 rompt explicitement avec l'économie néo-classique. L'entreprise n'est pas envisagée comme une simple fonction de production mais comme une entité à organiser. Selon l'auteur, la firme est considérée comme des ressources de différents types susceptibles d'être exploitées de manières variées : « *un ensemble de ressources productives dont le choix d'utilisation est déterminé dans le temps par décision administrative* » (Penrose, 1959, p.24). Penrose précise d'ailleurs auparavant que l'allocation des ressources par « décision administrative » est fondamentalement différente de l'allocation au moyen du mécanisme de prix tel qu'envisagé dans l'économie néo-classique. Un autre apport de l'auteur est que sa théorie est subjective. Les dirigeants se forment des images de l'environnement mais également des images des ressources internes de la firme. Des processus d'apprentissage conduisent à la formation de ces images qui déterminent l'organisation de la production de manière évolutive (« *productive opportunity set* »). Penrose estime ainsi que l'utilisation des ressources peut être à l'origine d'un déséquilibre générateur de croissance. En effet, lorsque la firme dispose de ressources sous-employées, la croissance apparaît comme un moyen d'exploitation de celles-ci. Les ressources et leur perception ont donc une capacité à stimuler la croissance au même titre que les exigences des clients ou le jeu concurrentiel. Les occasions de développement pour une firme résultent ainsi à la fois des stimulations et des obstacles internes et externes.

Penrose s'intéresse également à la combinaison des différents types de ressources dans l'activité de l'entreprise. Elle souligne l'existence d'une interaction entre ressources humaines et ressources matérielles influençant les produits et services que la firme peut tirer de chacune d'elles (Penrose, 1959). Plus loin, elle précise qu'une ressource matérielle fournit des services différents selon les compétences des personnes qui l'utilisent et d'autre part, qu'une même personne fournit des services différents et voit ses compétences évoluer différemment selon les ressources matérielles dont elle dispose (p.78). Il apparaît alors, comme l'évoque Koenig (1999), qu'une ressource n'a d'importance qu'en raison de son insertion dans un agencement plus vaste. Pour Penrose, le système de ressources est un agencement évolutif qui permet la production de services dont la nature est déterminée par la composition particulière du système lui-même. C'est l'hétérogénéité des ressources qui

fonde le caractère unique de chaque firme. Ce système dynamique de ressources constitue tout autant que l'environnement un facteur de développement de l'entreprise.

La redécouverte, au milieu des années 80, de la contribution de Penrose³ permet de rompre avec la domination du modèle Porterien en stratégie. Il s'agit alors de commencer le diagnostic stratégique par l'analyse du portefeuille de ressources d'une firme plutôt que par les caractéristiques de l'industrie (Foss, 2005). En effet, Porter (1980, 1985) aborde essentiellement la question de la performance des firmes par l'analyse des conditions externes. Pour lui ce sont ces conditions qui déterminent l'attrait d'un secteur et finalement fondent, pour l'essentiel la performance de l'entreprise. Porter et les auteurs s'inspirant des travaux de l'économie industrielle ont fait l'hypothèse implicite que les firmes d'un même secteur doivent contrôler des ressources identiques. A l'opposé, en accordant une attention privilégiée aux ressources susceptibles d'être durablement hétérogènes, l'approche développée par Penrose marque sa différence avec l'analyse des structures sectorielles et tente de préserver l'équilibre environnement/entreprise caractéristique, d'après Koenig (1999), de la démarche LCAG (ou SWOT) dans laquelle la performance de l'entreprise est considérée comme étant influencée par des facteurs à la fois endogènes et exogènes.

L'héritage Penrosien a d'abord été revendiqué dans le champ de l'économie par l'école évolutionniste (Nelson et Winter, 1982). La théorie évolutionniste accorde une place à part aux routines (activités répétitives développées lors de l'usage de ressources spécifiques⁴). Celles-ci sont acquises par les agents au cours de leurs interactions et ce sont elles qui fondent la coordination. Les routines revêtent un caractère tacite. Si elles permettent à l'organisation de fonctionner de façon efficiente, elles ont aussi, selon les évolutionnistes, l'inconvénient de favoriser l'inertie (Montgomery, 1995). Les savoir-faire d'une firme sont donc inscrits dans les routines organisationnelles qui contraignent une grande partie de l'apprentissage de la firme et créent des trajectoires naturelles de développement de savoir-faire. Les travaux de Nelson et Winter ont eu une influence importante dans la constitution de l'approche ressources.

³ Wernerfelt (1984) cite l'ouvrage de Penrose (1959) en précisant qu'il « a reçu relativement peu d'attention » (p.171).

⁴ March et Simon (1958) affirment que « des activités sont routinisées dans la mesure où le choix a été simplifié par le développement d'une réponse fixe à un stimuli défini » (p.379).

Par la suite, les travaux de Penrose ont été mobilisés dans le champ du management stratégique par les fondateurs de ce qu'il est convenu d'appeler la *Resource-Based View* (Wernerfelt, 1984). Bien que revendiquant sa filiation, ce courant tend à s'éloigner de la vision de Penrose, selon laquelle le développement de l'entreprise résulte à la fois de stimulations exogènes et de processus endogènes, puisque les auteurs limitent souvent leur réflexion aux aspects endogènes du développement de la firme⁵.

Si l'ouvrage de Penrose (1959) a été largement cité au cours des dernières années dans les travaux sur les ressources et compétences, certains auteurs ont souligné l'influence d'autres contributions. Ainsi, Knudsen (1996) adopte une véritable perspective historique pour retracer l'origine du courant. L'auteur note tout d'abord que le courant des ressources et compétences cherche finalement à expliquer pourquoi les firmes peuvent maintenir leur avantage concurrentiel en dépit de la concurrence qui, d'après l'approche orthodoxe de l'économie, devrait annihiler cet avantage. Or, d'autres auteurs bien avant Penrose ont évoqué le thème de la croissance endogène de l'entreprise. Marshall (1920), par exemple, distingue déjà les économies internes, qui puisent leur origine dans l'organisation et le processus d'accumulation de connaissances au sein de la firme, et les économies externes, qui sont liées à l'organisation interfirmes (notamment sous forme de districts industriels). Pour Knudsen (1996), Marshall est l'un des auteurs majeurs à l'origine du courant des ressources et compétences. Ses travaux ont donné lieu à deux cadres théoriques qualifiés de « post-marshallien » et développés dans les années 1950 à 1970 : Penrose (1959) s'est plutôt préoccupée de l'organisation interne des firmes tandis que Richardson (1972) s'est plutôt penché sur l'organisation interorganisationnelle. D'après Williamson (1999), d'autres travaux ont également influencé la constitution d'un courant « ressources et compétences » : Schumpeter (1942) et son apport sur l'innovation technique et organisationnelle⁶, mais aussi Cyert et March (1963) et leur volonté de mener l'étude des organisations telles qu'elles sont et telles qu'elles se font. Eriksen et Mikkelsen (1996) rappellent, quant à eux, que le terme de « compétence distinctive » (« *distinctive competence* ») a été proposé pour la première fois par Selznick (1957) et qu'il a été popularisé par Ansoff (1965) puis Andrews (1971) pour désigner ce qu'une entreprise fait

⁵ Toutefois, Barney (2001) soutient que l'analyse externe pourrait être prise en compte par l'approche ressources et compétences.

⁶ Et plus généralement, les travaux de nombre d'économistes autrichiens peuvent avoir influencé la constitution d'un courant ressources et compétences.

mieux que ses concurrents. Foss (2000) propose toutefois l'analyse la plus en rupture avec les idées reçues en ce qui concerne le développement historique de l'approche ressources et compétences : « *en fait, l'influence de Demsetz a été probablement plus importante et plus directe sur l'approche ressources que celle de Penrose* » (Foss, 2000, p.12). Les héritages respectifs de Penrose et Demsetz auraient donné lieu, selon Foss, à deux courants distincts.

Le premier, dominant dans la littérature académique, est représenté par les travaux fondateurs de Wernerfelt (1984), Barney (1986a ; 1991)⁷ ou Peteraf (1993). Demsetz aurait considérablement influencé ce courant qui s'appuie sur une approche économique basée sur l'équilibre et la modélisation (et qui correspond à la RBV stricto sensu). Particulièrement, son article de 1973, qui propose une approche novatrice de l'économie industrielle, est considéré par Foss (2000) comme « *celui où l'on trouve le plus explicitement des anticipations sur ce qui pourrait éventuellement devenir une perspective basée sur les ressources* » (p.20). Demsetz (1973) insiste par exemple sur la nature informationnelle des barrières à l'entrée d'un secteur. Il traite aussi de la dotation en ressources comme source d'hétérogénéité dans un secteur et de la relation entre ces ressources et l'avantage concurrentiel : « *Il est possible que la performance supérieure soit propre à une firme, vue comme une équipe, et que cette performance ne puisse être obtenue par les autres sauf en achetant la firme* » (ibid., p.2). Demsetz (1973) envisage également ce qui sera plus tard appelé dans l'approche ressources les limites ex-post à la concurrence ou l'ambiguïté causale⁸ : « *Il peut être très difficile pour ces firmes de comprendre les raisons de la différence de performance d'une firme qui réussit. Il n'est pas facile de deviner tout simplement pourquoi General Motors ou IBM ont de meilleures performances que leurs concurrents. La complexité de ces organisations défie l'analyse, de telle sorte que les inputs à l'origine du succès peuvent être sous-évalués par le marché* » (p.2). Cet article de 1973 pose donc les bases de la RBV et bien que la plupart des auteurs notent l'influence de Penrose, on peut s'accorder avec Foss (2000) sur le rôle déterminant de Demsetz sur l'approche des ressources et compétences.

⁷ Selon Foss (2000), Barney (mais aussi Rumelt) a été influencé par l'intermédiaire de son appartenance à l'université de Californie à Los Angeles (UCLA) où évoluait également Demsetz. Lors d'une discussion avec le professeur Barney à la Copenhagen Business School en février 2005, celui-ci a d'ailleurs reconnu cette influence.

Le second courant s'incarne dans des contributions souvent managériales comme celle de Prahalad et Hamel (1990) et s'appuie plus sur les situations de dynamique et de déséquilibre. Il est influencé plus ou moins directement par l'ouvrage de Penrose décrit précédemment mais a donné lieu à des travaux peu rigoureux d'après Foss (2000). Les deux courants (statique et dynamique) de l'approche ressources et compétences ont pris, selon Foss (2000), des directions tellement différentes que les chercheurs sont aujourd'hui face à un dilemme : soit mettre l'accent sur le réalisme en sacrifiant en partie la rigueur et la clarté des propos (perspective dynamique) soit faire preuve d'une plus grande rigueur analytique en restant très abstrait (perspective équilibre).

Quelques années après l'article de Foss (2000), on peut toutefois constater que l'opposition n'est plus si simple. La perspective en termes d'équilibre inspirée par Demsetz a certes donné lieu à la RBV à travers des contributions rigoureuses (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986a, 1991 ; Peteraf, 1993) mais la perspective dynamique a fait l'objet au cours des dernières années de quelques travaux de qualité sur les capacités dynamiques (par exemple, Eisenhardt et Martin -2000- ou Helfat et Peteraf -2003), prenant ses distances avec les contributions managériales simplistes décriées par Foss.

1.2. Les définitions et les typologies des ressources

Dans son article « *A Resource-Based View of the Firm* », Wernerfelt (1984) définit les ressources comme étant ce qui peut être pensé en termes de forces et de faiblesses pour une entreprise donnée⁹. Plus formellement, les ressources d'une firme à un moment donné peuvent être définies comme des actifs (tangibles et intangibles) qui sont présents de manière semi-permanente ou permanente dans la firme. Les marques, la connaissance technologique, les capacités personnelles des employés, les accords commerciaux, les machines, les procédures, le capital, sont des exemples de ressources. Selon Wernerfelt, « *pour l'entreprise, ressources et produits sont les deux faces de la même pièce* » (1984, p.171).

⁸ Nous développons ces notions dans la suite de ce chapitre.

⁹ Paradoxalement, Wernerfelt (1984) s'inspire des modèles issus de l'économie industrielle et notamment des cinq forces de Porter pour proposer son approche par les ressources.

Barney (1986a, 1991) étend le concept de ressources de la firme à l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel durable. Il définit les ressources comme « *tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs etc. contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son bon fonctionnement et son efficacité* ». Makadok (2001) propose une qualification considérée par Hoopes, Madsen et Walker (2003) comme la plus claire. L'auteur affirme qu'une ressource (contrairement à une capacité) est un actif observable (mais pas nécessairement tangible) qui peut être évalué et échangé sur un marché comme une marque, un brevet, un terrain ou une licence.

Du fait même de l'existence de cette multiplicité de définitions, plusieurs typologies de ressources ont été proposées. Ainsi, dans son travail précurseur de la RBV, Penrose (1959) identifie deux types de ressources : les ressources physiques et les ressources humaines. Wernerfelt (1989), propose trois catégories de ressources : les actifs fixes (tels que les usines et les équipements) dont les capacités sont fixées à long terme ; les brevets, les marques ou la réputation aux capacités quasiment illimitées ; et les effets d'équipe incluant les routines et la culture. Selon Barney (1991), il existe trois catégories de ressources : les ressources de capital physique, les ressources de capital humain et les ressources de capital organisationnel. De nombreux auteurs ont mobilisé cette typologie (par exemple, Eisenhardt et Martin, 2000).

Grant (1991), quant à lui, repère six catégories de ressources:

- les ressources financières (montant de la capacité d'autofinancement, taux d'endettement, volume de trésorerie...);
- les ressources humaines (nombre de salariés, niveaux de qualification, expérience...);
- les ressources physiques (sites de production et leur localisation géographique, terrains, machines, stocks...);
- les ressources organisationnelles (systèmes d'information, procédures, normes ISO, mécanismes informels de coordination...);
- les ressources technologiques (savoir-faire, brevets...);
- les ressources de réputation (marque, notoriété...).

Eriksen et Mikkelsen (1996) préfèrent décliner les ressources en trois catégories : les ressources tangibles (comme le capital et les usines), les ressources intangibles (comme les marques et les brevets), et la connaissance des produits et processus (cette dernière peut être le fait d'individus ou être stockée sur des moyens physiques de communication).

Maltese (2004) dans sa thèse consacrée aux ressources des grands événements sportifs propose une autre catégorisation :

- ressources partenariales (parrainage sportif, sponsoring de l'événement sportif par des marques...)
- ressources de réputation (réputation sportive et réputation de l'organisation en charge de l'événement)
- ressources relationnelles (relations publiques, pouvoir de mise en relation, réseaux interpersonnels des organisateurs de l'événement)
- ressources physiques et territoriales (infrastructures telles que les stades, environnement local).

D'autres auteurs ont tenté de dépasser ces classements qui sont des déclinaisons plus ou moins développées d'éléments identiques. Black et Boal (1994) proposent par exemple de hiérarchiser les ressources en fonction de leur niveau de complexité et de spécificité. Pour ces derniers, il existe deux types de ressources : les ressources maîtrisées (« *contained resources* »), simples, facilement identifiables et évaluables monétairement, et les ressources systémiques (« *system resources* »), complexes, plus difficiles à identifier et à évaluer. Dans les typologies présentées, il ressort une nette dichotomie entre ressources tangibles et ressources intangibles, déjà présente dans les travaux de Penrose. L'avantage de la classification de Black et Boal est de mettre en évidence l'existence de combinaisons complexes de ressources que l'on peut définir comme des compétences¹⁰.

Il paraît nécessaire et intéressant, dans le cadre d'une recherche sur la construction d'une ressource particulière, la compétence stratégique, d'étendre le concept de ressources à l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel durable de la firme.

¹⁰ Nous définissons ce point dans la section 2 de ce chapitre.

1.3. Les ressources et l'avantage concurrentiel

1.3.1. Les ressources de la firme à l'origine de l'avantage concurrentiel

La *Resource-Based View* est un courant stratégique à part entière puisqu'elle repose sur une identification des sources de l'avantage concurrentiel durable. Alors que l'économie industrielle (et son principal représentant Porter) se centre essentiellement sur les caractéristiques de l'industrie pour expliquer la performance des firmes, la RBV suggère que les différences de performance entre firmes s'expliquent plutôt par les ressources qu'elles détiennent. Comme le notent Foss et Eriksen (1995), les caractéristiques de l'environnement externe ne peuvent être des conditions suffisantes pour expliquer l'avantage concurrentiel durable des firmes. Tout au plus, elles permettent aux firmes de réaliser des profits normaux. Les profits durablement supérieurs de certaines entreprises ne peuvent être expliqués qu'en considérant les ressources des firmes et leur combinaison dans l'exploitation. Quelques recherches ont cherché au cours des dernières années à évaluer l'origine de la performance des firmes (facteurs liés à l'industrie ou facteurs liés aux ressources et à l'organisation des firmes). Le tableau 2, basé sur Hadida (2002), synthétise les résultats de certains de ces travaux parfois contradictoires. Hadida ne mentionne toutefois pas dans ce tableau les premières recherches empiriques menées sur le thème dès les années 1970. En effet, les analyses de Rumelt (1974, 1982, 1987) montrent le poids des facteurs endogènes pour expliquer la performance des firmes. Comme le note l'auteur: « *la dispersion des taux de profit sur le long terme au sein des industries est beaucoup plus importante que la dispersion des taux de profit entre industries* » (Rumelt, 1987, p.141). D'après ces premières études empiriques de Rumelt, la variance intra-industrie est trois à cinq fois supérieure à la variance inter-industries. Les recherches empiriques ultérieures vont avoir pour objectif de confirmer, d'infirmer ou de préciser les résultats de Rumelt. Ainsi, Schmalensee (1985) conclut de son analyse que les facteurs liés à la firme ne sont pas statistiquement significatifs, contrairement à ceux liés à la division (ou *business unit*). Ce dernier niveau explique cependant moins la performance que les caractéristiques de l'industrie. Les résultats de l'étude de l'auteur confirment donc le postulat de l'économie industrielle selon lequel l'appartenance à l'industrie est le meilleur facteur explicatif de l'origine de la rente.

	Methodologie	Objet	Principaux Résultats	Sources des données
Schmalensee (1985)	OLS et analyses de la variance	Division	Les facteurs liés à l'industrie expliquent 19,6% de la variance des revenus des divisions.	FTC-LB, 1975
Wernerfelt et Montgomery (1988)	Régressions (calcul du q de Tobin)	Firme diversifiée	Les effets liés à l'industrie expliquent de 12,3% à 19,5% de la variance totale des revenus des divisions.	Trinet/EIS, FTC-LB, Census of Manufactures, 1977
Hansen et Wernerfelt (1989)	Régressions	Division	Les facteurs liés à l'organisation expliquent 38% de la variance des taux de profit contre 18,5% pour les facteurs liés à l'industrie.	Primaires et Trinet/EIS, FTC-LB, Census of manufactures
Rumelt (1991)	Analyses de la variance	Division	Les sources de rentes économiques les plus importantes sont spécifiques à la division (44-46% de la variance expliquée contre 17% pour l'industrie et 1 à 2% pour la firme).	FTC-LB, 1974-1977
Powell (1996)	ACP, régressions	Firme mono-activité	Les facteurs liés à l'industrie n'expliquent que 20% de la variance totale de la performance. Le reste est essentiellement dû à des facteurs internes à la firme.	Questionnaires et entretiens
Mc Gahan et Porter (1997)	Analyse de la variance	Segment d'activité	La variance agrégée de la rentabilité des segments est due à l'année (2%), l'industrie (18,7%), les effets de groupe (4,3%) et les effets spécifiques de l'activité (31,7%).	Compustat, Business Segment Reports, 1981-1994
Brush, Bromiley et Hendrickx (1999)	Moindres carrés en deux étapes (2SLS)	Segment d'activité	La firme a une influence plus importante que l'industrie sur la rentabilité des segments d'activité.	Compustat, Business Segment Reports, 1986-1995
Durand (1997, 2000)	LISREL	Firme	Démonstration de la pertinence de la perspective de la ressource dans l'analyse de la performance.	Banque de France : enquêtes Sésame et Fiben, 1995-1996
Collis (1991)	Entretiens et études de cas longitudinales	Firme mono-activité	Les stratégies adaptées aux ressources existantes des firmes sont plus efficaces que celles cherchant à dominer l'industrie.	Primaires
Carr (1993)	Etudes de cas longitudinales, statistiques descriptives	Firme mono-activité	Les stratégies d'augmentation du pouvoir de marché sont moins efficaces que celles centrées sur les ressources et compétences	Primaires
Spanos et Lioukas (2001)	ACP et équations simultanées (EQS)	Firme mono-activité	Les effets liés à la firme et à l'industrie sont significatifs, complémentaires : ils influencent des dimensions distinctes de la performance.	Questionnaires (147 PME grecques)

Tableau 2 : Les principaux résultats des comparaisons empiriques de la perspective de la ressource à la théorie de l'organisation industrielle (Hadida, 2002, p.4)

Quelques années plus tard, Wernerfelt et Montgomery (1988) relativisent le résultat de Schmalensee (1985) et confirment, dans la lignée théorique de la RBV, que plus les grandes firmes se diversifient moins leurs rentes sont élevées en moyenne. Hansen et

Wernerfelt (1989) montrent que les facteurs organisationnels expliquent une part deux fois plus importante de la variance que les facteurs liés à l'industrie. Powell (1996) constate lui aussi le rôle décisif des caractéristiques des entreprises tout comme Brush, Bromiley et Hendrickx trois ans plus tard (1999). McGahan et Porter (1997) quant à eux suggèrent qu'il est difficile de déconnecter l'influence des facteurs organisationnels de celle du domaine d'activité ou de l'industrie dans laquelle la firme évolue. Bien que les résultats de ces recherches soient assez contrastés, il apparaît en tous cas évident que l'économie industrielle et la RBV contribuent ensemble à expliquer la performance des firmes plus qu'elles ne s'opposent.

1.3.2. La nature de l'avantage concurrentiel dans la RBV

Au-delà des recherches qui proposent de localiser l'origine de l'avantage concurrentiel des firmes (dans les caractéristiques de l'industrie, les choix stratégiques au niveau corporate ou au niveau business...), la question de la nature de l'avantage concurrentiel est assez présente dans la littérature sur les ressources et compétences, et a connu un renouveau certain au cours des dernières années (par exemple Makadok, 2001 ; Foss et Knudsen, 2003 ; Peteraf et Barney, 2003). Elle est toutefois assez difficile à traiter puisque, dans le cadre des ressources et compétences, l'avantage concurrentiel est issu des effets de système et de la complémentarité des ressources (Foss et Robertson, 2000). Il semble cependant capital de s'arrêter sur ce thème car selon Foss (2000), « *l'objectif global de la perspective ressources est de rendre compte de la création, la maintenance et le renouvellement de l'avantage concurrentiel par l'intermédiaire des ressources des firmes* » (Foss, 2000, p.14).

Selon Cool, Costa et Dierickx (2002), « *Une firme obtient un avantage concurrentiel sur un marché donné quand elle obtient de meilleures performances que ses concurrents* » (p.55). Cette définition, relativement traditionnelle, s'avère cependant très générale et peu opératoire. D'autres définitions, tout aussi générales mais plus concrètes, considèrent l'avantage concurrentiel comme des « *retours au-delà de la normale* » (par exemple, Foss et Knudsen, 2003). Cependant, Peteraf et Barney (2003) soulignent que ce type de définition induit une confusion sur le niveau d'analyse concerné. Particulièrement, les retours au-delà de la normale peuvent être la conséquence d'une stratégie de collusion ou de limitation de la concurrence alors que l'avantage concurrentiel dans l'approche

ressources et compétences est uniquement relatif, selon les auteurs, à l'hétérogénéité des ressources entre firmes. Barney (1991) définit ainsi l'avantage concurrentiel soutenable comme la conséquence d'une stratégie créatrice de valeur qui n'est pas susceptible d'être dupliquée ou n'est pas mise en œuvre par les concurrents.

Peteraf et Barney (2003) proposent donc de mobiliser le concept de « rente » pour éclairer les mécanismes liés à l'hétérogénéité des firmes qui conduisent des organisations à l'avantage concurrentiel. De nombreux articles de référence de la perspective ressources et compétences font également appel au concept de rentes, voire lui sont dédiés. Le concept est cependant rarement défini même lorsqu'il est au cœur de la contribution (par exemple, Foss K., 2000 ; Mahoney, 2001 ; Makadok, 2001). Pourtant Mahoney note que « *la RBV est une théorie des rentes de la firme* » (2001, p.655). Pour Peteraf et Barney (2003), le cadre des ressources et compétences est « *à la fois une théorie des rentes et une théorie de l'avantage concurrentiel soutenable* » (p.310). Les auteurs proposent la définition suivante de l'avantage concurrentiel : « *une entreprise a un avantage concurrentiel si elle est capable de créer plus de valeur économique que le concurrent marginal dans son marché de produit* » (p. 314). La compréhension de cette définition nécessite de définir la valeur économique : « *la valeur économique créée par une entreprise dans la course à la production d'un bien ou service est la différence entre les bénéfices que les acheteurs du produit perçoivent gagner et le coût économique pour l'entreprise* » (*ibid.*, p. 314). Cette définition de la valeur économique nous semble pertinente car elle est plus complète que celle de Porter qui prend en compte essentiellement le volet « perception de la valeur » par le client. En effet, ce dernier aborde dès les premières pages de son ouvrage la valeur comme la capacité à apporter à des clients des bénéfices qui dépassent le prix payé par ces derniers. La valeur est donc définie par Porter comme un « surplus donné au client » par rapport au prix payé plutôt que comme un bénéfice perçu par le client par rapport au coût de revient pour l'entreprise (Peteraf et Barney, 2003). La valeur économique créée par une entreprise peut ensuite être allouée au consommateur (par l'intermédiaire d'un prix de vente plus bas) ou à l'entreprise. Peteraf et Barney appellent « valeur résiduelle » la part de la valeur économique qui n'a pas été attribuée au client. La rente est alors le différentiel (en termes de profits) entre la valeur résiduelle d'un concurrent marginal et celui d'une firme qui dispose d'un avantage concurrentiel. La démarche de Peteraf et Barney a le mérite de distinguer l'avantage concurrentiel, qui représente une performance relative

potentielle, et la rente, qui constitue la réalisation de ce potentiel sous forme d'excédent de profit. Cependant, cette démarche analytique ne renseigne pas plus sur les mécanismes sous-jacents à la création d'un avantage concurrentiel et à la génération de rentes.

Pourtant, dans le cadre de l'approche ressources et compétences, la nature de l'avantage concurrentiel semble être relativement différente de celle de l'approche Porterienne. En effet, dans le modèle Porterien, l'analyse stratégique ainsi que l'avantage concurrentiel sont envisagés par rapport à la position de l'entreprise sur ses différents couples produits-marchés. Or, si l'on considère la firme comme un portefeuille de ressources, on ne raisonne plus uniquement en termes d'acquisition et de protection d'une position dominante sur un marché, mais en termes d'acquisition et d'exploitation des ressources. Cette différence amène Tywoniak (1998) à noter : « *alors que l'économie industrielle met l'accent sur l'exploitation de rentes monopolistiques, la théorie des ressources propose qu'il est plus attrayant pour la firme de bénéficier de rentes ricardiennes* » (p.173). Pour Eriksen et Mikkelsen (1996), la conception des rentes est différente dans les deux cadres théoriques à cause de leurs hypothèses sous-jacentes respectives. L'économie industrielle suppose implicitement que la technologie est homogène au sein d'une industrie et la collusion ou le choix d'un bon positionnement apparaissent donc logiquement comme les seuls moyens possibles d'augmenter les profits. Au contraire, la perspective des ressources et compétences postule que les ressources sont hétérogènes et imparfaitement mobiles. Les mécanismes d'acquisition et de protection de ressources, voire de développement de celles-ci constituent donc le meilleur moyen d'obtenir une performance supérieure.

On comprend à travers cette différence de conception des sources de profit que l'on ne peut aborder la question de l'avantage concurrentiel sans étudier la nature des rentes que l'activité de l'entreprise permet de générer. La rente peut être définie comme le profit dégagé par une firme au-delà de celui de son concurrent marginal (Dyer et Singh, 1998, parlent de « *supernormal return profit* »). Nous retenons ici trois types de rentes (les rentes de monopole, les rentes Ricardiennes et les quasi-rentes ou rentes Schumpeteriennes)¹¹ et

¹¹ D'autres types de rentes sont parfois identifiés dans la littérature. Cependant, elles ne s'appuient pas sur un corpus important ou manquent d'une définition claire. Ainsi, Singh (2003) consacre un court article aux « rentes relationnelles » en s'appuyant sur la contribution de Dyer et Singh (1998) mais l'auteur ne définit à aucun moment le concept. Ces rentes relationnelles semblent en fait relever en partie des rentes Ricardiennes et en partie des rentes Schumpeteriennes. Dans une perspective ressources et compétences, on peut toutefois retenir que la spécificité du concept des rentes relationnelles est que « *les firmes peuvent dégager des rentes à*

nous souhaitons relativiser l'association hâtive que Tywoniak fait entre rente monopolistique et économie industrielle d'une part, et rente ricardienne et approche ressources et compétences d'autre part. De plus, les quasi-rentes, qui s'inscrivent dans une perspective Schumpeterienne, relèvent aussi d'une perspective ressources.

Les rentes monopolistiques sont issues de pratiques qui visent à réduire les débouchés pour les concurrents (Peteraf, 1993 ; Mahoney, 2001). L'accès aux rentes monopolistiques est permis notamment par le pouvoir de marché dû aux barrières à l'entrée ou à la mobilité ou aux opérations d'intégration verticale ou horizontale. Ces dernières ont certes été invoquées en économie industrielle, mais elles sont tout aussi utiles à l'explication de l'avantage concurrentiel dans la perspective de l'approche ressources et compétences, et particulièrement du courant de la RBV. Selon Teece, Pisano et Shuen (1997, p 511), « *les firmes d'un secteur obtiennent des rentes (de monopole) lorsqu'elles réussissent, d'une manière ou d'une autre, à gêner les forces concurrentielles [...] qui tendent à mener les revenus économiques vers zéro* ». De même, Amit et Schoemaker (1993) considèrent que l'imperfection du marché est une des conditions de réalisation de la rente. La capacité d'une firme à mener à bien des opérations de croissance externe lui permettant d'accéder progressivement à des rentes de type monopolistique est fréquemment évoquée par les auteurs qui s'inscrivent dans le courant des ressources (par exemple, Eisenhardt et Martin, 2000, ou Tywoniak, 2005). On peut donc difficilement déconnecter totalement l'approche ressources des rentes monopolistiques.

Les rentes Ricardiennes proviennent de la possession et de l'exploitation par une entreprise d'une ressource rare et de valeur (Rumelt, 1987) dont l'offre est limitée et qui ne peut être facilement créée ou imitée. Cet avantage est issu de ressources telles que les compétences et les actifs acquis par la firme et qui ne peuvent être ni imitées, ni échangées (Peteraf, 1993). Comme le note Makadok (2001), dans la logique Ricardienne, les différences de performance sont dues à la détention de ressources présentant un différentiel de productivité. Ricardo (1817, cité par Barney, 2001) a en effet montré comment des facteurs de production inélastiques en termes d'offre (à cause de leur rareté notamment) peuvent générer des profits pour les firmes (Ricardo fait sa démonstration en étudiant l'acquisition

partir d'actifs qu'elles ne contrôlent pas au sens légal, c'est-à-dire dont elles n'ont pas la propriété » (Singh, 2003, p.259).

des terres fertiles par les fermes). La question importante dans une perspective Ricardienne est donc « comment les firmes peuvent-elles entrer en possession d'actifs ayant une productivité accrue par rapport à leur prix ? ». Cette question a été largement discutée par Barney (1986a) dans sa théorie des marchés des facteurs stratégiques et a été abordée par Wernerfelt (1984) ou Peteraf (1993). Barney (1986a) précise que pour obtenir des rentes de manière systématique il est nécessaire de réussir à se procurer sur le marché des ressources dont la valeur future est supérieure à celle des ressources que les concurrents sont susceptibles de se procurer. Le mécanisme d'acquisition de ressources et d'obtention d'un avantage concurrentiel sous forme de rentes Ricardiennes est évoqué par Demsetz (1973)¹² : « *les inputs sont acquis à un coût historique, mais l'utilisation de ces outputs, y compris des inputs managériaux, mène à des retours incertains. Parce que ces retours sont incertains et associés à une firme spécifique à un moment particulier de son histoire, le coût d'acquisition de ces inputs peut ne pas refléter leur valeur pour la firme à un moment ultérieur. Avec le temps, leur valeur pour la firme est reconnue mais ils ne peuvent plus être acquis par les autres firmes au même coût historique, et, dans le même temps, les actionnaires de la firme qui a réussi ou a eu de la chance auront pu bénéficier de profits plus élevés* » (Demsetz, 1973, p.2). Si l'on ne compte pas uniquement sur la chance, la compétence de sélection des ressources est donc de première importance car elle permet de développer une vision plus fine que les concurrents de la valeur des ressources présentes sur le marché. La sélection des ressources (« *resource-picking* ») permet d'éviter les « mauvaises » ressources et de se procurer les « bonnes » (Makadok, 2001). Cependant, la bonne sélection des ressources n'est possible que si la firme dispose d'une information supérieure à celle des concurrents sur la valeur future de la ressource mais également si elle peut anticiper la valeur de la ressource lorsque celle-ci sera utilisée conjointement avec celles qu'elle détient déjà (Barney, 1986a). Un exemple de sélection des ressources conduisant à la création d'une rente est repris par Makadok (2001). En 1980, Microsoft rachète à l'entreprise Seattle Computer Products le système d'exploitation QDOS, précurseur du MS-DOS, pour 50.000 dollars. A cette époque, Microsoft dispose d'informations sur la demande imminente par IBM d'un système d'exploitation pour équiper ses ordinateurs. Microsoft a donc acheté la ressource QDOS pour un coût

¹² Le travail de Demsetz (1973) porte sur l'économie industrielle et ne parle pas explicitement de rentes Ricardiennes. Cependant, comme nous l'avons évoqué précédemment dans ce chapitre, cet article a largement influencé la nature des premières contributions sur la RBV (notamment Barney – 1986a, 1991- et Peteraf, 1993) qui, elles, font référence à des rentes Ricardiennes.

beaucoup plus faible que sa valeur productive une fois que ce système d'exploitation est devenu partie intégrante du standard naissant IBM PC. Les rentes Ricardiennes sont considérées par la littérature comme l'archétype des rentes générées dans le cadre des ressources et compétences. Elles sont supposées, selon Peteraf et Barney (2003), être plus soutenables que les quasi rentes (ou rentes Schumpeteriennes) présentées ci-dessous. Cependant, comme le démontrent Foss et Robertson (2000), les rentes Ricardiennes deviennent vite limitées dans un environnement caractérisé par l'hypercompétition (D'Aveni, 1994)¹³. Les rentes Ricardiennes correspondent en effet à un avantage concurrentiel défini en termes d'équilibre puisque ces dernières considèrent la différence entre firmes dans une situation d'équilibre concurrentiel (Foss, 2000). Dans ce cadre, l'avantage concurrentiel est l'avantage qui reste après que toutes les tentatives d'obtention des mêmes ressources ont cessé. La rente, elle, peut être définie comme le profit dégagé par une firme au-delà de celui de ses concurrents si ces derniers disposaient tous des mêmes ressources. La prédominance du concept de rentes Ricardiennes dans la littérature peut s'expliquer par l'influence déterminante sur l'approche des ressources et compétences de l'économie néo-classique centrée sur l'équilibre. Selon Foss (2000), cette dernière a notamment été retenue dans les travaux fondateurs de Barney (1991) et Peteraf (1993).

Les quasi-rentes sont appréciées par la différence entre la première (la meilleure) et la deuxième valeur d'utilisation d'une ressource (Mahoney, 1995). Par exemple, si deux firmes possèdent la même ressource A, et que l'une d'entre elles crée plus de valeur que l'autre grâce à cette ressource, cette firme bénéficie d'une quasi-rente équivalente au différentiel de valeur. La quasi-rente est la différence de profit entre la firme qui fait l'utilisation la plus efficace ou la plus pertinente de ressources et les autres firmes du secteur. On peut parler de quasi-rente car l'avantage acquis se situe à moyen terme plutôt qu'à long terme comme dans le cas des rentes monopolistiques ou des rentes Ricardiennes. La meilleure utilisation d'une ressource par une organisation, à un moment donné, n'empêche pas définitivement (ou en tout cas sur le long terme) ses concurrents de se procurer cette ressource sur le marché des facteurs stratégiques à une certaine valeur historique (comme c'est le cas avec une logique Ricardienne) ni de limiter la concurrence en termes de débouchés (comme le supposent les rentes monopolistiques). La quasi-rente

¹³ Si l'on admet le principe d'hypercompétition dans lequel les avantages concurrentiels ne peuvent plus être durables.

correspond à une perspective Schumpeterienne de la création de rentes. En effet, pour Schumpeter (1934), les rentes résultent d'un comportement entrepreneurial, et notamment, dans un vocabulaire plus stratégique, de nouvelles manières de combiner ou de valoriser les ressources (Conner, 1991). Pour Makadok (2001), dans cette approche Schumpeterienne, la rente ne repose pas sur la sélection des ressources (comme c'est le cas dans l'approche ricardienne) mais sur le développement de ressources et compétences (« *capability-building* »). En ce sens, elle a un caractère plus managérial et dynamique que les rentes Ricardiennes issues d'une approche économique en termes d'équilibre (Foss, 2000). Les rentes Schumpeteriennes sont illustrées par les travaux tels que Nelson et Winter (1982), Dierickx et Cool (1989), Amit et Schoemaker (1993), Teece, Pisano et Shuen (1997) ou Helfat et Peteraf (2003). Il s'agit moins de sélectionner les bonnes ressources que de les déployer de manière plus efficace que les concurrents ou de leur trouver de nouvelles applications par des combinaisons audacieuses. Les contributions managériales insistant sur la dimension processuelle de constitution de compétences et de recombinaisons de ressources (Hamel et Prahalad, 1989, 1993, 1994 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Sanchez, Heene et Thomas, 1996 ; Sanchez et Heene, 2004) ont donc joué un rôle déterminant dans la considération de ce type de rentes au sein de l'approche des ressources et compétences.

Ces développements sur les différents types de rentes montrent la difficulté d'associer de manière systématique l'approche ressources et compétences aux rentes Ricardiennes. D'autres types de rentes, comme les quasi-rentes ou rentes Schumpeteriennes, peuvent être considérées même si selon Foss (2000), il est difficile de combiner l'analyse de l'avantage concurrentiel durable (associé aux rentes Ricardiennes) et celle des processus internes (associés aux rentes Schumpeteriennes). Nous pensons plutôt que selon le moment de l'analyse dans le cycle de vie des ressources et de la firme, on puisse observer des rentes potentielles différentes. Ainsi, Makadok (2001) note que la sélection des ressources sur le marché (donnant lieu à des rentes Ricardiennes) affecte le profit avant même que la firme n'entre en possession des ressources et les mette en œuvre. De leur côté, les rentes Schumpeteriennes sont générées après l'acquisition des ressources par leur amélioration et leur renforcement. Plutôt que le positionnement qui consiste à adosser un type de rentes à un cadre théorique, nous pensons que l'approche ressources et compétences est susceptible d'intégrer les trois types de rentes mentionnées précédemment. Ainsi, la sélection des

ressources puis leur développement et enfin leur mise en œuvre sont susceptibles de générer, comme nous l'avons vu, des rentes de natures différentes (rentes Ricardiennes, puis Schumpeteriennes et enfin, éventuellement, rentes monopolistiques). En effet, comme l'argumente Barney (2001), l'approche ressources et compétence peut être positionnée par rapport au paradigme SCP (on peut alors étudier la constitution de rentes monopolistiques à partir des ressources), par rapport à la micro-économie néo-classique (c'est alors les rentes Ricardiennes qui sont abordées) ou par rapport à l'économie évolutionniste (les rentes Schumpeteriennes sont dans ce cas concernées). L'influence de ces trois courants donne lieu à des approches différentes de la constitution de rentes à l'aide des ressources et compétences.

1.3.3. Les facteurs conduisant à un avantage concurrentiel durable

L'existence et la persistance des rentes, susceptibles de mener la firme à un avantage concurrentiel durable, repose sur quatre conditions de marché que Peteraf (1993) nomme les « pierres angulaires de l'avantage concurrentiel » : l'hétérogénéité des ressources, l'existence de limites ex-post et de limites ex-ante à la concurrence et la mobilité imparfaite des ressources.

- L'hétérogénéité des ressources : Barney (1991) constate que les firmes concurrentes n'ont pas toutes les mêmes dotations de ressources pour poursuivre leur activité. Elles peuvent bénéficier soit d'une rente ricardienne en valorisant des ressources supérieures, soit d'une rente monopolistique grâce à l'obtention d'une position avantageuse sur le marché (les deux étant liées comme nous l'avons suggéré précédemment).
- L'existence de limites ex-post à la concurrence : Peteraf se réfère ici à la notion de « mécanismes isolants » évoquée par Rumelt en 1987. Il fait ainsi référence aux obstacles qu'une firme élève contre ses concurrents pour les empêcher de reproduire sa stratégie gagnante ou d'éliminer ses gains. Ces mécanismes isolants ont pour but d'empêcher les concurrents de s'approprier la rente.
- L'existence de limites ex-ante à la concurrence : les moyens retenus par la firme pour mettre en place une stratégie gagnante influent sur la concurrence à venir. Selon Tywoniak (1998, p.173), ceci est lié au fait que « les configurations de ressources permettant d'établir un avantage concurrentiel ne sont pas connaissables *a priori* ».
- La mobilité imparfaite des ressources : le terme de « mobilité » renvoie ici à la possibilité d'échanger les ressources sur un marché. Si certaines sont considérées

comme parfaitement immobiles, c'est-à-dire qu'elles ne peuvent être échangées (Dierickx et Cool, 1989), d'autres sont imparfaitement mobiles (elles peuvent être échangées, mais n'ont pas forcément de valeur en dehors de l'entreprise). Autrement dit, toutes les ressources ne peuvent pas faire l'objet de transaction sur un marché.

La figure 1 permet de faire le lien entre les quatre conditions de l'avantage concurrentiel et l'existence ou la persistance de la rente.

Pour Barney (1991), il existe quatre conditions que les ressources de la firme doivent remplir pour procurer un avantage concurrentiel durable. Ces quatre conditions sont souvent appelées « modèle VRIN » dans la littérature.

- Elles doivent être de valeur. La valeur d'une ressource résulte d'une concordance de celle-ci avec l'environnement. Une ressource est pertinente si elle permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace.
- Elles doivent être rares (ne pas être possédées par un grand nombre de concurrents réels ou potentiels). Plus une ressource est rare plus sa valeur est stratégique.
- Elles doivent être imparfaitement imitables par les concurrents réels ou potentiels. La difficulté d'imitation des ressources repose sur leur caractère tacite et sur leur complexité (on retrouve ici la notion de « *system resources* » de Black et Boal évoquée précédemment).
- Elles ne doivent pas être substituables : deux ressources de valeur sont stratégiquement équivalentes lorsque chacune peut être exploitée séparément pour implanter les mêmes stratégies. La valeur stratégique d'une ressource est moindre si le concurrent peut se procurer le même avantage grâce à une ressource de substitution.

Parmi ces différentes caractéristiques des ressources (valeur, rareté, protection contre l'imitation et la substitution), seules la valeur et l'inimitabilité sont importantes d'après Hoopes, Madsen et Walker (2003). En effet, la rareté n'entre en considération que si la ressource a de la valeur et n'existe que si la ressource ne peut pas être imitée par des concurrents.

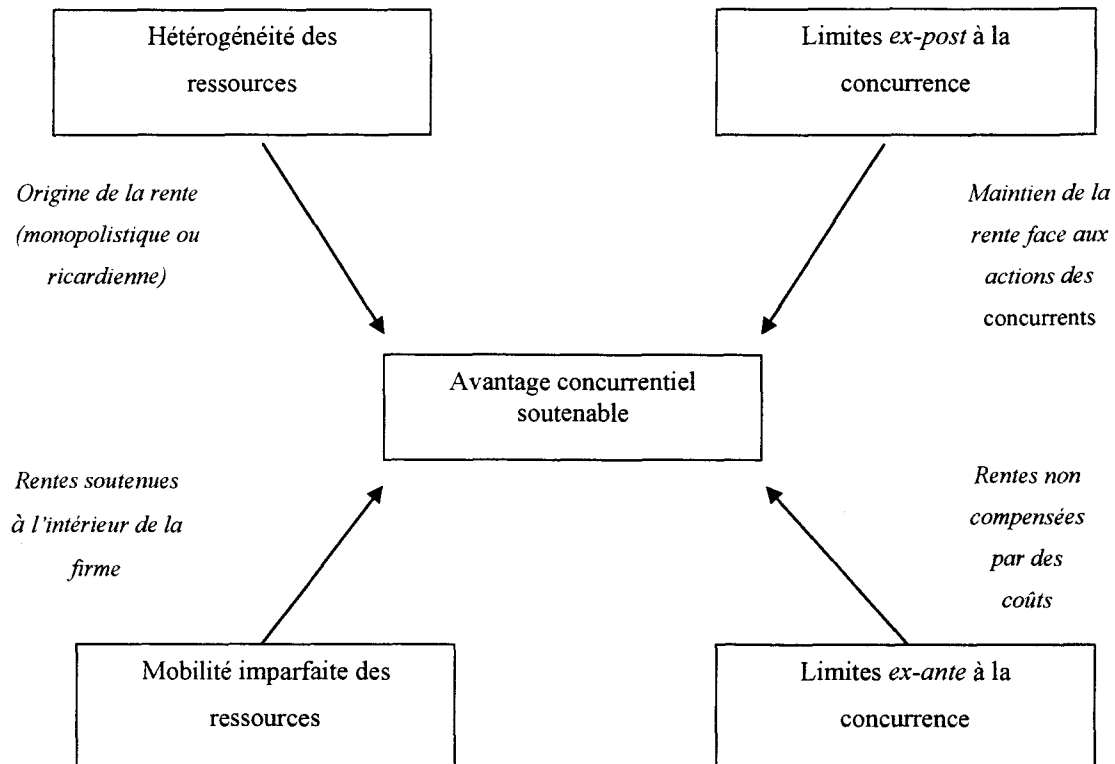


Figure 1: Les quatre piliers de l'avantage concurrentiel durable (Peteraf, 1993, p.186)

Dans la lignée des travaux de Barney, Puthod et Thévenard (1999) proposent un enchaînement de cinq tests qui permet d'apprécier la valeur stratégique des ressources. Les quatre premiers tests sont basés sur les quatre conditions énoncées par Barney (1991) et présentées ci-dessus. Les auteurs y ajoutent un cinquième test correspondant à la condition de redéployabilité des ressources. Cette condition pose la question de la réutilisation des ressources dans d'autres contextes car plus une ressource est spécifique, moins elle est redéployable et plus sa valeur est stratégique. On peut faire ici un parallèle avec la notion de spécificité des actifs issue de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985). A partir de ces cinq tests, l'entreprise peut établir un diagnostic global lui permettant de classer ses ressources en fonction de leur degré de supériorité sur la concurrence et de leur degré d'accessibilité. La démarche de Puthod et Thévenard s'inscrit donc dans une logique d'identification des ressources stratégiques pouvant procurer à la firme un avantage concurrentiel durable. La figure 2 (adaptée de Barney, 1991), résume le processus de création d'un avantage concurrentiel tel qu'il est abordé dans l'approche ressources et compétences.

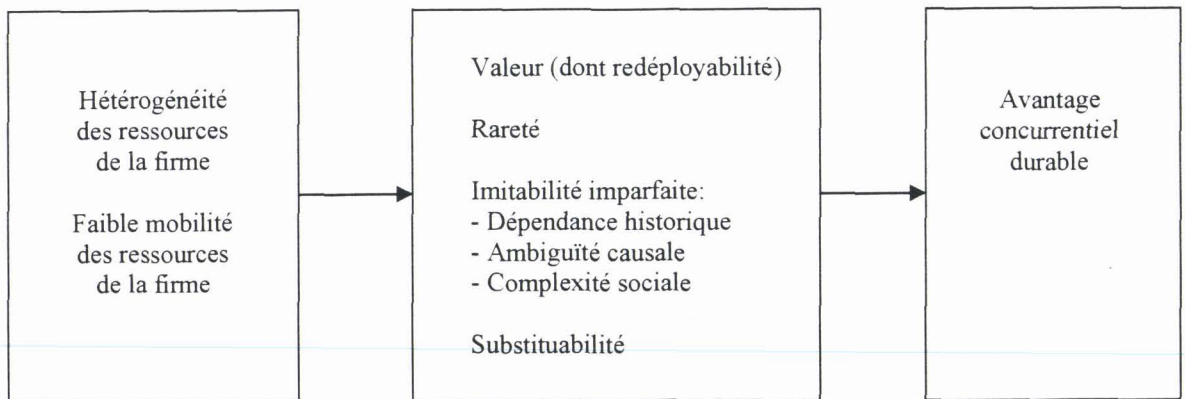


Figure 2 : Le processus de création d'une rente durable (d'après Barney, 1991, et Puthod et Thévenard, 1999)

Au centre de l'approche RBV, nous trouvons la non-imitabilité et la non-substituabilité des ressources comme conditions essentielles de l'avantage concurrentiel (Barney, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989). D'ailleurs, pour Lippman et Rumelt (1982) et Rumelt (1984), l'avantage concurrentiel est soutenu seulement s'il continue à exister après que les efforts pour imiter cet avantage ont cessé. Cette préoccupation de l'avantage concurrentiel durable est au cœur de l'article de Foss et Knudsen (2003). Pour les auteurs, les quatre conditions de l'avantage concurrentiel durable selon Barney peuvent être décomposées en deux groupes de variables. Les premières permettent d'accéder à l'avantage concurrentiel tandis que les secondes rendent cet avantage concurrentiel durable. Ainsi, une firme qui contrôle des ressources de valeur et rares possède un avantage concurrentiel mais ce dernier deviendra durable uniquement si ces ressources sont non-imitables et non-substituables.

Ces différents arguments ont conduit de nombreux auteurs à s'attacher à rechercher les moyens de limiter l'imitation du système de ressources d'une firme par ses concurrents (Cf. Tableau 3).

Barney (1991) suggère par exemple que les ressources sont imparfaitement imitables pour l'une ou pour la combinaison des trois raisons suivantes :

- l'habileté d'une firme pour obtenir une ressource dépend de conditions historiques uniques. L'histoire de chaque entreprise est différente et ne se répète pas ;
- le lien causal entre les ressources possédées par la firme et l'avantage concurrentiel soutenable est ambigu. Il y a ambiguïté causale lorsque la nature des ressources

contrôlées par la firme, et son avantage concurrentiel soutenable, ne sont pas compris ou imparfaitement compris ;

- l'avantage concurrentiel peut avoir de multiples causes difficiles à appréhender du fait du caractère tacite de certains savoir-faire en jeu. Comme le notent Lippman et Rumelt (1982), le management est loin d'être une science exacte et l'ambiguïté quant au lien entre action et performance dans les grandes entreprises garanti l'existence d'une certaine inimitabilité. C'est le caractère largement tacite de la compétence qui justifie, selon Foss (1996c) l'hétérogénéité des performances entre firmes.

Pour produire un avantage concurrentiel, il ne suffit pas d'en comprendre le mécanisme et d'avoir les ressources nécessaires ; il faut aussi savoir en maîtriser la production car il repose sur un système complexe d'interactions. Barney prend l'exemple du développement de ressources technologiques qui sont *a priori* imitables mais socialement complexes.

Dierickx et Cool (1989) identifient cinq mécanismes qui sont en mesure de gêner l'imitation ou la substitution de ressources qu'ils nomment « actifs stratégiques ». Ces cinq mécanismes sont aussi, selon les auteurs, les caractéristiques du processus d'accumulation d'actifs dans une firme.

- Les déséconomies de compression temporelle (« *time compression diseconomies* ») : elles correspondent au différentiel de résultat lié au retard pris par une firme sur un de ses concurrents dans le développement d'une ou plusieurs ressources. Ainsi, une entreprise qui commence à développer une ressource avec deux ans d'avance dispose, à investissement égal (et en théorie), de deux années au moins avant que les autres entreprises du secteur ne la rattrapent. Même si un concurrent souhaite investir deux fois plus que l'entreprise sur un temps deux fois plus court, les déséconomies de compression temporelle ne permettent pas au concurrent de construire la ressource imitée et de rattraper son retard (Cool, Costa et Dierickx, 2002). Comme le note Barney, ceci a pour conséquence que l'existence d'un avantage au premier entrant est due à l'hétérogénéité des ressources contrôlées par les firmes de l'industrie. Cependant, les concurrents ont toujours la possibilité de rattraper ce retard et de briser l'avantage concurrentiel par une innovation de rupture plutôt que par l'imitation.
- L'avantage de la masse d'actifs : il est plus facile pour une entreprise d'augmenter son stock d'actifs si elle en possède déjà un important. Ces actifs sont autant de ressources.

Une entreprise ayant un important stock d'actifs augmente son volume de ressources plus rapidement que ces concurrents.

- Les interconnexions entre actifs : le développement de certains actifs stratégiques est indissociablement lié à la possession ou à la création préalable, simultanée, ou ultérieure d'un actif complémentaire. Ainsi, il ne suffit pas de tenter d'imiter une ressource pour dégager un avantage concurrentiel durable puisque d'autres ressources vont être nécessaires à la mise en œuvre et au développement de cette ressource.
- L'érosion des actifs : les actifs stratégiques ont tendance à se déprécier s'ils ne sont pas assez entretenus. Ceci signifie que les ressources nécessitent un investissement permanent si l'organisation veut préserver son avantage concurrentiel. Autrement dit, il est presque impossible pour une entreprise de tenter d'acquérir ou d'imiter des ressources de natures différentes détenues par divers concurrents.
- L'ambiguïté causale : selon les auteurs, elle peut être la source d'importantes difficultés pour les entreprises qui pratiquent le benchmarking. En effet, si l'on ne parvient pas à identifier les ressources (ou actifs stratégiques) et/ou les relations qui existent entre elles, il est impossible de comparer sa propre organisation à une organisation « modèle ».

Wilcox King et Zeithaml (2001) ajoutent aux moyens de protection contre l'imitation des ressources évoqués précédemment la détention de droits de propriété. En effet, ce moyen juridique permet de préserver une ressource spécifique susceptible d'être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable (Porter, 1980 ; Lippman et Rumelt, 1982).

Pour Hoopes, Madsen et Walker (2003), trois mécanismes isolants protègent l'entreprise de l'imitation de ses ressources et compétences : les droits de propriété, les coûts d'apprentissage et de développement et l'ambiguïté causale. Selon les auteurs, les ressources sont observables bien qu'elles puissent être intangibles tandis que les compétences ne sont pas observables. Les droits de propriété s'appliquent aux ressources intangibles. Les brevets constituent par exemple des droits de propriété qui protègent la firme de ces concurrents. Les coûts d'apprentissage et de développement élevés empêchent l'imitation des ressources comme des compétences. Sutton (1990, cité par Hoopes, Madsen et Walker, 2003) a ainsi démontré que, plus l'investissement nécessaire pour copier les ressources d'un concurrent augmente, moins les entreprises sont susceptibles de chercher à

copier celles-ci. Enfin, l'ambiguïté causale intervient à deux niveaux distincts mais liés entre eux. D'abord, elle rend difficile l'identification de la compétence et son imitation, et ce même si le processus est observable (King, 2001). Ensuite, l'ambiguïté causale limite les possibilités de relier avec certitude les ressources et les compétences détenues par une firme et l'avantage concurrentiel dont elle jouit (Reed et De Filippi, 1990 ; Barney, 1991 ; Wilcox, King et Zeithaml, 2001). Pour Tywoniak (2005), la notion de faible couplage (« *loose coupling* ») proposée par Weick (1976) permet d'éclairer le concept d'ambiguïté causale, celle-ci pouvant alors être conçue comme le découplage entre intention et action dans la combinaison des ressources et le développement des compétences.

On peut ajouter à ces différents moyens de protection contre l'imitation, la notion de « *stretch* » de Hamel et Prahalad (1993). Les actifs stratégiques doivent être souples : la firme qui les détient doit être capable de les faire évoluer rapidement, afin de répondre aux mouvements concurrentiels, mais également pour déplacer en permanence le champ de la concurrence sur de nouveaux terrains. La pratique de cette « *discipline du stretch* » (Hamel et Prahalad, 1993, p.77) empêche les concurrents de reproduire les ressources détenues par une firme car celles-ci évoluent rapidement.

L'ensemble des conditions de non-imitabilité évoquées par les différents auteurs suggère que le développement d'un système de ressources est fortement contingenté par le hasard. En effet, on ne peut en identifier clairement les variables clés et, par conséquent, on ne peut pas les contrôler. Lippman et Rumelt (1982) parlent donc à ce sujet d'« *uncertain imitability* ».

Face à cette « *uncertain imitability* », les organisations ont la possibilité d'acquérir les ressources sur un marché (Barney, 1986a). Dierickx et Cool (1989) critiquent cette approche et remettent en cause l'idée que l'on puisse évaluer isolément une ressource sur la base de sa rareté et des possibilités d'imitation et de substitution qu'elle offre. Les auteurs mettent en évidence les limites du concept de « marché de facteurs stratégiques » de Barney (1986a). En réponse à cette critique, Barney (1989) admet que certaines ressources comme la réputation ou la culture organisationnelle (Barney, 1986b ; Fiol, 1991) ne peuvent être acquises ou échangées sur un marché. Cependant, il précise que les ressources, qu'elles soient acquises ou accumulées, ont un coût d'opportunité : la valeur du

stock ou du système de ressources que l'entreprise a créé au cours de l'histoire résulte d'un processus dans lequel choix et chance se sont liés (Koenig, 1999).

Moyens de protection contre l'imitation	Auteurs
Facteurs historiques	Barney, 1991
Deséconomies de compression temporelle	Dierickx et Cool, 1989
Avantage de la masse d'actifs	Dierickx et Cool, 1989
Interconnexions entre actifs	Dierickx et Cool, 1989
Erosion des actifs	Dierickx et Cool, 1989
Stretch des actifs	Hamel et Prahalad, 1993
Détention de droits de propriété	Porter, 1980 ; Lippman et Rumelt, 1982 ; Hoopes, Madsen et Walker, 2003
Complexité sociale des ressources intangibles (confiance ou réputation)	Dierickx et Cool, 1989
Ambiguïté causale	Lippman et Rumelt, 1982 Barney, 1986 ; Reed et De Filippi, 1990; King, 2001; Wilcox King et Zeithaml, 2001; Hoopes, Madsen et Walker, 2003.
Coûts d'apprentissage et de développement	Hoopes, Madsen et Walker, 2003

Tableau 3: Les moyens de protection contre l'imitation des ressources dans la littérature

Après ces réflexions, on peut se demander, étant donnée la difficulté à imiter un stock d'actifs spécifiques, si l'imitation par les concurrents est vraiment le danger majeur pour les entreprises détenant un avantage concurrentiel. En effet, la substitution apparaît bien plus dangereuse puisqu'elle peut rendre le stock d'actifs obsolète. Le risque est d'autant plus important que l'on peut plus facilement substituer un actif que l'imiter (en vertu des difficultés d'imitation d'une ressource évoquées précédemment). De plus, au-delà de ces barrières à l'imitation, l'hétérogénéité des entreprises en termes de ressources et de performance trouve également son origine dans les choix stratégiques de ces dernières. En effet, « les firmes peuvent avoir des préférences et des croyances différentes sur la manière de conduire leur activité » (Hoopes, Madsen et Walker, 2003, p.891). Des entreprises concurrentes ne vont donc pas forcément chercher à imiter la plus rentable du secteur mais peuvent très bien vouloir améliorer leur performance avec leur propre approche de l'activité.

Pour développer une perspective plus dynamique intégrant pleinement les logiques de complexité ou d'ambiguïté, la RBV a donné lieu à des développements autour des notions de « compétence » et de « capacités dynamiques ». Ces perspectives se centrent sur les ressources tacites et difficilement évaluables ou échangeables des entreprises.

2. Les approches « compétences » et « capacités dynamiques »

Dans cette section, nous présentons le concept de compétences (2.1.) et les travaux plus récents autour des capacités dynamiques (2.2.) avant de montrer les articulations possibles entre ressources, compétences et capacités dynamiques (2.3.).

2.1. De la RBV à l'approche « compétences »

2.1.1. Les définitions des compétences et des capacités

La RBV a connu une première extension avec le développement de la théorie basée sur la connaissance : la « *Knowledge-Based View* » ou KBV (Demsetz, 1988 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Spender, 1996 ; Kogut et Zander, 1996). Dans cette perspective, ce sont les concepts d'apprentissage collectif et de connaissances accumulées qui justifient l'existence et la performance de l'entreprise et permettent de construire des avantages concurrentiels durables¹⁴. C'est sur ces fondements théoriques qu'ont émergé les modèles basés sur la compétence (ou la capacité)¹⁵ qui se veulent complémentaires à la RBV. Selon Durand (1997), ils apportent à ce courant une dimension supplémentaire sans rompre avec ses origines. En effet, la RBV accorde la même importance à tous les types de ressources, tangibles et intangibles. Or, comme nous l'avons vu précédemment, tous les types de ressources ne sont pas susceptibles de fournir un avantage concurrentiel durable : certaines de ces ressources non-échangeables possèdent un degré de rareté plus élevé et présentent donc un caractère stratégique pour l'organisation qui les détient. Les courants KBV et CBV (« *Competence-Based View* ») vont donc choisir de privilégier l'étude de ces

¹⁴ Notons toutefois que les travaux de Demsetz (1988), Conner et Prahalad (1996), Spender (1996) ou Kogut et Zander (1996) relèvent plus de la théorie de la firme que du management stratégique stricto sensu. Nous détaillons les apports de ces contributions dans la section 3.2. de ce chapitre.

¹⁵ Dans la suite de ce travail, nous utilisons indistinctement les termes « compétence » et « capacité ». Nous distinguons toutefois ces dernières (les capacités « ordinaires », Winter, 2003) des capacités dynamiques.

ressources difficilement échangeables (et complexes au sens de Black et Boal, 1994) que sont les connaissances et les compétences. Avec la CBV, Prahalad et Hamel (1990) ont mis les compétences au premier plan de la stratégie en considérant l'entreprise comme un « portefeuille de compétences » et non comme un « portefeuille d'activités ». D'autres auteurs leur emboîteront rapidement le pas en popularisant cette approche auprès des managers (Stalk, Evans et Schulman, 1992).

La prépondérance de la littérature anglo-saxonne dans le développement du concept de compétence soulève le problème de la traduction par les auteurs français des termes employés. En effet, il n'est pas rare de trouver traduits sous les noms parapluie de compétence ou de capacité des termes aussi variés que *competence*, *capability*, *skill*, *ability*, ou encore *capacity*. De plus, l'adjonction fréquente de qualificatifs tels que *distinctive*, *core*, ou *dynamic* ne simplifie pas la tâche lorsqu'il s'agit de définir ces notions. A ce sujet, Leonard-Barton (1992) met l'accent sur les différents vocables utilisés dans la littérature pour désigner les compétences. L'auteur relève les termes de *distinctive competence* (Snow et Hrebiniak, 1980 ; Hitt et Ireland, 1985), de *core* ou *organizational competences* (Prahalad et Hamel, 1990 ; Hayes, Wheelwright et Clark, 1988), de *firm-specific competence* (Pavitt, 1991), de *resource deployment* (Hofer et Schendel, 1978) ou encore d'*invisible assets* (Itami et Roehl, 1987)¹⁶. Ajoutons qu'au delà des traductions, les auteurs français ont, eux aussi, établi toute une série de termes difficilement identifiables les uns par rapport aux autres (compétence de base, compétence fondamentale, compétence distinctive, compétence clé, compétence stratégique, compétence cardinale, compétence organisationnelle...). Il semble ainsi que ce champ d'étude de la compétence en stratégie fasse l'objet d'une confusion terminologique où pendant longtemps chaque nouvelle revue de littérature a donné naissance à un nouveau terme. Compte tenu de cette confusion terminologique, il nous semble plus approprié d'avoir recours à une approche de type historique en nous attachant à l'évolution des définitions plutôt qu'aux terminologies. Pour compliquer les choses, on peut également ajouter qu'un auteur propose parfois plusieurs définitions du même concept. Ainsi, Weinstein et Azoulay (1999) précisent que Prahalad et Hamel reconnaissent eux-mêmes qu'au moins dix définitions de *core competence* peuvent être tirées de leur article de 1990.

¹⁶ Notons que cette revue de littérature de Leonard-Barton date de 1992. Le tableau 4 montre que de nombreuses autres terminologies ont été proposées depuis.

Le tableau 4 regroupe les principales définitions des différents concepts utilisés dans la littérature en stratégie sur les compétences. Ce dernier ne saurait évidemment être exhaustif. Pour faciliter la compréhension des concepts, nous avons choisi de conserver les terminologies dans leur langue d'origine mais de traduire les définitions afin de mieux se rendre compte de leurs similitudes et différences.

Auteur	Terminologie	Définition
Selznick (1957).	<i>Distinctive competence</i>	« Ce qu'une organisation fait particulièrement bien en comparaison avec ses concurrents ».
Andrews (1971)	<i>Distinctive competence</i>	« Les choses qu'une organisation fait particulièrement bien (relativement à ses concurrents) ».
Richardson (1972, p.888)	<i>Capabilities</i>	« La connaissance, l'expérience et les compétences appropriées ».
Snow et Hrebiniak (1980, p.317)	<i>Distinctive competence</i>	« L'agrégation d'un certain nombre d'activités spécifiques que l'organisation tend à mieux exécuter qu'une autre organisation dans un environnement similaire ».
Cohen et Levinthal (1990, p.128)	<i>Absorptive capacity</i>	« Habilité d'une entreprise à reconnaître la valeur d'une nouvelle connaissance externe, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales ».
Day (1990, p.38)	<i>Strategic Capabilities</i>	« Des ensembles complexes de compétences et de connaissance accumulées qui permettent aux firmes de coordonner leurs activités et d'utiliser leurs actifs ».
Prahalad et Hamel (1990, p.82)	<i>Core Competence</i>	« L'apprentissage collectif au sein d'une organisation, particulièrement la manière dont diverses compétences de production sont coordonnées pour intégrer différents types de technologies ».
Grant (1991, p.119)	<i>Capabilities</i>	« La capacité (« <i>capacity</i> ») pour un ensemble de ressources à exécuter une tâche ou une activité. Alors que les ressources sont la source des capacités de la firme, les capacités sont la principale source de son avantage concurrentiel ».
Kogut et Zander (1992, p.391)	<i>Combinative capabilities</i>	« De nouveaux apprentissages tels que des innovations sont produits des <i>combinative capabilities</i> pour générer de nouvelles applications du savoir existant. Par <i>combinative capabilities</i> , nous entendons le croisement de la capacité de la firme à exploiter son propre savoir avec le potentiel inexploré de la technologie ».
Leonard-Barton (1992, p. 112 ; p.113 ; p.114)	<i>Core capability</i>	« L'ensemble de savoirs qui distinguent et procurent un avantage concurrentiel ».

Stalk, Evans et Schulman (1992, p.62-63)	<i>Capability</i>	« La capacité est un ensemble de processus industriels stratégiquement compris et organisés selon 'une boucle rétroactive géante', devant être orientés vers la création de valeur pour le client ».
Day (1994, p.38-39)	<i>Capability</i>	« Des ensembles complexes d'aptitudes et d'apprentissage collectif, exercés à travers des processus organisationnels qui assurent une coordination supérieure des activités fonctionnelles. Les capacités sont profondément encadrées dans les routines et pratiques organisationnelles ».
	<i>Distinctive capability</i>	« La capacité distinctive est une capacité qui, soit apporte une contribution disproportionnée à la délivrance de valeur au client, soit permet à l'organisation de lui délivrer la valeur à moindre coût ».
Foss et Eriksen (1995, p.45)	<i>Industry capabilities</i>	« Nous définissons les capacités d'industrie comme des capacités non-proprétaires qui sont partagées parmi un groupe de firmes, et qui devraient conduire à des rentes même en l'absence de coordination. Une liste partielle d'exemple pourraient inclure les standards, le partage de connaissance dans les réseaux de R&D et les normes partagées de comportement ».
Grant (1996b, p.377)	<i>Organizational capability</i>	« L'habileté d'une firme à mener à bien de manière répétitive une tâche qui conduit directement ou indirectement à créer de la valeur à travers la transformation d'inputs en outputs ».
Foss (1996c, p.1)	<i>Competence</i>	« Une connaissance idiosyncrasique qui permet à son détenteur de mener à bien des activités –en particulier de résoudre des problèmes- d'une certaine manière, et typiquement de le faire de manière plus efficace que les autres... Elle peut résider dans les individus mais dans le cadre de la théorie de la firme et du management stratégique, elle fait plutôt référence à une propriété des organisations plutôt qu'à celle des individus ».
Mahoney (1995, p.92)	<i>Core competence</i>	« Une fonction de la compréhension tacite, des aptitudes et des ressources qu'une firme accumule dans le temps, et qui doit être supérieure à celle d'un concurrent dans le cadre de la satisfaction des besoins des clients ».
Hart (1995)	<i>Capability</i>	« Les capacités résultent de paquets de ressources constitués pour agir sur des tâches particulières à valeur ajoutée ».
Eriksen et Mikkelsen (1996, p.58)	<i>Competence</i>	« Nous considérons les compétences comme étant plus qu'une simple fonction de déploiement de ressources. Nous pensons que les compétences sont intimement liées à l'organisation et que capital organisationnel et capital social sont utiles pour lier la structure de l'organisation aux compétences ».
Sanchez, Heene et Thomas (1996, p.7-8)	<i>Capability</i> <i>Competence</i>	« Schémas répétables d'actions pour utiliser des actifs afin de créer, produire et/ou offrir des produits sur un marché ». « Habileté à soutenir intentionnellement le déploiement coordonné d'actifs pour aider la firme à atteindre ses objectifs ».

Teece, Pisano et Shuen (1997, p.516)	<i>Core Competences</i>	« Elles résultent de l'assemblage de groupes d'actifs spécifiques à la firme transversaux aux différentes lignes de produits ».
Helfat et Peteraf (2003, p.999)	<i>Organizational capability</i>	« L'habileté d'une organisation à réaliser un ensemble coordonné de tâches en utilisant des ressources organisationnelles ».
Winter (2003, p.991)	<i>Organizational capability</i>	« Routine de haut niveau (ou ensemble de routines) qui, conjointement avec les flux d'inputs, confère aux dirigeants de l'organisation un ensemble d'options de décision pour produire des outputs d'un certain type ».
Winter (2003, p.992)	<i>Zero-level capability</i>	« Considérons une firme dans une situation hypothétique d'équilibre, une organisation qui gagne sa vie en produisant et en vendant le même produit, à la même échelle et aux mêmes consommateurs dans le temps. Les capacités exercées dans ce processus stationnaire sont des capacités de niveau 0, c'est-à-dire qui permettent d'assurer l'activité au jour le jour l'organisation. Sans elles, la firme ne pourrait pas collecter les revenus de ses clients qui lui permettent de maintenir le cycle d'exploitation ».

Tableau 4 : Quelques définitions de la compétence dans la littérature en stratégie

L'un des constats les plus évidents que l'on peut faire à l'aide du tableau 4 est que la notion de compétence recouvre, comme l'ont noté Durand (1997), Meschi (1997), ou Cadin (1997), une signification radicalement différente en stratégie et dans le champ de la gestion des ressources humaines. Les définitions relevées ici montrent le caractère collectif des compétences ou capacités et leur relation avec l'organisation de la firme.

A la vue des définitions présentées, nous pouvons également constater l'évolution des concepts utilisés. Les premières définitions de la compétence (Selznick, 1957 ; Andrews, 1971 ; Snow et Hrebiniak, 1980) considèrent l'environnement de la firme et la relation entre ses compétences et celles des concurrents. Ces définitions sont caractéristiques de l'ancrage théorique qui domine la recherche en stratégie jusqu'à la fin des années 1980. Celui-ci néglige souvent les processus internes des firmes (Foss, 1996c).

Par la suite, les auteurs se préoccupent beaucoup plus des caractéristiques organisationnelles de l'entreprise. Ainsi, les *strategic capabilities* au sens de Day (1990), les *capabilities* de Grant (1991), les *capabilities* de Stalks, Evans et Schulman (1992) ou de Hart (1995), se rapprochent fortement des *core competences* dont font état Prahalad et Hamel (1990). Les définitions partagent en effet trois caractéristiques. D'abord, elles insistent sur la dimension processuelle de la compétence. Il s'agit avant tout d'une capacité

mise en œuvre qui résulte d'un apprentissage. Ensuite, la compétence est un ensemble de ressources qui sont combinées et assemblées. Enfin, les auteurs mettent au cœur de leur définition la coordination entre les ressources. Ces dernières étant liées entre elles par des relations plus ou moins complexes, il semble que la compétence puisse être considérée comme un système au sens où Bertalanffy l'entend, c'est à dire « *un ensemble d'unités en interrelation mutuelle* » (Bertalanffy, 1968 cité par De Montmorillon et Pitot-Belin, 1995). On peut conclure de ces caractéristiques que les compétences sont des systèmes de ressources générées par l'action et ne sauraient être considérées comme des stocks de ressources s'épuisant à l'usage. Elles se construisent et s'enrichissent par apprentissage. C'est l'accumulation d'actifs techniques et de savoirs individuels et collectifs qui génèrent les compétences. En d'autres termes, à l'inverse des ressources, les compétences n'existent pas indépendamment de leur usage. Certaines ressources (les ressources financières par exemple) sont consommées par leur usage alors que les compétences se développent et s'accumulent au cours de leur application jusqu'à devenir des routines. La figure 3 rend compte de cette approche traditionnelle de la compétence définie comme une combinaison de ressources et qui se développe par apprentissage et se renforce par utilisation. Ces caractéristiques ont conduit Makadok (2001) à affirmer que les compétences (contrairement aux ressources) ne sont pas observables (et donc sont forcément intangibles), qu'elles ne peuvent que difficilement être évaluées et qu'elles ne peuvent être échangées sur un marché qu'en tant que partie de l'organisation. Helfat et Peteraf (2003) s'inscrivent dans la même perspective puisqu'elles défendent l'idée que les compétences des firmes incluent deux types de routines : celles relatives aux tâches des individus et celles relatives à la coordination des tâches des individus.

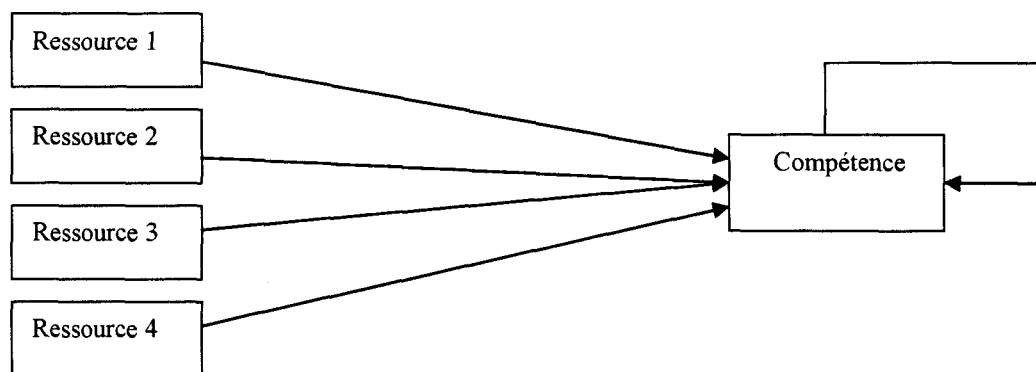


Figure 3 : L'approche traditionnelle de la compétence

Cependant, pour Eriksen et Mikkelsen (1996), la compétence ne peut être simplement envisagée comme une fonction de déploiement des ressources. Elle est liée au contexte de l'entreprise. Plus spécifiquement, l'intégration et la coordination des ressources qui font émerger la compétence dépendent de l'accumulation du capital organisationnel et du capital social au sein de la firme. D'après les auteurs, le capital organisationnel reflète les dimensions techniques de la coordination et de l'intégration des fonctions de production, tandis que le capital social représente la dimension sociale. Alors que le premier est incarné par la structure organisationnelle, le second fonde la culture et les valeurs au sein de l'entreprise.

Cette limite des définitions des compétences soulignée par Eriksen et Mikkelsen (1996) révèle le problème central de la perspective des ressources et des compétences à cette époque. Les compétences étaient en effet présentées comme une capacité à déployer les ressources de la firme. Cependant, le cadre manquait cruellement d'une explication des modes d'évolution et de changement de ces compétences. De ce fait, les chercheurs devaient souvent tenir des positions d'équilibriste pour justifier que les compétences sont à la fois des schémas répétables d'actions pour utiliser les actifs (Sanchez, Heene et Thomas, 1996) et une capacité à faire évoluer ces schémas. Le concept de « capacités dynamiques », développé plus loin, a permis en partie de résoudre ce problème.

2.1.2. L'identification des compétences

Les exercices d'identification des compétences des firmes sont récurrents dans la littérature. Pour Helfat et Peteraf (2003), une compétence « *implique généralement de mener une activité comme la fabrication d'un produit particulier* » (p.999). Cependant, il est impossible d'inventorier tous les savoir-faire élémentaires présents dans une organisation tant leur nombre est important. Bien que les compétences d'une organisation résultent selon Grant (1996b) de l'intégration de ces savoir-faire élémentaires, l'analyse en stratégie se limite donc le plus souvent aux compétences principales (celles que l'on nomme compétences clés ou encore distinctives), c'est à dire celles qui ont une forte valeur stratégique.

Prahalad et Hamel (1990) utilisent une métaphore pour rendre compte des caractéristiques de la compétence de base (ou compétence fondamentale) : selon ces auteurs, l'entreprise

peut être représentée comme un arbre dont les branches principales constituent les produits de base, les petites branches représentant les unités, les fleurs et les fruits étant les produits vendus aux entreprises. Les racines de cet arbre sont les compétences de base, elles apportent nourriture, soutien et stabilité à l'entreprise. Hamel, en 1994, distingue trois types de compétences fondamentales : les compétences fonctionnelles, les compétences d'accès au marché (en marketing), et les compétences liées à la performance comme le juste à temps.

Selon Helfer, Orsini et Kalika (1996), les « compétences de base », ou « compétences fondamentales » sont composées de quatre facteurs : les savoirs, les savoirs techniques, les systèmes de management, les valeurs et les normes. De toute évidence, cette définition se rapproche de celle de la capacité centrale (« *core capability* ») et de ses dimensions proposée par Leonard-Barton (1992, p.113). La capacité centrale est définie par l'auteur comme un ensemble de connaissances qui procurent un avantage concurrentiel à la firme. Cet ensemble de savoirs comprend quatre dimensions : 1) les connaissances et aptitudes des individus, 2) les systèmes techniques, 3) les systèmes managériaux qui guident les processus de création et de contrôle de la connaissance, 4) les valeurs et normes associées aux différents types de savoirs incorporés et encastés, et aux processus de création et de contrôle de la connaissance. La première dimension, les savoirs et aptitudes des individus, est d'après l'auteur celle qui est la plus souvent associée à la notion de *core capability*. Cette dimension englobe à la fois les techniques spécifiques à la firme et la connaissance scientifique, plus générale. La deuxième dimension correspond aux savoirs encastés dans les systèmes techniques de la firme. Ils résultent des années d'accumulation de codification et de structuration des savoirs tacites détenus par les individus. Des systèmes de production ou d'information représentent de telles compilations de connaissances habituellement issues de multiples sources individuelles. Cette connaissance, incluse dans les systèmes techniques, constitue à la fois de l'information (par exemple, la base de données des tests produits réalisés sur les dix dernières années), et des procédures (par exemple, de développement de produits). La troisième dimension (les systèmes managériaux) représente les manières formelles et informelles de créer de la connaissance (par l'intermédiaire des programmes de formation ou des réseaux avec des partenaires) et de contrôler son utilisation (par des systèmes incitatifs ou des mécanismes de reporting). La quatrième dimension représente les normes et valeurs sous-jacentes associées aux trois

dimensions précédentes (privilégie-t-on la diffusion de la connaissance ou non ? Les connaissances liées aux marketing sont elles jugées plus importante que les connaissances liées à la production ?).

Prahalad et Hamel (1990) proposent d'identifier une compétence clé ou compétence distinctive à partir des caractéristiques suivantes :

- elle doit donner accès à une grande variété de marchés ;
- elle doit contribuer de façon significative à la valeur des produits offerts sur le marché ;
- elle doit être difficile à imiter ou à acquérir par les concurrents.

Prahalad et Hamel (1990), Hamel et Prahalad (1993), Hamel (1991, 1994) et Rumelt (1994) suggèrent que les compétences à forte valeur stratégique se distinguent aussi par ces quatre autres caractéristiques :

- elles permettent aux organisations de « jeter un pont » entre produits et activités ; autrement dit, elles sont transversales ;
- elles changent plus lentement que les produits dont elles rendent l'existence possible ;
- elles naissent de l'apprentissage collectif de la firme où des mécanismes d'intégration et de coordination jouent un rôle essentiel ;
- elles sont le lieu d'une concurrence qui se caractérise par une course à l'acquisition de savoir-faire.

Ces caractéristiques sont compatibles avec celles présentées par Grant (1991). Selon l'auteur, les compétences distinctives, à forte valeur stratégique, fondent la réputation d'une entreprise. Elles peuvent avoir trait à des domaines très divers tels que les ressources humaines, le marketing ou encore la R&D, mais elles résultent le plus souvent de compétences d'intégration et de coordination de compétences fonctionnelles. Par exemple, « *Mc Donald possède des compétences fonctionnelles remarquables en développement de produits, études de marché, gestion des ressources humaines, finance et gestion des opérations. Mais la source fondamentale de son succès est l'intégration de ces compétences fonctionnelles pour assurer une remarquable uniformité de produits et services dans des milliers de restaurants sur une grande partie de la planète* » (Grant 1991).

Tarondeau et Huttin (2001) partagent le même point de vue en considérant que les compétences distinctives représentent les domaines d'excellence grâce auxquels une entreprise se distingue de ses concurrents. Cette compétence peut venir d'une expertise dans une technologie particulière, de la connaissance de systèmes de distribution ou encore de méthode de contrôle des coûts. D'après les auteurs, la capacité d'une organisation à réagir au changement est une source importante de compétence distinctive. Elle concerne aussi bien le lancement de nouveaux produits que la capacité à changer un réseau international pour exploiter les modifications de la demande ou de facteurs de coûts.

Desarbo, Di Benedetto, Song et Sinha (2005) distinguent cinq grands types de capacités :

- les capacités de lien avec les marchés sont constituées des compétences à créer des liens durables avec les fournisseurs, à retenir les clients et à organiser la chaîne de distribution ;
- les capacités technologiques sont relatives à l'efficacité en production, à la réduction des coûts et à l'amélioration de la qualité de fabrication ;
- les capacités marketing incluent la connaissance des consommateurs et des concurrents, les compétences de segmentation, de ciblage, de définition des prix et de communication ;
- les capacités de technologie d'information regroupent l'ensemble des compétences de communication intraorganisationnelle, d'intégration des fonctions et de management de la connaissance ;
- les capacités managériales englobent les aptitudes à manager les ressources humaines et financières, la logistique ou les processus de contrôle.

Ces cinq capacités stratégiques permettent à Desarbo et *al.* d'identifier les différents comportements des entreprises (sur la base de la typologie de Miles et Snow -1978) selon les compétences qu'elles détiennent.

Dans une recherche sur les débuts de l'industrie automobile, Rao (1994) montre que les compétences des firmes sont objectivées. Pour l'auteur, une capacité d'une entreprise devient un fait social quand cette dernière reçoit un soutien qui la légitime et en fait une référence. Les symboles qui transforment les entreprises en références (label, prix, victoire...) incarnent la capacité, la révélant et la légitimant.

De nombreux auteurs se sont essayés à l'identification des compétences de firmes connues. Pour Hoopes, Madsen et Walker (2003) la compétence centrale de American Airlines est son système de « *yield management* », celle de Walmart est son système de livraison et d'entreposage, tandis que Dell se distingue par son système logistique. Avec une analyse assez similaire, Helfat et Peteraf affirment que la compétence la mieux maîtrisée de Walmart est la logistique.

Cependant, l'identification des compétences est loin de donner toujours lieu à un consensus. Ainsi, sur la base des définitions précédentes, Atamer et Calori (1993) présentent les compétences distinctives de quelques grandes firmes (Cf. Tableau 5). La comparaison du tableau 5 avec les compétences identifiées dans ces firmes par d'autres auteurs montre, une fois de plus, la confusion qui règne dans les termes désignant la compétence, mais surtout la difficulté à identifier les compétences d'une firme. En effet, Atamer et Calori suggèrent que la compétence distinctive d'IBM se trouve en ressources humaines avec un savoir-faire hors pair en formation. Or, pour Teece et *al.* (1997), la compétence clé d'IBM est l'intégration du processus de calcul et du service.

Entreprise	Domaine	Compétence distinctive
IBM	Ressources humaines	Savoir-faire en formation et développement
Sony	Recherche et développement	Capacité à développer des produits entièrement nouveaux
Apple	Conception	Originalité du design et esthétique industrielle
Carrefour	Logistique	Capacité d'optimiser les coûts de logistique et d'approvisionnement
Benetton Mac Donald's	Fabrication	Flexibilité et rapidité de réponse Production de masse pour un service de masse
Louis Vuitton	Vente et distribution	Maîtrise d'un réseau de détaillants en propre
L'Oréal	Marketing	Création et gestion de marques
Decaux Darty	Service	Service complet accompagnant le produit, de l'étude à l'entretien Service après-vente

Tableau 5 : Les compétences distinctives de quelques firmes (d'après Atamer et Calori, 1993, p.364)

L'identification des compétences n'est pas l'apanage des chercheurs en management. Les dirigeants eux-mêmes mènent un tel travail sur leur propre organisation. Tywoniak (2005) développe une telle approche cognitive des ressources et compétences et affirme la nécessité de considérer l'attention portée par les dirigeants aux compétences réelles ou potentielles de la firme. L'auteur propose alors une typologie des ressources et compétences à l'aide de deux dimensions : la focalisation de l'entreprise sur la ressource ou la compétence, d'une part, la capacité de la ressource ou de la compétence à conférer un avantage concurrentiel, d'autre part (Cf. Tableau 6).

		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

Tableau 6 : Une typologie des ressources et compétences (Tywoniak, 2005, p.5)

Les compétences cardinales sont susceptibles de conférer un avantage concurrentiel et sont identifiées comme telles par la firme. Ces compétences sont les plus décrites dans la littérature. Les compétences centrales, quant à elles, concentrent l'attention de l'organisation mais ne sont pas appelées à fonder un avantage concurrentiel. Elles représentent donc une dérive de l'organisation (Johnson, 1988) qui fournit une réponse inadaptée à l'environnement. Le modèle, cadre cognitif, ou paradigme de l'entreprise peut également conduire cette dernière à ignorer totalement une compétence susceptible de devenir une compétence cardinale, c'est-à-dire de conférer un avantage concurrentiel. Enfin, les compétences dites standard ne fondent pas l'avantage concurrentiel et ne font d'ailleurs pas l'objet d'une attention particulière par la firme.

La contribution de Tywoniak (2005) permet de proposer une lecture cognitive de l'identification des compétences. Plutôt que de définir uniquement des compétences comme centrales ou non (ou stratégiques ou non) selon ce qu'elles confèrent ou pas un avantage concurrentiel, on peut proposer, dans la lignée de l'auteur, que les compétences sont objectivées par la firme elle-même.

La démarche de Tywoniak visant à classifier les compétences stratégiques en fonction de leur valeur stratégique et de ce qu'elles sont ou non la priorité de l'organisation peut être rapprochée de la démarche d'identification de l'alignement projet/capacité centrale de Leonard-Barton (1992). En effet, dans sa contribution de 1992 (p.114-115), l'auteur identifie les capacités centrales des entreprises qui composent l'échantillon de son étude empirique. Les quatre études de cas (de projets) approfondies menées dans chacune des cinq entreprises étudiées ont été réalisées par une équipe mixte de chercheurs et de praticiens. Cette équipe a observé l'interaction entre les développements de projets au sein de ces entreprises et leur capacité centrale. Les résultats montrent que les projets non-alignés ont plus de difficulté à être mis en œuvre que les projets fortement liés à la capacité centrale de la firme car cette dernière facilite certains projets mais en même temps en limite d'autres. En d'autres termes, la capacité devient un facteur de rigidité (« *core rigidities* »). Compte tenu de ce nécessaire alignement des projets et de la capacité centrale, il est capital pour les firmes d'identifier leur capacité centrale.

2.1.3. Le niveau de localisation des compétences

Une autre caractéristique des compétences en stratégie est leur « localisation ». Comme on peut le remarquer dans les développements précédents, la plupart des auteurs travaillant sur les compétences situent ces dernières dans le cadre organisationnel. Ceci n'est pas étonnant puisque l'objectif premier de l'approche ressources et compétences est finalement d'expliquer l'hétérogénéité des firmes et les différences de performance entre ces dernières.

Toutefois, certains chercheurs se sont récemment intéressés aux compétences situées au-delà des frontières de la firme. Foss et Eriksen (1995) proposent ainsi le concept de « capacités d'industrie » (*industry capacities*). Plus récemment, Afuah (2000) adopte une analyse de même nature mais à une échelle plus restreinte. Il s'intéresse en effet au fonctionnement des réseaux interorganisationnels. Les résultats de sa recherche montrent que les ressources et compétences ne sont plus uniquement la source de spécificité de l'entreprise mais également celle du réseau dans lequel elle évolue (Afuah, 2000). En d'autres termes, les ressources accessibles à une firme ne sont pas uniquement localisées dans celle-ci mais également chez ses partenaires.

Comme le précisent Amit et Schoemaker (1993), le point de départ de ces analyses est la nécessité de considérer l'environnement dans l'approche ressources et compétences. Foss et Eriksen soulignent cependant (et ce point les distingue de la perspective d'Amit et Schoemaker) qu'il est possible d'intégrer à l'approche ressources et compétences une analyse de l'environnement différente de celle qui caractérise l'économie industrielle. En effet, le plus souvent, l'approche ressources et compétences considère peu l'environnement ou alors elle traite celui-ci de manière implicite sous la rubrique forces concurrentielles ou menaces d'imitation (Foss et Robertson, 2000). Foss et Eriksen (1995) suggèrent plutôt de réintégrer l'environnement dans l'analyse des ressources et compétences en s'attardant sur les capacités non-proprétaires qui caractérisent notamment des groupes de firmes évoluant sur un même marché ou une même zone géographique. Bien qu'étant non-proprétaires, ces capacités sont susceptibles de conférer aux entreprises concernées une rente, et ce même en l'absence de coordination explicite entre celles-ci. Les capacités d'industrie sont par exemple les districts industriels, les standards, ou certaines normes sociales. Foss et Eriksen précisent : « *les compétences des firmes résultent d'un processus historique d'interactions entre les ressources situées au sein de la firme. De la même manière, les capacités d'industrie émergent du processus historique d'interactions entre les différentes firmes de l'industrie* » (1995, p.48).

La connaissance des capacités d'industrie fournit des informations aux firmes sur les investissements à réaliser. D'après Foss et Eriksen, l'ambiguïté causale concernant les capacités d'industrie peut même influencer le degré de succès des nouveaux entrants lorsque ces derniers choisissent de se positionner dans l'espace des ressources et des compétences. En effet, la possibilité pour une firme de générer des profits très importants dépend de la complémentarité entre les capacités d'industrie et les ressources de cette entreprise. Par exemple, les processus d'accumulation d'actifs dans la Silicon Valley sont facilités par l'existence de capacités d'industrie liées à la technologie. En d'autres termes, pour tirer avantage des capacités d'industrie, une firme doit constituer un ensemble de ressources et de compétences complémentaires à ces capacités d'industrie.

Foss et Eriksen distinguent deux types de capacités d'industrie : les capacités comportementales et les capacités technologiques. Une autre classification peut être établie en fonction du degré d'intentionnalité de constitution des capacités d'industrie. On peut

alors opposer les capacités constituées collectivement de manière volontaire par les firmes elles-mêmes (capacités coopératives) et celles qui émergent de manière non planifiée (capacités non-coopératives). Le croisement de ces deux dimensions (nature des capacités d'industrie et degré d'intentionnalité) conduit à une typologie où les auteurs identifient différents types et exemples de capacités d'industrie (Cf. Tableau 7).

Nature des capacités d'industrie	Capacités technologiques	Capacités comportementales
Capacités coopératives	Accords R&D, Partage de savoir-faire, Joint-ventures.	Associations et syndicats professionnels
Capacités non-coopératives	Standards de facto, capacités collectives en termes d'innovation.	Règles de conduite, normes émergentes

Tableau 7 : Les types de capacités d'industrie (d'après Foss et Eriksen, 1995)

2.2. Les capacités dynamiques

A partir de la fin des années 1990, la littérature sur les ressources et les compétences se dote du concept de « capacités dynamiques » (« *dynamic capabilities* ») pour expliquer l'émergence et la modification des compétences d'une firme. Au sein de la perspective des ressources et compétences, le concept de capacité dynamique est probablement celui dont la terminologie et, dans une moindre mesure, la définition sont les plus partagées par les auteurs (Cf. Tableau 8).

Auteur(s)	Terminologie	Définition
Teece, Pisano et Shuen (1997, p.516)	<i>Dynamic capabilities</i>	« Aptitudes d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux rapides changements de l'environnement ».
Eisenhardt et Martin (2000, p.1107)	<i>Dynamic capabilities</i>	« Routines organisationnelles et stratégiques par lesquelles les managers altèrent leur base de ressources (les acquièrent, les intègrent et les recombinaient) pour générer des stratégies créatrices de valeur ».
Winter (2003, p.991)	<i>Dynamic capabilities</i>	« On peut définir les capacités dynamiques comme celles qui étendent, modifient et créent des capacités ordinaires ».

Tableau 8 : Quelques définitions des capacités dynamiques dans la littérature en stratégie

La définition qui fait référence est proposée par Teece, Pisano et Shuen (1997). Pour les auteurs, les capacités dynamiques représentent l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux rapides changements de l'environnement. Eisenhardt et Martin (2000) s'appuient explicitement sur la contribution de Teece et al. (1997) pour proposer une compréhension renouvelée des capacités dynamiques (Cf. Tableau 9) : « *puisque les capacités dynamiques sont des processus encastrés dans les firmes, nous adoptons une approche organisationnelle et empirique plutôt qu'une approche économique basée sur la modélisation* » (Eisenhardt et Martin, 2000, p.1106). Ils soulignent que les capacités dynamiques ne constituent pas un concept vague ou tautologique. Ces dernières sont des routines organisationnelles et stratégiques qui permettent de reconfigurer les ressources (Eisenhardt et Martin, 2000, p.1107). Ces routines spécifiques ont souvent fait l'objet de vastes recherches empiriques en dehors du cadre théorique des ressources et compétences. Par exemple, les routines de développement de produits par lesquelles les managers combinent des compétences variées et une organisation pour créer des nouveaux produits et services générateurs de revenus sont, d'après les auteurs, des capacités dynamiques. De même, le processus de décision stratégique est une capacité dynamique dans laquelle les managers déploient leur expertise fonctionnelle et leurs compétences personnelles pour faire des choix qui déterminent les principaux mouvements de la firme. Les routines de transfert de connaissances par lesquelles les firmes copient, transfèrent et réutilisent les connaissances précédemment acquises au sein de la firme représentent un autre cas de capacités dynamiques clairement identifiables. Enfin, les routines d'alliance et d'acquisition qui apportent de nouvelles ressources (de source externe) à la firme ou encore les routines de création de connaissances par lesquelles les managers et autres acteurs construisent une pensée nouvelle au sein de l'entreprise sont des capacités dynamiques particulièrement cruciales dans certaines industries telles que la biotechnologie ou les télécommunications. Helfat et Peteraf (2003) partagent également ce point de vue selon lequel les capacités dynamiques sont des routines spécifiques identifiables. Elles notent ainsi qu'« *une capacité dynamique comme l'intégration post-acquisition est composée d'un ensemble de routines qui intègrent les ressources et capacités des firmes ayant fusionnées* » (Helfat et Peteraf (2003, p.999).

	Approche traditionnelle des capacités dynamiques	Reconceptualisation des capacités dynamiques
Définition	Routines pour apprendre des routines	Processus organisationnels et stratégiques par lesquels les managers altèrent leurs ressources
Hétérogénéité	Idiosyncrasiques (spécifiques à une firme)	Base commune (« <i>best practice</i> ») avec des éléments idiosyncrasiques
Caractéristiques	Routines analytiques et complexes	Variable selon la dynamique du marché : routines analytiques et complexes ou routines simples d'expérimentation
Résultats	Prédictibles	Variable selon la dynamique du marché : prédictible ou non
Avantage concurrentiel	Avantage concurrentiel durable fondé sur des capacités dynamiques de valeur, rares, non substituables et inimitables	Avantage concurrentiel fondé sur des capacités dynamiques de valeur, éventuellement rares, substituables et imitables.
Evolution	Chemin unique	Chemin unique basé sur des mécanismes d'apprentissage comme la pratique, la codification ou l'erreur

Tableau 9 : Les deux conceptions des capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000, p.1111)

L'une des principales conséquences de cette conception des capacités dynamiques, en tant que routines stratégiques et organisationnelles, est que celles-ci s'apparentent à des « *best practice* » se diffusant parmi les firmes. Elles sont donc beaucoup moins hétérogènes entre firmes que ce que laisse supposer la majorité des travaux sur les ressources et compétences. Une autre conséquence est que de nombreux travaux, hors du champ théorique de l'approche ressources et compétences peuvent être mobilisés pour traiter des capacités dynamiques et comprendre ces processus au sein des firmes.

Eisenhardt et Martin (2000) affirment que les caractéristiques des capacités dynamiques varient en fonction de la dynamique des marchés (Cf. Tableau 10). Lorsque l'environnement est modérément dynamique, les capacités dynamiques prennent la forme de routines au sens traditionnel (Cyert et March, 1963 ; Nelson et Winter, 1982), c'est-à-dire, de processus analytiques complexes qui reposent sur une connaissance existante et sur une exécution linéaire, produisant ainsi un résultat prédictible. Par contre, lorsque l'environnement est instable et turbulent, les capacités dynamiques prennent une autre forme. Elles sont basées sur des processus simples, instables et expérimentaux et consistent

à créer rapidement de nouvelles connaissances mises en œuvre de manière itérative dont le résultat n'est pas prédictible. Cette opposition entre capacités dynamiques dans un marché stable et dans un marché turbulent semble un peu caricaturale. En effet, il est difficile de penser que les firmes, même dans des environnements assez stables, soient capables de mettre en œuvre des processus de développement de produits dont les résultats sont « prédictibles ». Les études empiriques de projets de lancement de nouveaux produits semblent en effet montrer la difficulté de maîtriser parfaitement de tels processus, même dans les firmes leaders sur leur secteur (Royer, 2003).

Eisenhardt et Martin concluent en précisant que l'avantage concurrentiel durable repose plus dans la configuration des ressources permise par les capacités que dans les capacités dynamiques elles-mêmes. Ces dernières sont donc nécessaires mais non suffisantes à l'émergence d'un avantage concurrentiel durable. Les capacités dynamiques peuvent ainsi participer à la constitution d'un avantage concurrentiel à long terme (on parle alors de logique de développement *-leverage*). Cependant, elles sont également utilisées pour reconfigurer les ressources afin de profiter à court terme d'un avantage temporaire (logique d'opportunité).

	Marchés modérément dynamiques	Marchés très dynamiques
Type de marché	Structure de l'industrie stable, frontières claires, business models établis, acteurs identifiables	Structure de l'industrie ambiguë, frontières floues, business models évolutifs, acteurs changeants
Caractéristiques	Routines analytiques et complexes qui reposent sur des connaissances existantes	Routines simples d'expérimentation visant à créer des connaissances nouvelles
Mise en œuvre	Linéaire	Itérative
Stabilité	Oui	Non
Résultats	Prédictibles	Non prédictibles
Élément central de l'évolution	Variation fréquente et modérée	Sélection attentive

Tableau 10 : Les caractéristiques des capacités dynamiques d'après la dynamique des marchés (Eisenhardt et Martin, 2000, p.1115).

La richesse de l'article d'Eisenhardt et Martin a largement contribué à modifier le point de vue traditionnel sur les capacités dynamiques, de telle sorte que plusieurs auteurs ont

adopté par la suite certains éléments de leur définition pour proposer également une vision renouvelée du concept. Ainsi, Winter (2003) insiste lui aussi, dans la lignée de ses propres travaux, sur le fait que les capacités dynamiques sont des routines, entendues comme « *des comportements appris, fortement contextualisés, répétitifs ou quasi répétitifs qui reposent sur une connaissance tacite* » (Winter, 2003, p.991). Comme Eisenhardt et Martin, Winter évite une approche désincarnée de celles-ci. Pour lui, le développement de nouveaux produits est l'archétype des capacités dynamiques et ces dernières permettent à l'entreprise de « *modifier le produit, le processus de production, l'échelle géographique ou le type de clients servis* » (Winter, 2003, p.992). Le principal apport de Winter est de clairement distinguer les capacités dynamiques des autres sources de changement de la firme. Ainsi, une entreprise peut changer sans posséder aucune capacité dynamique. Elle peut être confrontée à un cas de force majeure et se trouver face à une situation qu'elle n'a pas envisagée. La firme se trouve alors dans un mode de réaction contingent et opportuniste basé sur la recherche de solutions immédiates de manière créative. Pour Winter, ces formes de changement sont largement non-répétitives et ne constituent donc pas des routines. L'auteur propose le terme « résolution de problème ad hoc » (« *ad hoc problem solving* ») pour désigner ce type de réponse non-routinière à des changements de l'environnement. La distinction entre capacités dynamiques et résolution de problème ad hoc a deux conséquences. Premièrement, en tant que routines, les capacités dynamiques nécessitent d'être mises en œuvre pour être préservées ce qui n'est pas le cas pour la résolution de problème ad hoc. Deuxièmement, les coûts des deux moyens de changement des ressources sont très différents. Les capacités dynamiques représentent un coût très important : « *en pratique, les exemples les plus évidents de capacités dynamiques impliquent généralement de disposer d'un nombre important de salariés spécialisés dédiés à plein temps à leur rôle de changement ainsi que des investissements massifs* » (Winter, 2003, p.993). A l'inverse, les coûts de la résolution de problème ad hoc n'apparaissent que s'il y a un tel problème à résoudre. Ce second mode de changement est donc beaucoup plus économique bien qu'il soit plus difficile pour les firmes de développer leur aptitude à répondre aux problèmes ad hoc que leurs capacités dynamiques dans certains domaines (par exemple, le développement de produits nouveaux, la capacité à faire des alliances...). Le coût associé à la mise en œuvre des capacités dynamiques implique donc que ces dernières ne doivent pas être considérées comme menant de manière systématique à un avantage concurrentiel. Certains investissements dans les capacités dynamiques conduisent

à un avantage concurrentiel tandis que d'autres n'en confèrent pas, leur coût de mise en œuvre étant trop élevé.

Tout comme Eisenhardt et Martin (2000) et Winter (2003), Helfat et Peteraf (2003) offrent une conceptualisation renouvelée des capacités dynamiques. Pour les auteurs, la définition traditionnelle de Teece, Pisano et Shuen (1997) suppose qu'il existe des capacités non dynamiques (appelées, comme nous l'avons vu précédemment, « capacités » par Day - 1994, « compétences » par Foss -1996c ou « capacités de niveau 0 » par Winter -2003). Les capacités dynamiques sont ainsi celles qui permettent la reconfiguration et le changement des capacités non dynamiques. Helfat et Peteraf (2003) soutiennent au contraire que même si certaines capacités permettent spécifiquement l'adaptation, l'apprentissage ou les processus de changement, toutes les capacités peuvent potentiellement induire le changement. En d'autres termes, « *l'apprentissage, le changement et l'adaptation ne nécessitent pas forcément l'intervention de capacités 'dynamiques' comme intermédiaires* » (Helfat et Peteraf, 2003, p.998). Les deux chercheuses défendent une approche dérivée de l'évolutionnisme (Nelson et Winter, 1982) en décrivant les trajectoires générales des capacités. Elles analysent les régularités de ces trajectoires pour décrire les principales caractéristiques de l'évolution des capacités.

Le concept de « cycle de vie de capacité » (« *capability lifecycle* ») proposé par Helfat et Peteraf (2003) découle du parallèle fait par Wernerfelt entre les ressources et les produits de l'entreprise. Helfat et Peteraf appliquent ainsi l'idée de cycle de vie du produit aux capacités. Tout comme le cycle de vie du produit, le cycle de vie des capacités se compose de phases telles que l'émergence, la croissance, la maturité ou le déclin. On trouve tout de même des différences majeures entre le cycle de vie du produit et le cycle de vie des capacités. En effet, comme l'affirment Helfat et Raubitschek (2000), une capacité peut être à l'origine ou supporter plusieurs produits simultanément. Ainsi, le cycle de vie d'un produit ne se superpose pas au cycle de vie des capacités correspondantes. En général, le cycle de vie d'une capacité dépasse celui d'un produit voire ceux de l'entreprise ou de l'industrie dans lesquelles la capacité trouve son origine.

Pour Helfat et Peteraf, toutes les capacités n'atteignent pas le stade de la maturité, c'est-à-dire le stade à partir duquel l'expérience et la répétition de la mise en œuvre de la capacité

rend celle-ci particulièrement bien maîtrisée et donc efficiente¹⁷. Certains événements peuvent en effet conduire la firme à abandonner la capacité lors de ses premières phases (émergence et développement). Lorsque la capacité est suffisamment maîtrisée, des événements de sélection peuvent conduire cette dernière à évoluer de plusieurs manières différentes et éventuellement à se transformer. Cette évolution se fait sans qu'une capacité dynamique soit nécessaire. Le changement de trajectoire (« *capacity branching* ») « *arrive quand des facteurs externes à la capacité ont un impact suffisamment fort pour modifier sa trajectoire actuelle* » (Helfat et Peteraf, 2003). Ces facteurs peuvent trouver leur origine à l'intérieur de l'entreprise (par exemple, les décisions stratégiques) ou dans l'environnement de celle-ci (changements de la demande ou de la technologie, politiques gouvernementales, disponibilité des matières premières). Six types de changement de trajectoires sont identifiés par Helfat et Peteraf à partir des études de cas et des analyses statistiques issues de la littérature. Les six types de changement (appelés les « six R ») sont :

- disparition (« *retirement* »)
- restriction (« *retrenchment* »)
- renouvellement (« *renewal* »)
- réplique (« *replication* »)
- redéploiement (« *redployment* »)
- recombinaison (« *recombination* »)

La disparition d'une capacité correspond à la mort de celle-ci pour des raisons diverses. Helfat et Peteraf (2003) citent par exemple les cas dans lesquels un gouvernement interdit la vente d'un produit chimique produit par une firme, obligeant celle-ci dans la plupart des cas à fermer ses sites de production et à faire disparaître les compétences relatives à ce produit. Dans une situation moins radicale, une organisation peut être contrainte, suite à une baisse de la demande, de diminuer la fréquence d'utilisation d'une capacité. Elle observera alors probablement une baisse du niveau de cette dernière (phénomène de « restriction »).

¹⁷ Helfat et Peteraf (2003) prennent le soin de préciser que certaines entreprises peuvent mettre en œuvre une capacité mieux que leurs concurrents.

A l'opposé de ces menaces, une entreprise peut, dans une certaine mesure, tenter de renouveler ses compétences. En effet, Winter (2000) défend l'idée qu'une crise peut conduire l'organisation à tenter d'améliorer ses capacités. Le renouvellement d'une capacité peut supposer des changements mineurs ou majeurs de celle-ci. La réplication, quant à elle, consiste à transférer une capacité à un autre marché (par exemple, une nouvelle zone géographique). Evidemment, dans ce cas, les coûts de transfert doivent être inférieurs à la valeur générée par la capacité nouvellement mise en œuvre. Le redéploiement est une alternative à la réplication, mais contrairement à cette dernière qui suppose de proposer le même produit ou le même service sur un marché géographique différent, le redéploiement implique une modification substantielle du produit ou du service mis en œuvre dans le cadre de la capacité. Le redéploiement peut prendre deux formes différentes selon Helfat et Peteraf. La première consiste à exploiter la capacité simultanément sur deux marchés différents. La seconde consiste à transférer définitivement la capacité sur un nouveau marché, notamment lorsque le marché pour lequel a été créée la capacité est en fin de vie. Enfin, le dernier type d'évolution potentielle d'une capacité est la recombinaison. Il s'agit dans ce cas, pour proposer des nouveaux produits ou services ou conquérir un nouveau marché, de recombinaison la capacité concernée avec une autre. Par exemple, une firme peut combiner une compétence en informatique avec une compétence en production pour améliorer l'efficacité de son processus de fabrication.

La contribution d'Helfat et Peteraf a l'énorme mérite de proposer un modèle endogène d'évolution et de changement des capacités. Cependant, on peut identifier plusieurs limites à une telle approche. D'abord, une approche de type « cycle de vie », qui implique forcément une évolution sur longue période, semble difficilement pouvoir expliquer comment les compétences changent pour s'adapter à un environnement turbulent. Or, la constitution et le développement de capacités dans les environnements dynamiques est une problématique qu'il est important de considérer (Grant, 1996b ; Teece et *al.*, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2001). Ensuite, malgré leur critique du concept, Helfat et Peteraf ont conscience de l'intérêt des capacités dynamiques dans le processus de changement des compétences. Elles notent ainsi que malgré le processus de changement des capacités lié à leur dynamique propre, la transformation de ces dernières est plus facile si la firme dispose de capacités dynamiques. Enfin, une autre limite est liée au caractère « dynamique » du cadre revendiqué par les auteurs. Helfat et Peteraf (2003) suggèrent que leur modèle relève

d'une nouvelle approche appelée « *dynamic RBV* ». Ce faisant, elles se préoccupent de l'évolution des ressources et des capacités dans le temps. Cependant, l'article ne se préoccupe que de la dimension interne de la firme et notamment de l'évolution de la capacité au sein d'une seule firme. On peut se demander si une approche dynamique des capacités ne devrait pas porter également sur l'évolution de ces dernières à l'échelle du secteur, et notamment sur leur diffusion ou imitation par les concurrents.

2.3. L'articulation des concepts de ressources, compétences et capacités dynamiques : vers un cadre théorique stabilisé ?

Les sous-sections précédentes ont présenté les différentes terminologies et définitions mobilisées dans la littérature en stratégie pour désigner les ressources, les compétences ou capacités, et enfin, les capacités dynamiques. Nous avons vu que malgré la diversité des terminologies et des définitions, un consensus s'est progressivement établi autour des principaux concepts et de leurs caractéristiques.

Dans la suite de cette thèse, nous retiendrons de la revue de littérature que les ressources sont définies comme des actifs de différentes natures, tangibles ou intangibles. Elles constituent finalement l'unité de base de l'approche ressources et compétences. Ces unités sont combinées entre elles par la firme dans l'exercice quotidien de ses activités et sa culture joue un rôle déterminant dans l'organisation des ressources (Barney, 1986b ; Foss et Robertson, 2000). Les différentes combinaisons de ressources peuvent prendre la forme de compétences (aussi appelées « capacités »), plus ou moins stratégiques selon leur degré de contribution à la constitution d'un avantage concurrentiel. La valeur stratégique d'une compétence dépend toutefois largement de facteurs externes à l'entreprise : « *un point important concernant les compétences centrales [core competences] est que leur valeur est déterminée de manière exogène* » (Eriksen et Mikkelsen (1996, p.62). Particulièrement, la notion de réputation est sous-jacente à plusieurs définitions de la compétence à haute valeur stratégique. Notamment, Grant (1991) définit les « compétences distinctives » comme celles qui fondent la réputation d'une entreprise.

Selon les auteurs, les capacités peuvent être fonctionnelles (R&D, marketing, production...), transversales (système d'information) ou directement liées à une technologie, un produit ou un marché géographique. Comme nous l'avons vu, la plupart

des développements sur les compétences ou capacités insistent sur le fait que ces dernières sont des routines, c'est-à-dire des structures stables, mises en œuvre de manière non entièrement délibérée, et liées à un contexte (Nelson et Winter, 1982) ; nous retiendrons cette idée pour la suite de notre recherche. Evidemment, un problème de délimitation des concepts se pose alors, notamment parce que nombre d'auteurs considèrent les routines comme des ressources : « *si l'on adopte la définition des capacités comme étant l'habileté des firmes à utiliser leurs ressources pour générer des avantages concurrentiels, alors les définitions des routines et des capacités sont virtuellement indistinctes* » (Barney, 2001, p.647). Certains auteurs définissent, en effet, les compétences comme des routines de haut niveau concernant l'ensemble de l'organisation (Winter, 2000, 2003). En tant que routine, les capacités sont habilitantes car elles sont susceptibles d'être efficaces et peuvent permettre à la firme d'atteindre un avantage concurrentiel, mais elles sont également créatrices d'inertie (Leonard-Barton, 1992 ; Montgomery, 1995).

Dans cette forme, l'approche ressources et compétences reste très statique comme le notent Weinstein et Azoulay (1999). Le concept de capacités dynamiques proposé par Teece et al. (1997) réintroduit une dynamique dans l'analyse en expliquant comment les ressources et les compétences peuvent évoluer pour permettre à l'entreprise de s'adapter à son environnement. En effet, comme l'affirme Winter, « *il y a un large consensus dans la littérature quant au fait que les capacités dynamiques diffèrent des capacités ordinaires (ou opérationnelles) par leur relation au changement* » (Winter, 2003, p.992). Les capacités dynamiques ont fait l'objet d'une attention particulière au cours des dernières années (par exemple, Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Helfat et Peteraf, 2003) et les travaux les plus récents insistent notamment sur le fait que les capacités dynamiques ne sont pas désincarnées. Elles prennent par exemple la forme des compétences de mise sur le marché de nouveaux produits ou de capacités liées aux fusions et acquisitions. Ces capacités dynamiques sont elles aussi des routines organisationnelles, mais d'un niveau supérieur aux compétences ou capacités ordinaires. La coexistence des ressources (en tant qu'unité de base de l'analyse), des compétences (en tant que niveau intermédiaire), et des capacités dynamiques (susceptibles de créer du changement dans les niveaux précédents) rend le cadre des ressources et des compétences relativement cohérent de prime abord. D'autant que la nature profonde des différents concepts est similaire : capacités ordinaires et capacités dynamiques sont des routines. Pourtant, un paradoxe

subsiste dans la littérature. Définir les capacités dynamiques comme des routines pour les intégrer aux concepts précédents n'est pas sans poser problème. En effet, les routines sont définies comme des activités stables ancrées dans la répétition (Nelson et Winter, 1982), et les capacités dynamiques risquent donc à leur tour de devenir des facteurs de rigidité empêchant le changement. Des routines de niveau supérieur aux capacités dynamiques sont alors nécessaires pour permettre le changement des capacités dynamiques elles-mêmes, et ainsi de suite dans un mouvement sans fin (Collis, 1994). Ce type de difficulté conduit Felin et Foss (2005) à affirmer que malgré les nombreuses recherches sur les ressources et compétences depuis une vingtaine d'années, nous ne disposons toujours pas d'une théorie sur l'origine et les sources de changement des routines organisationnelles.

La notion de *stretch* des ressources d'Hamel et Prahalad (1993), entendue comme la capacité des ressources à se réajuster pour une utilisation nouvelle, ou l'idée du cycle de vie des capacités d'Helfat et Peteraf (2003) sont autant de propositions pour que le changement des compétences puisse être envisagé comme endogène aux ressources ou aux compétences elles-mêmes plutôt qu'en passant par un cycle infini de capacités dynamiques de niveau toujours plus élevé. A l'inverse, la résolution de problème *ad hoc* de Winter (2003) peut être considérée comme un moyen de traiter le changement des ressources et des compétences par des facteurs exogènes à la firme, celle-ci s'adaptant dans ce cas sans avoir recours à des capacités dynamiques (considérées comme coûteuses et adaptées à un type de problème).

Ces différents éléments suggèrent un consensus progressif autour des différents concepts de l'approche des ressources et compétences et l'émergence progressive d'un véritable corpus de travaux relativement cumulatifs. La remarque de Foss (2000) sur la véritable dichotomie entre un courant basé sur l'équilibre comprenant des contributions rigoureuses mais sans intérêt managérial et un courant axé sur les processus et le changement, pertinent pour les managers mais dénué de la rigueur académique, ne semble plus être d'actualité en 2005. La RBV et les travaux sur les capacités dynamiques s'intègrent de plus en plus et, comme nous l'avons vu, quelques travaux académiques de grande qualité commencent à s'attarder sur les ressources et les compétences dans une approche dynamique. Toutefois, malgré ces développements, le courant continue de souffrir de certaines limites importantes.

3. Les apports et les limites de l'approche ressources et compétences

L'approche ressources et compétences constitue un apport pour la stratégie (3.1.) mais également pour la théorie de la firme (3.2.). Les limites mises en évidence dans la littérature sont toutefois nombreuses (3.3.).

3.1. Les apports de l'approche ressources et compétences à la stratégie

Avant de s'attarder sur l'identification des apports de l'approche ressources et compétences, il convient de considérer concrètement la place de ce courant dans la recherche en Sciences de Gestion. En effet, on constate aisément que l'approche ressources et compétences devient prépondérante en stratégie (Foss, 2005), voire qu'elle constitue « *la nouvelle orthodoxie* » de la discipline (Foss, 2000, p.11). Les contributions en stratégie mobilisant ce courant abordent des thèmes très divers.

Le tableau 11, proposé par Priem et Butler (2001), évoque ces différents thèmes de recherche. Il est révélateur de l'impact du courant des ressources et des compétences en stratégie. D'après Foss, ce courant constitue un tournant majeur : « *on peut dire que le mouvement basé sur la connaissance s'est propagé dans toutes les disciplines de la gestion depuis le début des années 1990, atteignant presque le statut de changement paradigmatique selon Kuhn. Même si certains de ses promoteurs ont parfois surestimé ce courant, il ne fait aucun doute que le changement qu'il a induit en gestion est profond et la plupart des changements intellectuels générés sont irréversibles* » (Foss, 2005, p.2).

Le principal apport du courant des ressources et des compétences est de proposer un éclairage supplémentaire sur la création de rente par rapport à l'analyse Porterienne. En effet, nombre d'auteurs mobilisent avant tout les ressources et compétences pour expliquer la création et la préservation de l'avantage concurrentiel. Ainsi, Durand (2001) relève que « *de nombreux travaux ont montré le lien entre ressources et performances. En fait, la théorie suppose que les ressources sont directement liées à l'avantage concurrentiel qui, lui, impacte la performance* ». Meschi (1997) semble aussi partager ce point de vue lorsqu'il affirme que la RBV met en avant « *l'idée que le déterminant majeur du profit et de la croissance n'est pas tant la structure de l'industrie que la mobilisation et la combinaison astucieuse des ressources possédées par l'entreprise* » (p.1).

Chapitre I - L'approche « ressources et compétences »

Sujet de recherche	Programme de recherche	Auteurs représentatifs
Les concepts en stratégie	Les cadres d'analyse alternatifs La relation d'agence Les réseaux La théorie de la firme L'innovation et l'avantage L'apprentissage organisationnel Le modèle de la contingence	Barney (1991) Sherer, Rogovsky et Wright (1998) Zahreer et Zahreer (1997) Barney (1996), Conner (1991); Conner et Prahalad (1996), Foss (1996b, c) Bates et Flynn (1995) Grant (1996b); Garud et Nayyar (1994) Collis (1994)
Les processus de management stratégique	Les modèles comportementaux et les cultures ; culture et sélection de ressources	Fiol (1991); Knez et Camerer (1994); Levinthal et Myatt (1994); Oliver (1997)
Les rôles du management général dans le management stratégique	L'action managériale et les prescriptions	Marino (1996)
La responsabilité sociale	Les problématiques liées à l'environnement	Hart (1995); Litz (1996); Russo et Fouts (1997)
La formulation de la stratégie	La stratégie de compétition et la construction de la compétitivité	Black et Boal (1994); Wernerfelt (1984)
L'analyse de l'environnement	Les relations entre environnement et ressource	Fahy (1996); Maijoor et Van Witteloostuijn (1996); Miller et Schamsie (1996)
La mise en œuvre de la stratégie et l'évaluation	Les structures de l'industrie et les connaissances	Lado et Wilson (1994)
Le contenu de la stratégie	Le management des ressources humaines comme ressource	Boxall (1996); Lado et Wilson (1994); Wright et Mac Mahan (1992)
Les systèmes de planification	Les actifs stratégiques et la planification	Michalisin, Smith et Kline (1997); Powell (1992a)
Le contrôle stratégique	Les systèmes de support de l'information stratégique	Mata, Fuerst et Barney (1995)
L'entrepreneuriat	La formation des alliances Les ressources et la performance	Eisenhart et Schoonhoven (1996) Robbins et Wiersema (1995)
Les firmes multi-activités et multiculturelles	Le management stratégique international	Collis (1991); Moon (1997); Taylor, Beechler et Napier (1996)
Autres sujets de recherche	Les fusions, acquisitions et diversifications Les ressources sous-jacentes à la qualité La philosophie des sciences	Ingram et Thompson (1995); Markides et Williamson (1996) Powell (1995) Godfrey et Hill (1995)

Tableau 11 : Les programmes de recherche en management stratégique concernant la *Resource-Based View* et ses développements (d'après Priem et Butler, 2001)

Bien que l'on puisse la supposer *a priori* en opposition avec la perspective Porterienne, la RBV se positionne plutôt, d'après Puthod (1998), en tant que cadre d'analyse complémentaire. Plus encore, nous suggérons que ces deux courants ne se limitent pas à une complémentarité mais tendent vers une intégration réciproque. On peut d'ailleurs rappeler que Wernerfelt, dans son article fondateur de la RBV en 1984, adopte explicitement le modèle des cinq forces de Porter pour mener l'analyse des ressources et de leur rôle dans la stratégie des firmes.

3.2. Les apports de l'approche ressources et compétences à la théorie de la firme

L'approche ressources et compétences ne fournit pas uniquement un cadre alternatif ou complémentaire en stratégie au modèle Porterien et plus généralement à l'économie industrielle. On oublie bien souvent que quelques travaux tendent à s'appuyer sur ce cadre pour fonder une véritable théorie de la firme, alternative selon certains auteurs aux approches économiques institutionnelles, complémentaires pour d'autres.

Foss (2005) s'inscrit dans la lignée de Rumelt (1984) en défendant l'idée qu'une théorie stratégique de la firme doit pouvoir expliquer quatre éléments :

- l'existence de la firme, c'est-à-dire pourquoi la firme existe en tant que mécanisme distinct d'allocation de ressources ?
- les frontières de la firme, ou comment expliquer que certaines transactions sont gouvernées par la firme alors que d'autres sont gouvernées par le marché ou les réseaux ?
- l'organisation interne, c'est-à-dire pourquoi trouve-t-on différents types de structures organisationnelles (formelles et informelles) ?
- l'avantage concurrentiel, ou quels sont les facteurs qui permettent d'expliquer les performances supérieures de certaines firmes ?

La théorie de la firme dans le cadre de l'économie moderne de l'organisation (théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence, et théorie des contrats incomplets notamment) concerne particulièrement les trois premiers points (existence de la firme, délimitation de ses frontières, organisation interne). La stratégie, en général, se préoccupe de la quatrième problématique : l'avantage concurrentiel. Pour devenir une théorie stratégique de la firme, un cadre théorique doit pouvoir traiter les quatre points évoqués précédemment

simultanément. L'économie de l'organisation s'est développée sur les trois premiers points mais tente désormais d'expliquer l'avantage concurrentiel (par exemple, Williamson, 1999), certes de manière peu convaincante pour l'instant. De son côté, le courant des ressources et compétences a commencé par chercher à expliquer l'avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Peteraf, 1993) et se déplace progressivement vers les points précédents (par exemple, Kogut et Zander, 1992, 1996 ; Grant, 1996a).

Le rapprochement de problématiques organisationnelles (points 1 à 3) et stratégique (point 4) est de la première importance pour comprendre les entreprises. Par exemple, la problématique des frontières de la firme fonde de nombreux choix stratégiques comme l'origine des ressources de l'entreprise (développement interne des technologies, partenariats R&D ou achat de technologie sur le marché), les relations avec les fournisseurs ou les clients (pouvoir de négociation) ou encore l'appropriation des rentes (une approche propriétaire de la technologie est une stratégie d'appropriation).

L'approche ressources et compétences dispose d'après Foss (1997) de plusieurs avantages pour devenir une théorie stratégique de la firme. Elle fournit un point de vue économique de la firme qui évite certains aspects caricaturaux des approches de l'économie institutionnelle (basées sur l'opportunisme des agents) tout en étant résolument stratégique. De plus, elle prend en compte la dimension cognitive de l'organisation et de son évolution (Kogut et Zander, 1992, Grant, 1996a). Selon Spender (1996), les approches théoriques basées sur la connaissance offrent également une théorie de la firme plus dynamique.

Pour Foss (1997, 2005) et Langlois et Foss (1997), les approches économiques institutionnelles d'une part et ressources et compétences, d'autre part, sont plus complémentaires qu'opposées pour construire une théorie de la firme à la fois générale et réaliste. Ainsi, d'après Conner et Prahalad (1996) ou Kogut et Zander (1996), l'existence de la firme peut être justifiée par sa capacité à être un lieu de développement de connaissances et de compétences. Plutôt que d'être uniquement une structure de gouvernance idoine pour limiter l'opportunisme (hypothèse représentative des travaux de l'économie néo-institutionnelle), l'entreprise apparaît, dans le cadre de l'approche ressources et compétences, comme supérieure au marché pour développer des capacités d'apprentissage de manière dynamique. Cette conception complète les courants de l'économie moderne de

l'organisation qui envisagent toutes les questions d'organisation comme des questions d'alignement des incitations (Foss, 1997, 2005). De même, la question des frontières de l'organisation peut être abordée à l'aide de l'approche ressources et compétences. Ainsi, Rotemberg et Saloner (1994), bien que mobilisant le cadre théorique des contrats incomplets, notent que la faible largeur du champ d'activité stratégique des entreprises peut être expliquée par des retours croissants de spécialisation (« *increasing returns to specialization* », p.1131), c'est à dire des avantages en termes d'apprentissage à se concentrer sur quelques capacités.

Mobiliser l'approche ressources et compétences pour bâtir une théorie de la firme permet également de réintroduire la production dans l'analyse alors que les perspectives traditionnelles de la firme issues de l'économie se focalisent sur les transactions. En effet, comme le souligne Foss (1997), alors que les approches économiques de l'entreprise ont comme point de départ les caractéristiques de l'échange (qu'il s'agisse de la théorie des coûts de transaction ou de la théorie de l'agence), le courant des ressources et compétences se base sur les caractéristiques des activités productives.

Ces différents arguments plaident en faveur de la complémentarité de l'économie de l'organisation (et notamment de la théorie des coûts de transaction) et du cadre des ressources et compétences. Foss (2005) oppose deux stratégies de recherche qu'il appelle « isolationnisme » et « intégrationnisme ». L'isolationnisme défend l'idée que le développement d'une théorie stratégique de la firme doit se faire sur la base exclusive d'un seul cadre théorique, que ce soit l'économie des organisations ou le courant des ressources et compétences. L'intégrationnisme suppose au contraire de s'appuyer sur les deux courants pour constituer une théorie stratégique de la firme. Puisque les cadres des ressources et compétences et de l'économie de l'organisation sont complémentaires, Foss (2005) estime préférable de privilégier une approche intégrationniste, plus riche. L'auteur privilégie toutefois l'économie de l'organisation pour servir de fondation à une théorie stratégique de la firme. En effet, selon lui, même si le courant des ressources et compétences dispose de plusieurs atouts pour contribuer à une telle théorie, il ne bénéficie pas de la clarté et de la cohérence de l'économie de l'organisation. Une telle position n'est toutefois pas très étonnante compte tenu de la formation d'économiste de Foss et de son attachement à l'économie de l'organisation (et notamment à la théorie des coûts de

transaction). Nous reconnaissons également certaines limites de l'approche ressources et compétences que développons dans la section suivante.

3.3. Les limites de l'approche ressources et compétences

Bien qu'on puisse considérer qu'elle constitue le paradigme dominant en stratégie aujourd'hui (Foss et Knudsen, 2003 ; Foss, 2005), l'approche ressources et compétences fait l'objet de nombreuses critiques, tant par ses détracteurs que par ses partisans. Pourtant, dans son article de 1999, Williamson remarque que « *la recherche sur les compétences n'a curieusement pas fait l'objet d'une critique soutenue* » (p.1093)¹⁸. L'auteur identifie trois limites principales au courant des ressources et compétences. La première concerne le caractère fréquemment tautologique des définitions des principaux concepts. La seconde est le manque d'opérationnalisation du courant. Enfin, la troisième met en évidence le manque de considération du courant pour les questions de construction et de reconfiguration des compétences. On peut d'ailleurs constater qu'il existe un lien évident entre ces trois limites.

Le caractère tautologique des concepts de la RBV est aussi soutenu par Porter (1994), Mosakowski et Mc Kelvey (1997), ou encore Priem et Butler (2001). On peut voir à l'origine de cette tautologie, la volonté légitime des auteurs d'expliquer la création et la préservation de l'avantage concurrentiel. Pour ce faire, ces derniers cherchent souvent à articuler les différents concepts (ressources, compétences, capacités...) à l'aide de liens de causalité. Or, le manque de consensus sur les termes autour desquels le courant s'est construit a longtemps été à l'origine de réflexions confuses. Ainsi, se basant sur la définition de la core competence de Teece, Pisano et Shuen (« *il s'agit des compétences qui définissent le cœur de l'activité d'une firme* », 1997, p.516), Williamson évoque la circularité des définitions en montrant que dans l'exemple précédent, « *la core competence est une compétence qui est au cœur* » (1999, p.1093). Nanda (1993) fait une remarque du même ordre : d'une part « *les ressources sont définies comme les atouts de l'entreprise, et*

¹⁸ On peut toutefois aujourd'hui relativiser cette affirmation. Nombre de contributions abordent les limites du courant des ressources et compétences de manière plus ou moins développée (par exemple, Mosakowski et Mc Kelvey, 1997 ; Foss et Robertson, 2000 ; Priem et Butler, 2001 ; Foss et Knudsen, 2003 ; Helfat et Peteraf, 2003 ; Foss, 2005). Cependant, on peut remarquer que les critiques de l'approche ressources et compétences sont surtout faites par des auteurs s'inscrivant dans cette dernière. Ceci constitue selon nous une originalité du courant puisque dans la plupart des autres cas, les théories sont critiquées par des détracteurs qui n'ont pas recours à celles-ci.

les atouts de l'entreprise comme des ressources stratégiques », et d'autre part « les capacités sont définies en termes de compétences et les compétences sont définies en termes de capacités » (p.8). Cette tautologie des définitions mène inévitablement à la seconde limite du courant de la RBV et des compétences : le manque d'opérationnalisation des concepts.

En effet, pour Meschi (1997), « les nombreuses définitions du concept de compétence sont inopérantes et incomplètes car elles décrivent la compétence à travers ses conséquences et non sa nature » (p.4). Effectivement, de nombreux auteurs se contentent d'identifier le métier de grandes multinationales pour montrer les compétences fondamentales d'entreprises à succès. Par exemple, pour Teece et alii. (1997), « la core competence d'Eastman Kodak est le traitement d'image ; celle d'IBM, l'intégration du processus de calcul et de service et celle de Motorola la communication cellulaire » (p.516). Ces inventaires de compétences fondamentales vont à l'encontre de bien des définitions qui évoquent leur caractère transversal (et loin de se limiter au métier). Pour Hoopes, Madsen et Walker (2003), le principal problème de l'approche ressources et compétences vient de la difficulté à opérationnaliser les concepts de ressources, de compétences ou de capacités dynamiques de manière cohérente entre les différentes firmes. Plus généralement, les auteurs notent un problème de relation entre théorie et données.

De plus, pour Williamson (1999), les recherches traitant des compétences se réduisent à une rationalisation ex-post du type : « Montrez-moi une success story et je vous montrerai une compétence clé ou montrez-moi un échec et je vous montrerai la compétence manquante. » (p.1093-1094). On peut donc identifier une troisième limite de l'approche par les ressources et les compétences : elle se réduit souvent à une logique d'identification *a posteriori* délaissant les questions de construction et de reconfiguration de compétences (Foss, 2000 ; Foss et Robertson, 2000). Ces problématiques présentent pourtant un intérêt fondamental (Cool, Costa et Dierickx, 2002) puisque seule la construction d'une compétence permet une démarche proactive des entreprises face à leur environnement. Une telle perspective est donc véritablement gestionnaire puisqu'elle envisage l'avantage concurrentiel comme constructible. Pourtant, on remarque que ce thème n'est pas présent dans les programmes de recherche relatifs à la RBV que Priem et Butler (2001) ont répertoriés. Les sujets et programmes de recherches s'inscrivant dans le courant des

ressources et compétences sont incontestablement nombreux et variés, mais on peut déplorer que peu d'auteurs se soient consacrés à la question de la construction (ou de la constitution) des compétences stratégiques. D'après Foss (2000), le manque d'intérêt pour les questions de reconfiguration des ressources et des compétences trouve son origine dans l'influence majeure de l'approche en termes d'équilibre issue des travaux de Demsetz. Pourtant, l'existence de l'ambiguïté causale, définie comme la compréhension imparfaite des ressources et des sources de l'avantage concurrentiel d'une firme (Reed et DeFilippi, 1990 ; Barney, 1991 ; Wilcox King et Zeithaml, 2001), ne justifie en aucun cas qu'une entreprise ne cherche pas à construire son avantage concurrentiel par la construction de compétence stratégique. Le point de vue opposé remettrait en cause toute raison d'être de la stratégie, en recherche comme dans la pratique. Selon Foss et Robertson (2000), le caractère rétrospectif des analyses dans le courant des ressources et compétences constitue sa principale limite en termes de pertinence pour les managers.

D'autres limites du courant des ressources et compétences ont été mises en évidence. Foss et Knudsen (2003) ont par exemple souligné que ce dernier repose sur des postulats implicites problématiques et sur des explications partielles. Cette critique n'est pas sans lien avec celles évoquées par Williamson (1999) et présentées précédemment. Foss et Knudsen notent que les auteurs se revendiquant du courant des ressources et des compétences n'ont pas identifié les conditions nécessaires à la constitution d'un avantage concurrentiel. Ils précisent, sans pour autant développer plus en détail l'argument, que les différentes contributions sont en désaccord quant à la nature de la variable dépendante à retenir. Les auteurs se joignent à Peteraf (1993) en choisissant explicitement de retenir comme variable dépendante l'avantage concurrentiel, en tant que profit différentiel supérieur durable. Foss (2005) développe son argument quelques années plus tard. Certes, le courant des ressources et des compétences constitue d'après lui un tournant majeur. Cependant, il souligne que de tels changements de paradigme sont souvent confus. L'auteur compare alors le courant des ressources et compétences avec ce qu'il appelle « la révolution Keynesienne ». Il relève que Keynes (1936) a eu une influence décisive parmi les économistes, développant un nouveau vocabulaire et un nouveau champ d'étude : la macroéconomie. Cependant, Foss précise que des facteurs externes comme la Grande Dépression des années 1930 ont largement contribué à la diffusion des idées de Keynes car son cadre souffre de nombreuses apories : « *l'approche était caractérisée par des concepts*

peu clairs (par exemple « la demande agrégée »), des micro-fondations peu claires ou inexistantes (par exemple la consommation est traitée de manière ad hoc), des implications en termes de politique publique peu claires (par exemple quel est le rôle de la politique monétaire ?) » (Foss, 2005, p.3). Tout comme pour la doctrine Keynesienne, Foss estime qu'il faudra probablement plus de trente ans pour trouver des solutions satisfaisantes aux problèmes du courant des ressources et compétences. En effet, celui-ci repose également sur des concepts aux définitions floues (les compétences, les capacités dynamiques...) sur des micro-fondations qui le sont tout autant. Les travaux ne mentionnent pas les postulats du courant quant aux motivations des acteurs ou leur degré d'information et leur type de rationalité. On peut d'ailleurs s'en étonner car Penrose (1959) commençait explicitement sa contribution par une théorie de la cognition. De plus, les relations causales proposées sont peu explicitées. C'est le cas notamment des relations entre ressources ou compétences et avantage concurrentiel ou organisation de l'entreprise.

La critique faite par Helfat et Peteraf (2003) est de même nature quoique plus précise. Elles affirment que le principal problème de l'approche ressources et compétences est le « *manque d'un modèle conceptuel clair qui propose une explication de l'origine de l'hétérogénéité* » (Helfat et Peteraf, 2003, p.997). Cette absence d'explication de l'origine de l'hétérogénéité des ressources et des compétences entre firmes a pour conséquence l'incapacité des chercheurs à comprendre comment les firmes mobilisent et déploient leurs ressources et compétences pour se constituer un avantage concurrentiel. Dans cette situation, faire des prescriptions aux managers est alors très difficile.

Enfin, on peut identifier dans la littérature une cinquième limite, directement liée à la précédente : l'approche ressources et compétences laisse de côté les questions traitant de l'interprétation des situations stratégiques et plus généralement de l'environnement par les dirigeants. Elle offre ainsi une vision simplifiée de la réalité. Or, il semble que le problème du développement des compétences ou du changement des ressources ne puisse être abordé de manière prometteuse si l'on omet ou si l'on sous-estime le rôle que joue l'interprétation des acteurs dans ce phénomène. On peut d'ailleurs se demander si ce dernier problème n'est pas lié à la remarque de Felin et Foss (2005) quant au manque d'une théorie sur l'origine et les sources de changement des routines organisationnelles.

Face à toutes ces limites, assez peu de propositions ont été faites pour rendre plus consistant théoriquement le courant des ressources et compétences ou pour favoriser son caractère opérationnel. Certains auteurs ont toutefois émis quelques recommandations originales.

Felin et Foss (2005), par exemple, suggèrent que nombre de problèmes d'explication des phénomènes dans le courant des ressources et des compétences trouvent leur origine dans le fait que la plupart des travaux reposent sur des considérations collectives (le niveau de la firme) plutôt qu'individuelles (le niveau des salariés). Ils proposent alors de mettre plus l'accent dans les recherches empiriques sur la manière dont les actions individuelles influencent et constituent les phénomènes collectifs que sont les compétences des organisations. Les auteurs affirment que, pour mener un tel projet, il est nécessaire d'avoir recours à l'individualisme méthodologique, approche très rarement mobilisée dans les recherches sur les ressources et les compétences. L'individualisme méthodologique, dans sa forme la plus pure, repose en effet sur le postulat ontologique que seuls les individus sont réels et qu'ils résument à eux seuls le monde social. Bien que ce postulat n'empêche pas de reconnaître l'existence de phénomènes organisationnels comme les compétences, il suppose cependant de partir des individus pour mener l'analyse d'un phénomène. Un point intéressant, sinon amusant, est que Foss avant de proposer avec Felin d'adopter une démarche basée sur l'individualisme méthodologique pour comprendre les phénomènes d'émergence des compétences, soulignait, quelques années plus tôt dans un numéro spécial d'*Organization Science*, la nécessité d'adopter une démarche holiste : « *la connaissance organisationnelle, créée et transférée au sein de l'organisation est inextricablement liée à ce contexte social et n'est pas réductible aux individus* » (Foss, 1996b, p.471). Plutôt qu'une incohérence du chercheur danois, cette différence de position marque bien, selon nous, l'évolution de la littérature sur les compétences. Alors que dans un premier temps (dans les années 1990) il s'agissait de rendre compte, au moins d'un point de vue théorique, du phénomène et de sa complexité, les contributions les plus récentes tentent, face aux critiques récurrentes faites au courant, d'opérationnaliser le concept de compétence. Pour ce faire, les approches basées sur l'individualisme méthodologique s'avèrent plus appropriées car simplificatrices.

Face au caractère tautologique du cadre des ressources et compétences, Eisenhardt et Martin (2000) ont proposé de mener des recherches sur la manière dont certaines routines altèrent ou reconfigurent les ressources. En effet, comme nous l'avons vu, les arguments sont tautologiques lorsque l'avantage concurrentiel d'une firme est mis en avant et que la rente est expliquée *a posteriori* par les ressources uniques détenues par cette firme (Williamson, 1999). Or, en définissant les capacités dynamiques sur la base de la nature de la modification des ressources qu'elles induisent (développement, intégration, ou reconfiguration...), leur valeur est, selon Eisenhardt et Martin (2000), déterminée indépendamment de la performance de la firme, permettant ainsi la falsification.

Pour traiter l'absence d'un modèle expliquant l'origine de l'hétérogénéité des ressources, et donc l'origine de l'avantage concurrentiel, Helfat et Peteraf (2003) avancent le modèle du cycle de vie des capacités présenté précédemment. Celui-ci, en effet, n'a pas uniquement vocation à fournir une perspective dynamique des ressources et compétences. D'après les auteurs, il facilite également l'explication des sources fondamentales de l'hétérogénéité des firmes.

Malgré les efforts des auteurs depuis une quinzaine d'années pour renforcer la cohérence du cadre des ressources et compétences et améliorer sa puissance explicative, on voit bien que de nombreuses limites subsistent. La principale d'entre elles (et paradoxalement, l'une des moins évoquées), nous semble être le manque de connaissance sur les processus de construction des compétences ou capacités des firmes.

SYNTHESE DU CHAPITRE I

Depuis une vingtaine d'années, on assiste à un renouveau du discours stratégique à travers les concepts de ressources, de routines et de compétences de la firme. Plusieurs courants peuvent être identifiés au sein de cette perspective : la *Resource-Based View* ou RBV (Wernerfelt, 1984), la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997) ou encore la *Knowledge-Based View* ou KBV (Demsetz, 1988). Ces différents courants s'appuient plus ou moins explicitement sur les travaux de Penrose (1959) ou de Demsetz (1973) et partagent l'idée que les processus internes de l'entreprise sont au cœur de l'avantage concurrentiel. Deux mécanismes principaux permettent de constituer un tel avantage : la sélection de ressources pertinentes (et sous-évaluées) sur les marchés des facteurs stratégiques et le développement de ressources au sein de l'entreprise. Selon le modèle VRIN de Barney (1991), ces ressources doivent être rares, de valeur, coûteuses à imiter et non substituables pour conférer un avantage concurrentiel.

La RBV incarnée par Wernerfelt, Barney ou Peteraf a connu progressivement des développements avec les concepts de « compétences » et de « capacités dynamiques ». La multiplication des terminologies constatée durant les années 1980 et 1990 avec l'explosion du thème des ressources et compétences laisse place peu à peu à des standards en termes de terminologies et des passerelles entre courants commencent à apparaître.

Les apports de l'approche ressources et compétences sont nombreux. Particulièrement, elle constitue une approche alternative, sinon complémentaire, à l'analyse basée sur l'économie industrielle qui privilégie le pouvoir de marché (Koenig, 1999). Elle représente également une théorie de la firme émergente (Conner, 1991 ; Kogut et Zander, 1992 ; 1996). Cependant, cette approche fait également l'objet de nombreuses critiques et ses principales limites sont le caractère parfois tautologique des définitions des principaux concepts, son manque d'opérationnalisation, l'inexistence de micro-fondations théoriques (Foss et Knudsen, 2003), l'incapacité à prendre en compte les phénomènes d'interprétation et l'environnement, et enfin, le manque de considération du courant pour les questions de construction et de reconfiguration des compétences. Bien qu'il existe un lien évident entre ces limites, nous pensons que la principale, tant d'un point de vue théorique que managérial, est le manque de travaux sur la question de la construction des compétences.

CHAPITRE II

La construction des compétences : cadre théorique

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le courant des ressources et compétences s'est largement focalisé sur les problématiques de la définition, de la nature et de l'identification des ressources et compétences *a posteriori*. Alors que la problématique de la constitution des compétences par les firmes semble être une importante préoccupation pour les managers comme pour le développement théorique du courant, elle n'est quasiment pas abordée par la recherche en stratégie (Foss, 2000 ; Foss et Robertson, 2000 ; Cool, Costa et Dierickx, 2002). Comme le notent Foss et Robertson (2000), les rares contributions sur le thème (par exemple, Clark et Scott, 2000 ; Sanchez et Heene, 2004) restent peu étayées théoriquement et ne précisent pas réellement le processus de constitution des compétences tel qu'il est mis en œuvre dans les organisations.

Dans ce chapitre, nous développons les enjeux et les difficultés du traitement du thème de la construction des compétences. Puis, nous essayons de circonscrire les principaux concepts liés à la construction des compétences et leurs relations afin d'identifier un cadre théorique pertinent pour la compréhension des mécanismes de construction des compétences. Nous retenons ainsi le modèle de Rindova et Fombrun (1999) relatif à la constitution de l'avantage concurrentiel et l'opérationnalisons à l'aide des typologies de Daft et Weick (1984) et de Miles et Snow (1978). Sur la base de ces cadres théoriques, des propositions sont avancées.

1. La problématique de la construction des compétences : mise en perspective et définitions

Mener une recherche sur la construction des compétences suppose dans un premier temps d'en cerner les enjeux, mais également les difficultés (1.1.). Après avoir dressé un état des lieux des quelques travaux dédiés à ce thème (1.2.), nous mettons en évidence la nécessité d'avoir recours à un cadre intégrateur aux fondations théoriques solides pour aborder la problématique (1.3.).

1.1. Les enjeux et les difficultés du traitement de la problématique de la construction des compétences stratégiques

1.1.1. Les enjeux du traitement de la problématique de la construction des compétences stratégiques

Dans le cadre de l'approche ressources et compétences, une firme a besoin, afin d'acquérir un avantage concurrentiel, d'actifs spécifiques qui ne sont pas forcément commercialisables ou échangeables sur le marché de facteurs stratégiques. En effet, comme le soulignent Dierickx et Cool (1989) ou Barney (2001), la plupart du temps les ressources tangibles sont échangeables sur le marché mais les ressources intangibles le sont plus difficilement. Aussi, l'entreprise qui ne possède pas des ressources nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie et au développement d'une rente se voit dans l'obligation de les construire elle-même puisqu'elle ne peut que difficilement les acquérir.

De manière plus générale, dès que l'on cherche à comprendre et à expliquer le phénomène de construction de l'avantage concurrentiel des firmes dans une perspective ressources et compétences, il paraît nécessaire de se questionner sur la construction ou constitution des compétences stratégiques. Comme le rappelle Teece, l'essence de la firme est « *son habileté à créer, assembler, transférer, intégrer, protéger et exploiter les actifs liés à la connaissance* » (Teece, 2000, p.29). La constitution des compétences apparaît alors comme un processus vital pour l'entreprise et constitue même l'une de ses activités principales. A ce titre, elle mérite de faire l'objet d'une étude approfondie de la part des chercheurs en stratégie. D'un point de vue académique, l'approche des ressources et compétences ne pourra prétendre être une théorie complète tant que les questions de reconfiguration et d'évolution des ressources et compétences ne sont pas traitées de manière satisfaisante (Foss, 2000). D'un point de vue managérial, la pertinence de l'approche ressources et compétences dépend de sa capacité à traiter ces problèmes de construction volontaire de l'avantage concurrentiel (Foss et Robertson, 2000).

L'ambition de cette recherche est de tenter d'apporter un éclairage sur le processus de construction des compétences. Notre problématique apparaît donc clairement être la suivante : *comment les organisations construisent-elles leurs compétences ?*

Cette problématique s'inscrit dans une perspective dynamique et soulève de prime abord deux questions principales :

- 1) *Comment se fait le choix des compétences stratégiques à construire dans une organisation ?*
- 2) *Comment les acteurs de cette organisation construisent-ils ces compétences ?*

Avant de traiter théoriquement ces deux questions dans ce chapitre, nous souhaitons nous attarder dans un premier temps sur les postulats sous-jacents de celles-ci.

Premièrement, la distinction effectuée entre processus de décision (quelle compétence construire ?) et mise en œuvre ou action (comment construire cette compétence ?) est ici opérée à des fins analytiques. Nous reconnaissons l'imbrication de la décision stratégique et de l'action. Nous partageons également le point de vue développé par Starbuck (1983) ou Laroche (1995) affirmant que l'action (dans notre cas, la construction de compétence) peut parfois intervenir avant la décision. Cette distinction ainsi que l'ordre des questionnements (décision puis action) retenu ont vocation à favoriser le traitement théorique de la problématique et non à souligner un quelconque attachement à une approche séquentielle de la décision. Reconnaître la relation étroite, voire l'imbrication, de la décision et de l'action, notamment en matière de construction de compétence, suppose de mobiliser un cadre théorique intégrateur (ou tout au moins des cadres théoriques commensurables) pour traiter ces deux thèmes. En effet, comme l'affirme Laroche (1995), « *une théorie de l'action organisationnelle ne peut simplement pas opérer sans théorie de la prise de décision* » (p.62).

Deuxièmement, ces questionnements supposent de considérer que les entreprises jouent un rôle actif (au moins dans une certaine mesure) dans la constitution de leurs compétences, et ce, à deux niveaux : le choix des compétences à développer, et la manière dont celles-ci sont constituées. Cette approche volontariste de la construction de compétences accorde une place aux choix stratégiques des entreprises (Child, 1972 ; 1997). Selon Child, le choix stratégique est « *le processus par lequel les détenteurs du pouvoir au sein des organisations décident du cours de l'action stratégique* » (1997, p.45). L'approche volontariste de la construction de compétence a été retenue par la plupart des auteurs même si Winter relève que « *certaines croient qu'elles [les capacités dynamiques] existent, mais supposent qu'elles naissent et non qu'elles sont construites, c'est-à-dire qu'ils doutent que*

des efforts délibérés pour renforcer ces capacités soient une option réelle pour les managers » (Winter, 2003, p.991). Eriksen et Mikkelsen (1996) notent au contraire que « la tâche du manager et de choisir dans quels domaines de développement de compétence la firme doit s'engager » (p.62). De même, la première phase du cycle de vie des capacités de Helfat et Peteraf (2003) concerne la constitution de la compétence. Cette phase suppose deux éléments : un groupe ou une équipe organisée capable d'action commune et un objectif central de création d'une nouvelle compétence. Sanchez et Heene (2004) affirment eux aussi le rôle des managers dans la construction des compétences de la firme.

Nous pensons que, la plupart du temps, les entreprises font largement le choix des compétences qu'elles souhaitent développer et qu'elles disposent d'un certain nombre de leviers d'actions (comme les capacités dynamiques) pour constituer ces compétences. Une telle vision proactive de la construction des compétences n'empêche pas de reconnaître que la sérendipité ou la chance (Barney, 1986a) puisse jouer un rôle dans l'émergence de certaines compétences¹⁹. L'entreprise peut en effet développer de nouvelles compétences par hasard ou « bricolage » (Koenig, 1999).

Une troisième question est sous-jacente à notre problématique. Il s'agit de la relation entre la manière dont les compétences sont construites et la performance des firmes. En effet, si dans le cadre des ressources et compétences ces dernières permettent de générer un avantage concurrentiel, il convient de remarquer que toutes les ressources et les compétences ne vont pas conduire à dégager une rente supérieure à celle des concurrents. On peut donc se demander *quelles sont les caractéristiques des processus de construction des compétences qui assurent un avantage concurrentiel à la firme ?* Dans la suite de cette recherche, nous appelons « compétences stratégiques » de telles compétences qui fondent l'avantage concurrentiel d'une firme.

Le traitement de ces différentes questions n'est pas uniquement de première importance pour aider les dirigeants d'entreprise à comprendre les mécanismes de construction des compétences susceptibles de conférer un avantage concurrentiel. Il permet également de développer le cadre des ressources et compétences. En effet, comme nous l'avons relevé dans le chapitre précédent, nombre des limites du courant sont liées aux difficultés de

mettre en relation le cadre théorique et les données (Hoopes, Madsen et Walker, 2003). En effet, puisqu'il se limite souvent à l'identification *a posteriori* des compétences conduisant à l'avantage concurrentiel (Williamson, 1999), le courant des ressources et compétences ne permet pas d'expliquer les conditions nécessaires à la constitution de cet avantage (Foss et Knudsen, 2003). Une recherche sur la construction des compétences devrait donc contribuer au développement du courant des ressources et compétences en complétant certains éléments manquant au cadre théorique, notamment en ce qui concerne la construction de l'avantage concurrentiel.

1.1.2. Les difficultés du traitement de la problématique de la construction des compétences stratégiques

Si les recherches sur la constitution des compétences stratégiques s'avèrent importantes pour poursuivre le développement du courant des ressources et compétences, elles ne posent pas moins certaines difficultés, d'ordre théorique et méthodologique, parfois soulevées dans la littérature.

Les difficultés d'ordre méthodologique sont multiples mais découlent toutes du caractère encasté et diffus du processus de constitution des compétences. En effet, les compétences sont *a priori* observables au niveau de la firme elle-même puisque celles-ci sont susceptibles d'engendrer des rentes dont l'entreprise va bénéficier. Cependant, le niveau de l'organisation dans son ensemble permet uniquement d'identifier les compétences. Pour retracer le processus de création des compétences stratégiques (c'est-à-dire qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel), il convient d'entrer dans la « boîte noire ». Or, si l'on prend en compte la littérature, le chercheur qui se lance dans une telle aventure se heurte à un obstacle de taille : l'ambiguïté causale. Si un concurrent qui souhaite imiter la compétence stratégique d'une entreprise rencontre de grandes difficultés dans sa démarche, il y a fort à parier que le chercheur, même s'il obtient un accès privilégié à l'entreprise, ait lui aussi du mal à observer ou reconstituer le processus ayant conduit à l'émergence de cette compétence. L'ambiguïté causale obscurcit et brouille les sources de l'avantage concurrentiel et les chemins qui ont mené à la création d'un savoir-faire, d'une technologie ou d'une compétence quelconque. Certes, le chercheur a l'avantage sur le concurrent de

¹⁹ Par exemple, Rouse et Daellenbach (1999) racontent l'expérience d'une entreprise ayant découvert incidemment sa compétence stratégique.

pouvoir s'introduire, éventuellement durant une longue période, dans l'organisation qui détient la compétence étudiée. Il n'en reste pas moins que travailler sur le processus de constitution des compétences s'avère difficile en vertu de l'ambiguïté causale.

D'autant que cette dernière est également renforcée par le fait que les processus en œuvre dans le développement d'une compétence stratégique ne relèvent pas uniquement de la construction volontaire et de la mise en œuvre d'une démarche rationnelle proche de l'ingénierie. Comme l'a noté Koenig, la chance et le bricolage, bien que peu étudiés, jouent un rôle central dans la vie des entreprises. Une organisation peut donc développer de nouvelles compétences de manière volontaire, par chance (Barney, 1986a), ou par bricolage ou sérendipité (Koenig, 1999). La démarche volontariste suppose une décision *ex ante* de construction de la compétence et la mise en œuvre d'un programme complexe de gestion de projet. Cette approche semble être plutôt retenue par Sanchez et Heene (2004). Le bricolage se caractérise par une objectivation progressive de la compétence à la suite de nombreux tâtonnements. Enfin, la chance relève d'un processus de découverte de la compétence *ex post*.

Il est toutefois difficile d'affirmer que la démarche volontariste, le bricolage et la chance interviennent chacun de manière exclusive dans la constitution d'une compétence au sein d'une organisation. Au-delà de la volonté de construire une nouvelle compétence, il est tout à fait possible que la chance joue un rôle dans l'émergence de cette dernière. En effet, l'entreprise peut très bien se procurer sur le marché des facteurs stratégiques un actif sous-évalué (Barney, 1986a) qui lui permet de construire plus rapidement qu'envisagé la compétence visée ou d'en faire une compétence stratégique. De même, l'existence d'une démarche volontariste n'empêche pas le bricolage dans la constitution de la compétence (et notamment, les tâtonnements et le processus progressif d'objectivation qui le caractérisent).

Même si la démarche volontariste, la chance et le bricolage relèvent, au moins d'un point de vue analytique, d'approches différentes du développement de compétence (que nous pouvons appeler respectivement, la « construction », « l'émergence » et la « constitution »), il est probable que ces processus se combinent en pratique. Ainsi, comme

l'illustre la figure 4, deux de ces trois processus (voire les trois) peuvent intervenir dans le développement d'une compétence au sein d'une firme²⁰.

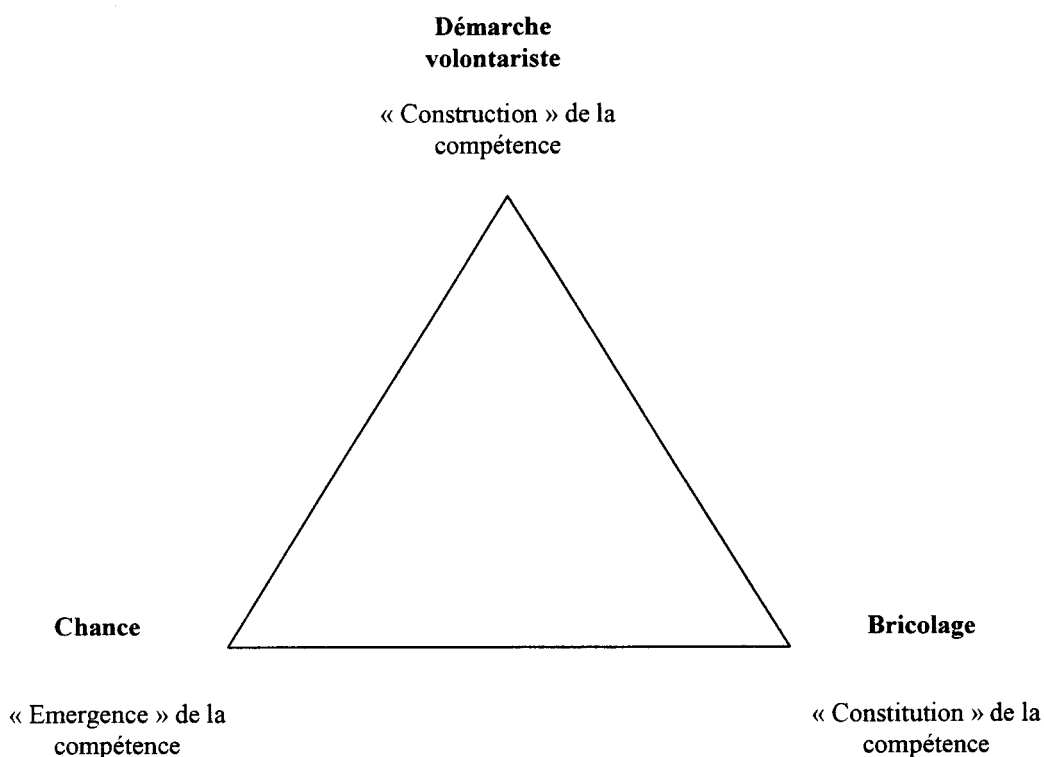


Figure 4 : Les processus potentiellement en œuvre dans le développement des compétences stratégiques d'une organisation

La combinaison de ces différents processus (démarche volontariste, chance, bricolage) constitue une difficulté supplémentaire pour le chercheur qui souhaite identifier les modalités de développement d'une compétence dans l'entreprise.

Au-delà de l'ambiguïté causale, une autre difficulté se présente au chercheur qui souhaite traiter la question de la construction des compétences stratégiques. Selon nous, un tel processus ne peut être observé qu'avec une approche que nous pouvons appeler de manière imagée « poupées russes ». Une telle approche tient compte des différents niveaux que l'analyse des compétences traverse. Sanchez et Heene (2004) distinguent ainsi plusieurs niveaux (Cf. Tableau 12) : l'organisation où la compétence est développée ; les collectifs d'individus interagissant ; et finalement les salariés, qui sont porteurs des compétences

²⁰ Comme nous l'avons évoqué précédemment, nous adoptons dans cette thèse une approche plutôt volontariste du développement de compétence. Nous retenons donc, dans la suite de cette recherche, le terme

individuelles. Grant (1996b) est encore plus analytique. Selon l'auteur, l'architecture des compétences d'une firme passe par l'intégration de la connaissance à différents niveaux, de telle sorte qu'une hiérarchie des compétences peut être observée. Cette « hiérarchie d'intégration » (« *hierarchy of integration* ») permet de passer des compétences individuelles aux compétences interfonctionnelles en passant par les compétences spécialisées, les compétences d'activité et les compétences fonctionnelles. Cinq niveaux d'intégration, et donc cinq niveaux de compétences, sont ainsi identifiés : « *à la base de la hiérarchie, il y a la connaissance spécialisée détenue par les individus. Au premier niveau d'intégration se trouvent les capacités qui concernent les tâches spécialisées. En continuant de monter dans la hiérarchie des compétences, l'ensemble des connaissances spécialisées à intégrer s'élargit : les capacités concernant les tâches spécialisées sont intégrées plus largement dans les compétences fonctionnelles –marketing, production, R&D et finance. Aux plus hauts niveaux d'intégration se situent les compétences qui nécessitent l'intégration inter-fonctionnelle* » (Grant, 1996b, p.377). D'après Grant, plus l'étendue des connaissances à intégrer est importante (autrement dit, plus les compétences sont à des niveaux élevés de la hiérarchie des compétences), plus les compétences sont difficiles à créer et à manager. Une telle analyse, malgré sa pertinence, repose sur un postulat fort : la construction de compétences commence par les compétences individuelles. Comme le note Grant, « *bien que les compétences de plus haut niveau impliquent l'intégration de compétences de niveaux inférieurs, une telle intégration ne peut être permise que par l'intégration des connaissances individuelles* » (1996b, p.378). Dans cette approche, la construction de compétences est largement considérée comme un phénomène « *bottom-up*²¹ ».

Quels que soient les niveaux retenus, seule la prise en compte de plusieurs niveaux d'analyse semble permettre d'accéder au contenu de la « boîte noire ». En effet, les différents niveaux du processus de constitution des compétences organisationnelles sont imbriqués et participent à la création de la compétence au sein de la firme. Eriksen et Mikkelsen notent d'ailleurs, en faisant référence à Nelson et Winter (1982): « *les compétences centrales sont hautement dépendantes des ressources humaines de la firme,*

« construction de compétence » même si nous reconnaissons que le bricolage et/ou la chance peuvent intervenir dans le développement de compétences stratégiques.

²¹ On voit ici la distinction avec Hamel et Prahalad (1989) qui envisagent le rôle de l'intention stratégique dans l'émergence des compétences.

puisque ce sont en partie les employés de la firme qui sont les porteurs des compétences centrales. Cependant, les compétences centrales ne résident pas dans chaque individu seul, mais sont liées au contexte organisationnel par une forme de routinisation » (Eriksen et Mikkelsen, 1996, p.66).

Individus	Les individus développent des aptitudes à réaliser certaines tâches.
Groupes, équipes	Les groupes et les équipes développent des capacités en coordonnant les aptitudes des individus dans des schémas d'action répétés.
Organisations	Les organisations ont une compétence lorsqu'elles peuvent soutenir le déploiement coordonné d'actifs et de capacités qui aident l'organisation à atteindre ses objectifs.

Tableau 12 : La hiérarchie des habiletés : individus, groupes et organisations (d'après Sanchez et Heene, 2004, p. 83)

Au-delà des processus internes d'intégration, nous pensons que le rôle de l'industrie dans la construction des compétences stratégiques des firmes ne doit pas être négligé. En effet, des facteurs externes, qui puisent leur origine dans l'industrie ou plus généralement le champ, influencent les choix ou opportunités de développement de la compétence et lui confèrent son caractère « stratégique » (Grant, 1991 ; Eriksen et Mikkelsen, 1996). Comme l'affirme Oliver (1997), le contexte institutionnel des décisions liées aux ressources doit être pris en compte pour comprendre l'avantage concurrentiel.



Une approche qui considère l'interaction entre les différents niveaux (individus, facteurs organisationnels et facteurs interorganisationnels) semble donc nécessaire à la prise en compte de la complexité du processus de constitution des compétences stratégiques. Une difficulté d'ordre théorique apparaît cependant. En effet, comme l'ont souligné Peteraf et Barney (2003), la théorie des ressources n'a pas vocation à traiter différents niveaux d'analyse. Elle constitue un outil analytique pour le niveau de la firme et « ne constitue une théorie de substitution [...] pour aucun autre outil employant différents niveaux d'analyse » (Peteraf et Barney, 2003, p.320). Ainsi, sur la base de cet argument et des limites de l'approche ressources et compétences énoncées au premier chapitre, nous pensons que cette dernière risque de s'avérer insuffisante pour fournir un cadre adapté au traitement de notre problématique. En d'autres termes, et bien que cela puisse sembler

paradoxal de prime abord, la thèse que nous soutenons dans cette recherche (et que nous étayons dans la suite de ce chapitre) est que la RBV et ses divers développements ne constituent pas un cadre théorique satisfaisant pour analyser les mécanismes de construction des compétences mis en œuvre par les firmes.

Evidemment, différentes contributions se sont proposées d'étudier les questions de constitution de nouvelles ressources et compétences mais Foss et Robertson (2000) considèrent que ces dernières manquent de rigueur et n'abordent pas la problématique de la constitution de l'avantage concurrentiel. Dans la section suivante, nous abordons ces travaux dédiés à la construction des compétences stratégiques afin d'identifier leur intérêt potentiel pour clarifier le concept même de constitution de compétence et les principaux processus relatifs à ce dernier. Il s'agit également d'évaluer la rigueur des cadres théoriques proposés et leur capacité à prendre en compte les différents niveaux d'analyse auxquels se joue la constitution des compétences stratégiques.

1.2. La construction des compétences : un état des lieux

1.2.1. La construction de compétence et les processus connexes

Sanchez et Heene (2004) ont largement contribué à l'identification et à la définition des principaux processus organisationnels impliquant la compétence. Nous pouvons même les considérer comme des auteurs de référence dès qu'il s'agit de proposer une approche globale de la stratégie par le cadre des ressources et compétences. Selon eux, « *la perspective compétence suppose que pour survivre dans un environnement concurrentiel, une organisation doit effectivement fonctionner comme un système durable de création et de distribution de valeur. [...] Ainsi, les managers n'ont pas seulement à définir le contenu des objectifs de création de valeur (définir les stratégies produits et marketing), mais doivent aussi définir et soutenir un ensemble de processus à travers lesquels la valeur sera créée et distribuée par l'organisation. Par conséquent, les managers doivent clairement définir, organiser et implémenter les processus de construction et d'exploitation de compétences fondamentaux pour l'organisation aussi bien que les processus de maintenance et de défense des compétences* » (Sanchez et Heene, 2004, p. 57). Dans leur ouvrage, *The New Strategic Management*, les auteurs adoptent donc une perspective volontariste du management de la compétence. Il apparaît clairement que les dirigeants ont une capacité de décision et d'action sur les compétences de leur entreprise et même la responsabilité de ces dernières. Sanchez et Heene considèrent que ces processus sont

clairement identifiés (ou devraient l'être), définis et délibérément décidés et mis en œuvre par les managers.

Les auteurs identifient trois conditions qu'une organisation doit remplir pour être considérée comme étant apte à développer ses compétences :

- 1) les activités de l'organisation doivent être coordonnées efficacement grâce aux processus de management;
- 2) les déploiements de ressources au sein de l'organisation doivent avoir pour objectif clair d'atteindre les objectifs de création et de distribution de valeur de cette dernière ;
- 3) les processus de management de l'organisation doivent être basés sur un raisonnement articulé (que les auteurs appellent « logique stratégique »²²) quant à la manière dont les déploiements de ressources aideront l'organisation à atteindre ses buts.

Il semble que la première définition du terme de « construction de compétence » (« *competence building* ») ait été proposée par Sanchez, Heene et Thomas (1996, p. 8). Les auteurs définissent la construction de compétence comme « *le processus par lequel une firme réalise des changements qualitatifs dans ses stocks existants d'actifs et de capacités, notamment par le développement de nouvelles habiletés à coordonner et à déployer de nouveaux actifs et capacités de manière à permettre à la firme d'atteindre ses objectifs* ». Pour Sanchez, Heene et Thomas, la construction de compétences génère, pour une firme, de nouvelles options lui permettant d'atteindre ses buts. Elle peut prendre deux formes :

- soit l'entreprise acquière de nouveaux actifs qualitativement différents (par exemple, une nouvelle machine) qu'elle peut utiliser de manière plus efficace grâce à ses capacités existantes ;
- soit (et c'est la forme la plus fréquente d'après les auteurs) la firme crée ou adopte de nouvelles capacités (c'est-à-dire de nouveaux schémas d'action) dans l'utilisation d'actifs nouveaux ou existants.

Plus récemment, Sanchez et Heene (2004, p.7) ont complété, clarifié et illustré cette définition de la construction de compétence. Les auteurs distinguent notamment le processus de construction de compétence de celui de « *competence leveraging* » que nous traduisons ici par « exploitation de la compétence » dans la mesure où ce processus fait référence à l'exploitation des possibilités de développement offertes par la compétence

²² Nous détaillons ce concept dans la sous-section suivante.

nouvellement créée. Sanchez et Heene (2004) ont également identifié et défini les processus d'intensification (« *competence maintening* ») et de défense de la compétence (« *competence defense* »). En opposition au processus d'exploitation, qui suppose l'extension des possibilités d'actions créées par la compétence, le processus de « *competence maintening* » fait référence à l'entretien et à la reproduction de la compétence créée. C'est pourquoi nous avons donc choisi de traduire ce terme par « intensification de la compétence ». Le tableau 13 reprend les définitions des processus construisant, intensifiant, exploitant ou défendant la compétence.

Auteurs	Processus	Définition
Sanchez, Heene et Thomas (1996, p.8)	Construction de compétence (<i>Competence building</i>)	« <i>Le processus par lequel une firme réalise des changements qualitatifs dans ses stocks existants d'actifs et de capacités, notamment par le développement de nouvelles habiletés à coordonner et à déployer de nouveaux actifs et capacités de manière à permettre à la firme d'atteindre ses objectifs</i> ».
Sanchez et Heene (2004, p.7)	Construction de compétence (<i>Competence building</i>)	« <i>La construction de compétence est tout processus par lequel une firme crée ou accède qualitativement à de nouveaux types de ressources (y compris de nouveaux actifs ou de nouvelles capacités) ou développe de nouvelles aptitudes à coordonner et déployer des ressources nouvelles ou existantes de façon à atteindre ses buts de création et de distribution de valeur</i> ».
Sanchez et Heene (2004, p.7)	Intensification de la compétence (<i>Competence maintening</i>)	« <i>Le maintien de compétence est le processus d'adaptation et d'amélioration continue du déploiement coordonné de ressources d'une organisation de façon à maintenir leur efficacité dans la réalisation des objectifs de création et de distribution de valeur de l'organisation</i> ».
Sanchez et Heene (2004, p.7)	Exploitation de la compétence (<i>Competence leveraging</i>)	« <i>Tout processus par lequel une organisation cherche à réaliser ses objectifs de création et de distribution de valeur en utilisant des ressources et des aptitudes de coordination qui sont qualitativement similaires aux ressources et aptitudes de coordination que l'organisation possède déjà</i> ».
Sanchez et Heene (2004, p.58)	Défense de la compétence (<i>Competence defense</i>)	« <i>Fait référence au processus de protection des actifs, capacités et activités de coordination de l'organisation contre des menaces d'action de la part de concurrents directs ou d'autres organisations qui pourraient interrompre les activités de construction et d'exploitation de compétence</i> ».

Tableau 13 : Les définitions des principaux processus organisationnels impliquant la compétence d'après Sanchez, Heene et Thomas (1996) et Sanchez et Heene (2004)

Les différents processus liés aux compétences proposés par Sanchez et Heene permettent de circonscrire et de qualifier théoriquement les phénomènes observés. Ainsi, pour les auteurs, développer, fabriquer et commercialiser de nouveaux types de produits constitue une construction de compétence car cela nécessite habituellement d'utiliser qualitativement de nouveaux types d'actifs ou de capacités. La poursuite dans la durée de la production et de la commercialisation de ces nouveaux produits permet d'assurer la maintenance et l'intensification de la compétence en vertu des mécanismes de routinisation évoqués dans le premier chapitre. Par la suite, le fait d'exploiter la compétence ainsi générée permet, en quelque sorte, d'amortir les coûts de construction de la compétence en déployant et redéployant celle-ci au maximum. L'exploitation de la compétence peut se faire soit dans le même contexte (par exemple, en augmentant le nombre de produits fabriqués et vendus) soit dans d'autres contextes (par exemple, en déployant la compétence pour conquérir de nouveaux marchés géographiques). Une fois la compétence construite, il s'agit donc de l'utiliser de manière intensive pour gagner en efficacité mais également de multiplier les formes et les lieux de son exploitation. Les trois phénomènes conjoints (construction, intensification et exploitation de la compétence) permettent à l'entreprise de dégager des rentes (notamment de types Ricardiennes et Schumpeteriennes) potentiellement très importantes.

Un quatrième processus est identifié par Sanchez et Heene (2004) : la défense de la compétence. Ce phénomène peut être rapproché de tous les mécanismes isolants développés dans la littérature et présentés dans le chapitre précédent. Cependant, la préoccupation de Sanchez et Heene ne se limite pas aux seuls mécanismes de protection contre l'imitation. Au-delà des phénomènes théoriquement identifiés, leur processus de défense englobe des situations très concrètes comme la tentative par les concurrents de recruter des employés jouant un rôle clé dans la mise en œuvre de la compétence ou la subtilisation, d'une manière ou d'une autre, d'informations ou d'une technologie dont l'entreprise est propriétaire.

Sanchez et Heene (2004) proposent également une articulation des processus de construction, d'intensification, d'exploitation, bien que celle-ci ne fasse pas l'objet d'une discussion approfondie et que la nature des liens entre les concepts dans le schéma (Cf. Figure 5) soit peu claire. On peut toutefois retenir que la construction et l'intensification de la compétence sont à l'origine de nouvelles options stratégiques pour l'entreprise

concernée. Elles permettent notamment d'aborder de nouveaux marchés en exploitant par exemple une nouvelle technologie ou un nouveau canal de distribution. Dans ce cadre, l'exploitation de la compétence est finalement l'exercice d'une ou plusieurs des options stratégiques créées par la compétence construite. Les ressources générées par l'exploitation de la compétence peuvent faire l'objet de deux allocations distinctes (mais non exclusives) : elles peuvent permettre de développer et d'intensifier une nouvelle compétence ou être réinvesties dans l'exploitation de la compétence actuelle.

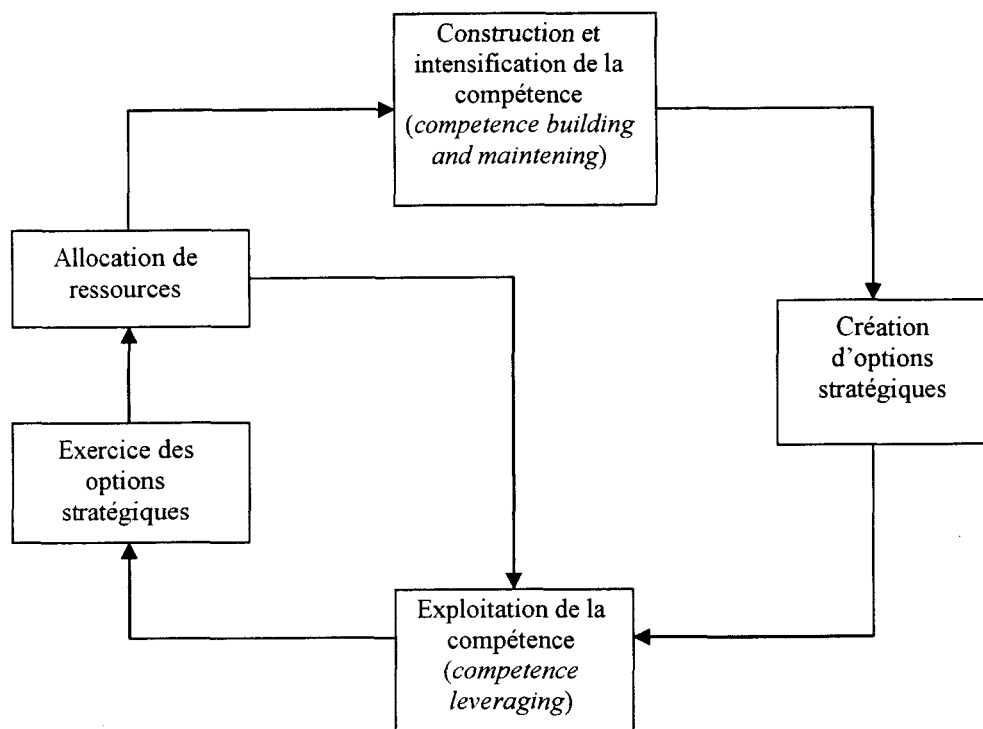


Figure 5 : La construction, l'intensification, et l'exploitation de la compétence (d'après Sanchez, Heene, 2004, p.7)

Les relations entre les différents processus liés aux compétences sont peu développées par les auteurs et restent, selon nous, largement critiquables dans leur forme actuelle. Sanchez et Heene regroupent par exemple construction et intensification de la compétence comme des modalités d'investissement et plus généralement d'allocations de ressources (Cf. Figure 5). Cependant, une analyse complète ne peut faire l'économie du lien complexe entre intensification des compétences existantes et construction d'une nouvelle compétence. La contribution de Penrose (1959) est ainsi beaucoup plus riche sur ce point que celle de Sanchez et Heene. Comme nous l'avons abordé dans le chapitre précédent, Penrose montre que l'apprentissage et l'utilisation efficiente des ressources disponibles

permettent de dégager des ressources (et notamment le temps des managers) pour faire face à d'autres problèmes et construire de nouvelles ressources ou les combiner de manière nouvelle. Ceci suggère qu'il existe une dynamique entre intensification des compétences existantes et construction de nouvelles compétences (la première favorisant la seconde). On peut dire que selon Penrose, la présence de « slack » en termes de ressources est permise par l'apprentissage dans l'utilisation de ces ressources. Ce *slack* permet à son tour de construire de nouvelles compétences. La relation entre les deux processus (intensification et construction de compétence) ne se limite donc pas à un arbitrage en termes d'investissement comme le proposent Sanchez et Heene (2004).

Une autre limite liée aux processus identifiés par Sanchez et Heene (2004) réside dans la surestimation de la capacité des firmes à « construire » leurs compétences. Ce faisant, ils négligent d'après nous les aléas du processus de développement des compétences et notamment le rôle du bricolage et/ou de la chance déjà souligné précédemment.

1.2.2. Aux fondements de la construction de compétence : la logique stratégique

Dans le cadre de Sanchez et Heene (2004), les différents processus liés à la compétence et leurs relations sont soutenus par la logique stratégique (« *strategic logic* ») de la firme. Les auteurs traitent ainsi la question de la construction de la compétence stratégique sous un angle interprétatif en explorant le concept de logique stratégique qu'ils définissent comme « *le mode opératoire d'une organisation pour atteindre ses objectifs de création et de distribution de valeur* » (p. 59).

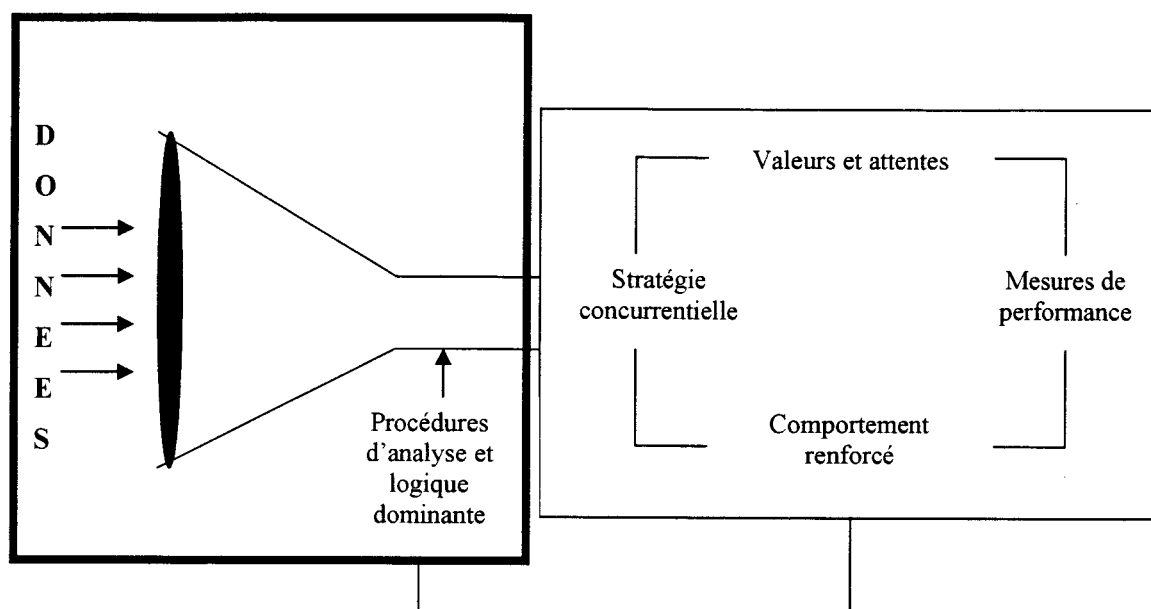
La notion de logique stratégique apparaît déjà en 1996 dans l'ouvrage de Sanchez, Heene et Thomas où il fait référence au « *raisonnement (implicite ou explicite) employé par les décideurs dans une organisation pour savoir comment des déploiements spécifiques de ressources sont sensés permettre à l'organisation d'atteindre ses buts de façon acceptable* » (p.10). Cependant, la logique stratégique n'est pas uniquement déterminée par les dirigeants. Les employés élaborent aussi des interprétations sur l'utilisation la plus efficace d'une ressource dans un but spécifique. Les auteurs ajoutent que « *la logique stratégique d'utilisation des ressources réside à tous les niveaux de la firme et c'est pour cette raison que la logique stratégique d'une firme peut subir des incohérences en traversant les différentes activités de la firme* » (Sanchez, Heene et Thomas, 1996, p. 10).

Dans leur ouvrage de 2004, Sanchez et Heene disent s'être inspirés du concept de « logique dominante » de Prahalad et Bettis (1986). Or, d'après ces derniers, la logique dominante désigne « *la façon dont les managers conçoivent leur activité et prennent des décisions cruciales d'allocation de ressources –en ce qui concerne les technologies, le développement de produits, la distribution, la publicité, ou le management des ressources humaines. Ces tâches sont réalisées en gérant l'infrastructure des outils administratifs comme le choix des individus clés, des processus de planification, de budgétisation, de contrôle, de rémunération, de gestion de carrières et de structure organisationnelle* » (Prahalad et Bettis, 1986, p.490). Selon Prahalad et Bettis, la logique dominante peut être considérée à la fois comme la structure de connaissance d'une firme et comme l'ensemble des processus qui en naissent. Elle est également définie comme « *une carte cognitive partagée (ou un ensemble de schémas) par la coalition dominante* » ou « *un comportement d'apprentissage et de résolution de problème* » (Prahalad et Bettis, 1986, p. 491).

Ce n'est que dans un article de 1995 « *The dominant logic : retrospective and extension* », que Bettis et Prahalad évoquent la logique dominante en lien avec l'environnement : « *depuis l'article original, notre pensée à propos de la logique dominante s'est de plus en plus tournée vers le changement organisationnel conduit par l'environnement en opposition au changement organisationnel conduit par la diversification²³* ». (p. 6) Les auteurs envisagent alors la logique dominante comme « un filtre d'information » (Cf. Figure 6). En effet, l'organisation ne focalise son attention que sur des données cohérentes avec sa logique stratégique et les autres données sont largement ignorées. Selon les auteurs, les données filtrées sont ensuite incorporées dans les stratégies, les valeurs ou les attentes et renforcent le comportement de l'organisation. Bettis et Prahalad (1995) distinguent l'intelligence organisationnelle de l'apprentissage organisationnel. Alors que la première fait référence aux processus de perception et d'analyse de l'environnement, le second correspond à des processus d'interprétation et d'utilisation des informations.

Cette approche renouvelée de leur concept de logique dominante rapproche Bettis et Prahalad (1995) du « paradigme » chez Johnson (1988). Pour Johnson, « *le paradigme est l'ensemble des croyances et des postulats, partagés à travers l'organisation, tenus pour acquis, et identifiables dans les discours des dirigeants, et qui jouent un rôle central dans*

l'interprétation des stimuli de l'environnement et la configuration des réponses stratégiques » (1988, p.84).



Aspects de l'intelligence organisationnelle

Aspects de l'apprentissage organisationnel

Figure 6 : La logique dominante (d'après Bettis et Prahalad, 1995, p.7)

Alors que selon Johnson (1988) le paradigme est une caractéristique propre à chaque organisation qui joue un rôle à tous les instants, Bettis et Prahalad (1995, p.11) pensent que la logique dominante est une propriété émergente des organisations qui cherchent à s'adapter. Elle procure un ensemble d'heuristiques qui simplifient et accélèrent la prise de décision. Ainsi, la logique dominante est une capacité d'adaptation aussi longtemps que des changements dans la logique sous-jacente ne sont pas nécessaires. Cependant, cette capacité d'adaptation a des limites et peut même avoir des conséquences néfastes pour la firme. En effet, lorsque les conditions de l'environnement changent radicalement une nouvelle logique dominante doit être développée rapidement pour que l'organisation survive. Toutefois, adopter une nouvelle logique dominante suppose également de désapprendre l'ancienne logique. Or, selon Bettis et Prahalad, plus une logique dominante est restée longtemps en place, plus elle est difficile à désapprendre. Johnson (1988) partage cet argument et fournit plus d'arguments pour l'étayer en précisant que le paradigme résiste aux changements rapides notamment parce qu'il est soutenu par un « réseau

²³ L'article de 1986 de Prahalad et Bettis porte sur la relation entre la diversification des firmes et leur

culturel » (« *cultural web* ») au sein de l'organisation composé des mythes, des rituels, des symboles ou encore des structures de pouvoir et de contrôle.

Compte tenu de ces différents éléments, si l'on se réfère à la littérature sur les ressources et compétences présentée dans le premier chapitre, on peut comparer la logique dominante ou le paradigme à une routine organisationnelle qui à la fois permet et limite l'adaptation de l'entreprise à son environnement (Leonard-Barton, 1992).

On comprend aisément que le processus de construction de compétence soit influencé par la logique dominante (ou paradigme ou logique stratégique) de la firme. D'autres auteurs comme Clark et Scott (2000) ont d'ailleurs utilisé le travail de Prahalad et Bettis (1986) dans leur article managérial sur les compétences centrales. Cependant, Sanchez et Heene (2004) semblent comprendre le concept initial de logique dominante comme « *une manière constante de créer de la valeur pour les clients qui a été adoptée par la plupart des concurrents d'un marché* » (p.62). Cette définition révèle une incohérence à la fois avec le concept initial de logique dominante de Prahalad et Bettis (1986) et la définition de la logique stratégique proposée par Sanchez, Heene et Thomas en 1996 et citée précédemment. Sanchez et Heene (2004) apportent néanmoins une idée intéressante pour comprendre la construction de compétence : la logique stratégique « pilote » les processus de construction et d'exploitation des compétences dans les organisations et les industries. En 1996, Sanchez, Heene et Thomas ont fait remarquer qu'« *une tâche clé du management dans une concurrence basée sur les ressources est de maintenir l'efficacité des processus de construction et d'exploitation des compétences en rendant cohérente la logique stratégique de la firme* » (1996, p. 10).

Considérant que définir et mettre en oeuvre la logique stratégique de l'organisation est la responsabilité la plus importante des managers, Sanchez et Heene (2004) précisent les trois éléments qui la composent (Cf. Figure 7) : l'activité, l'organisation et les processus centraux. L'activité (« *business concept* ») fait référence aux clients de l'entreprise, à l'offre de produits, et aux activités clés qui créent de la valeur pour les clients. L'organisation (« *organization concept* ») rend compte des ressources que la firme utilise dans ses activités de création de valeur, du design organisationnel déployé pour coordonner

performance.

ses activités, des dispositifs de contrôle des activités de création de valeur, et des systèmes d'incitation destinés à attirer et motiver les fournisseurs de ressources dans le processus de création de valeur. Enfin, les processus centraux (« *core process* ») sont la création des produits, la fabrication et la distribution de ces produits, le développement des relations avec les stakeholders et les transformations organisationnelles à travers lesquelles l'entreprise essaie de créer et de distribuer de la valeur sur une base durable.

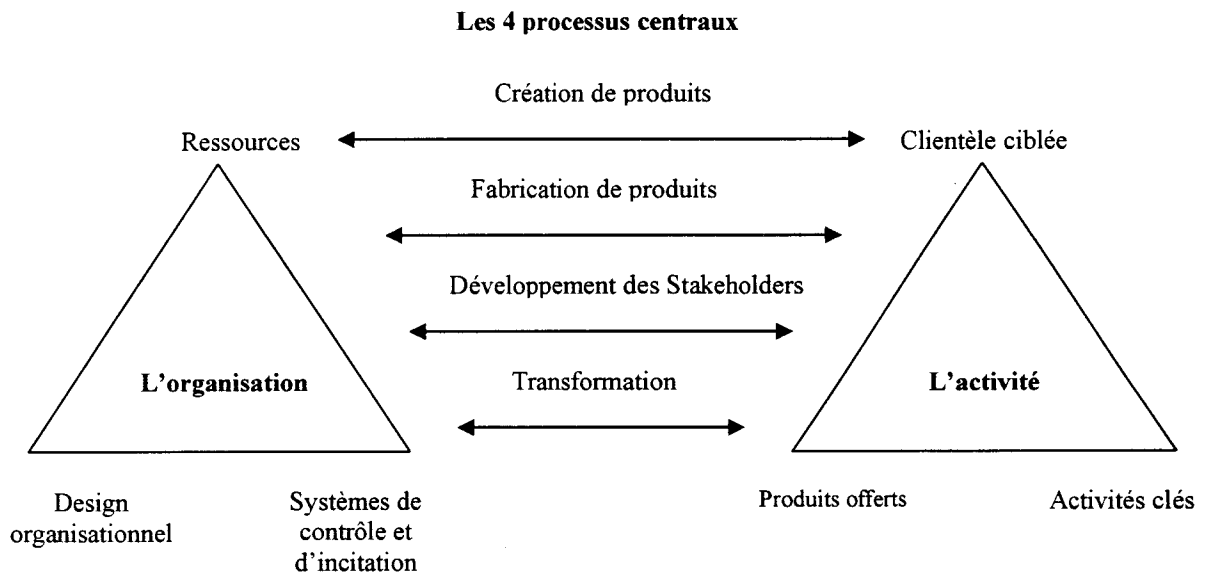


Figure 7 : Les trois composantes de la logique stratégique (Sanchez et Heene, 2004, p.60)

La démarche de Sanchez et Heene (2004) qui consiste à s'appuyer sur la logique stratégique pour expliquer les processus liés aux compétences, et notamment la construction de compétence, semble pertinente de prime abord. Cependant, on peut voir à travers la figure 6 que ce concept de logique stratégique fini par tout englober dans la firme et s'avère finalement, au moins dans la forme proposée par Sanchez et Heene, assez peu utile pour éclairer de manière satisfaisante le processus de construction des compétences.

Les quelques contributions sur ce processus ont cependant ouvert d'autres pistes de recherches, notamment en ce qui concerne l'identification de groupes stratégiques basés sur la construction des compétences.

1.2.3. La construction des compétences au sein d'une industrie : les groupes de compétences

A partir de l'idée d'une concurrence basée sur les compétences, Gorman, Thomas et Sanchez (1996) ont proposé le concept de « groupes de compétences ». Ces derniers évoquent des groupes de firmes au sein d'une industrie qui engagent des activités similaires de construction ou/et d'exploitation de compétences à un moment donné. Les auteurs précisent que les firmes d'un groupe de compétences entretiennent à la fois des relations de coopération et des relations de concurrence. Ce type de relations associé au fait que ces entreprises servent souvent les mêmes clients suppose une forte influence entre les firmes. Le constat du poids de cette influence mène les chercheurs à identifier des groupes de compétences dits « convergents ». Ces derniers apparaissent quand des firmes présentant des compétences différentes suivent des trajectoires de construction de compétence qui suggèrent qu'elles auront des compétences comparables dans un futur proche et deviendront ainsi concurrentes. Néanmoins, le mouvement contraire est également observable. Des firmes d'un groupe de compétence peuvent se concurrencer en essayant de se distinguer auprès de leurs clients par la construction de compétences distinctives qui leur permettent d'offrir des produits différents et/ou des prix plus bas. Gorman, Thomas et Sanchez (1996) parlent ainsi de groupes de compétences divergents lorsque des firmes aux compétences à peu près similaires s'engagent dans la construction de compétences très différentes.

Sanchez et Heene (2004, p. 63) reprennent le concept de groupes de compétences qui, selon eux, peut être utilisé pour identifier les similarités et les différences dans les activités de construction et d'exploitation de compétences entre organisations. Ils élaborent sur cette base une typologie des groupes de compétences (Cf. Tableau 14).

		Exploitation actuelle des compétences	
		Similaire	Non similaire
Construction de nouvelles compétences	Similaire	Groupes de compétences stables	Groupes de compétences convergents
	Non similaire	Groupes de compétences divergents	Non concurrents

Tableau 14: Les groupes de compétences (Sanchez et Heene, 2004, p. 63)

1.3. La nécessité d'un cadre théorique plus robuste et intégrateur

Le cadre progressivement développé par Sanchez, Heene et Thomas (1996) puis par Sanchez et Heene (2004) peut nous aider à qualifier et à définir les principaux processus liés aux compétences dans l'organisation et notamment leur construction. En ce sens, il est utile à notre recherche. Cependant, ces contributions n'expliquent pas les raisons qui mènent l'entreprise à choisir de développer telle ou telle compétence, ni le processus réel de construction de cette compétence ou la relation entre ce processus et l'avantage concurrentiel. Selon nous, il manque à ce cadre une modélisation des liens entre la logique stratégique en tant que filtre interprétatif de l'organisation et les processus de construction, d'exploitation, d'intensification et de défense de la compétence. Ainsi, après avoir présenté les travaux dédiés à la construction des compétences stratégiques et leurs apports, on ne peut que partager le point de vue de Foss et Robertson (2000) selon lequel les tentatives de traiter les questions de construction des ressources et des compétences « *ont été faites, et c'est peu de le dire, en sacrifiant de manière substantielle la rigueur* » (p.3). Les différents auteurs ayant travaillé sur le thème de la reconfiguration des ressources et des compétences restent finalement vagues sur la manière dont celle-ci peut être accomplie (Foss et Robertson, 2000).

Sur la base des éléments évoqués précédemment, il nous semble pourtant nécessaire, pour traiter de manière approfondie et rigoureuse le processus de construction de compétence, d'adopter une perspective intégrative multi-niveaux qui prenne en compte l'interprétation de l'environnement par la firme et les mécanismes qui conduisent à l'avantage concurrentiel.

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, la pertinence et la valeur d'une compétence est liée à l'environnement (Eriksen et Mikkelsen, 1996). Il convient donc d'étudier la dynamique entreprise-environnement pour contextualiser le phénomène de construction des compétences et mieux l'appréhender. Au sein du courant des ressources et compétences, c'est probablement l'approche capacités dynamiques qui prend le plus en compte l'évolution de l'environnement²⁴. Ainsi, Teece, Pisano et Shuen (1997) insistent sur cet aspect des capacités dynamiques en notant que lorsque l'environnement est

²⁴ Bien que Foss et Robertson (2000) aient noté le manque d'intérêt pour l'environnement dans les recherches sur les ressources et compétences. Une exception notable est, selon nous, Oliver (1997).

turbulent, la firme doit constamment adapter ses ressources et ses compétences aux changements externes voire en développer de nouvelles plus adéquates.

Amit et Schoemaker (1993) ont proposé un modèle combinant l'analyse interne et l'analyse externe de la firme (Cf. Figure 8). Selon les auteurs, la prise en compte des ressources et des compétences d'une organisation ne doit pas conduire à ignorer les évolutions de l'environnement. En effet, ces évolutions sont susceptibles de modifier le jeu concurrentiel et, par la même occasion, la valeur des ressources de la firme. Dans ce cadre contingent, une compétence n'est stratégique que si elle répond aux attentes du secteur qui est prêt à la valoriser. Il y a donc une nécessaire interactivité (dans une logique de *fit*) entre l'analyse externe du secteur et l'analyse interne des ressources de l'entreprise. C'est pourquoi Amit et Schoemaker suggèrent que l'analyse de l'environnement doit se faire de manière subjective, en fonction des ressources et compétences de la firme. Dans cette perspective, c'est la conjonction entre les facteurs stratégiques de l'industrie et les compétences de l'entreprise qui définit les « compétences clés ». Oliver (1997) s'inscrit dans une démarche plus fine en montrant comment les facteurs institutionnels tels que des pressions légales, des traditions propres à une firme (ou à un ensemble de firmes) ou encore des liens interorganisationnels, influencent les décisions relatives à l'acquisition et à la sélection des ressources.

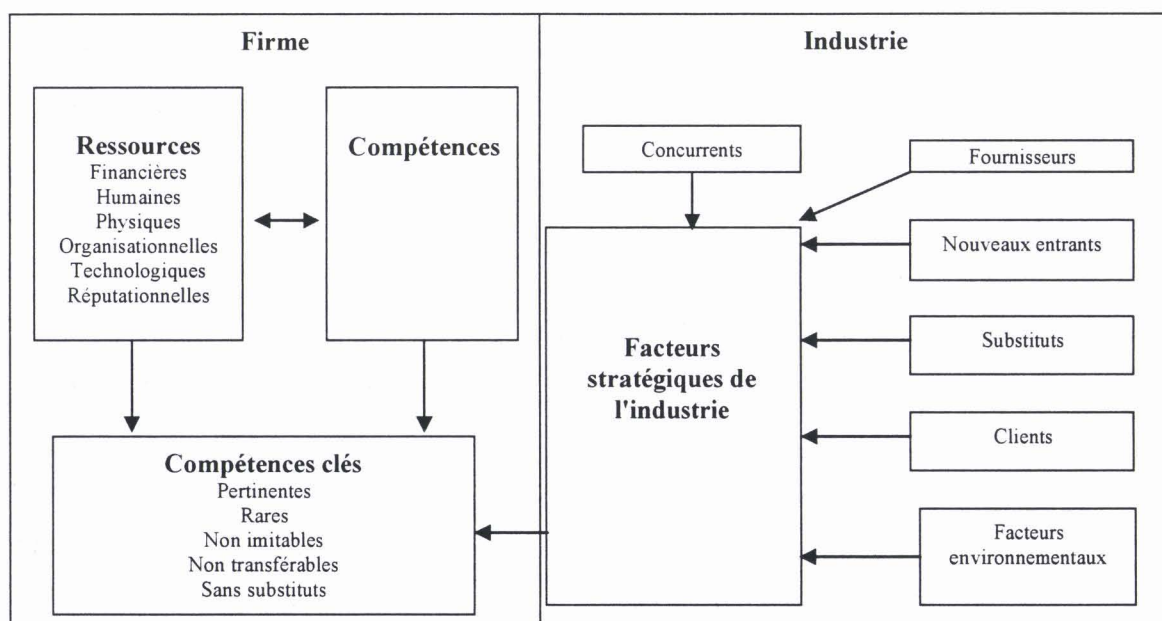


Figure 8 : Une approche contingente des ressources et des compétences (d'après Amit et Schoemaker, 1993)

Pour Tywoniak (2005), le modèle d'Amit et Schoemaker propose une perspective cognitive du courant des ressources et compétences. Cette affirmation nous semble un peu excessive car la dimension cognitive n'apparaît pas décisive dans ce cadre. Même si dans le modèle d'Amit et Schoemaker les routines jouent un rôle important dans la trajectoire des organisations, les questions d'interprétation des situations et le rôle des schémas mentaux des dirigeants dans la prise de décision sont délaissées. Or, celles-ci sont centrales dans une approche cognitive de la stratégie et de l'organisation (Laroche et Nioche, 1994 ; Laroche, 1997).

Dans le modèle contingent d'Amit et Schoemaker, le choix des nouvelles activités d'une firme doit se faire de manière concentrique autour de la base technologique de l'entreprise. Il s'agit donc de rechercher des synergies entre les nouvelles activités et les activités existantes autour de ces routines. Selon Torres-Blay (2000), dans ces conditions, ce modèle stratégique fait apparaître la gestion par les compétences comme une approche conservatrice, car les routines peuvent être des freins au changement. De plus, Amit et Schoemaker semblent omettre que l'entreprise est en interaction permanente avec les autres acteurs de l'industrie, et qu'elle-même peut jouer un rôle non négligeable dans l'évolution de l'environnement dans lequel elle déploie ses activités. En effet, ils considèrent que ce sont uniquement les facteurs stratégiques de l'industrie qui influencent la définition des compétences-clés. La firme, elle, n'est pas susceptible de modifier l'industrie dans laquelle elle évolue. A ce sujet, Penrose précise pourtant qu'« *on ne peut pas justifier a priori que les firmes, dans leur course au profit, ne vont pas tenter, de manière consciencieuse, d'adapter leur environnement à leurs propres objectifs tout comme elles s'adaptent à l'environnement* » (Penrose, 1952, p.813). Une perspective dynamique des relations entre firmes et environnement doit donc prendre en compte la manière dont celles-ci cherchent à influencer leur environnement notamment par la création de nouvelles compétences susceptibles de faire évoluer les règles du jeu.

L'idée d'« intention stratégique » (« *strategic intent* ») formulée par Hamel et Prahalad (1989) permet de considérer que de nouvelles compétences peuvent être construites pour modifier l'environnement plutôt que pour s'y adapter. Hamel et Prahalad proposent ce concept en opposition à l'analyse Porterienne. Ils jugent que cette dernière, centrée sur la défense des positions, est essentiellement pertinente pour les entreprises dominantes. L'intention stratégique suppose au contraire une vision volontariste et plus offensive de la

stratégie. Pour réussir, une entreprise ne doit pas seulement s'adapter à son environnement mais elle doit aussi le transformer à son profit et définir les règles du jeu. Dans ce cas, l'évolution des conditions externes n'est plus une contrainte mais un objectif. Hamel et Prahalad affirment, en s'appuyant sur les performances des entreprises japonaises, que leur succès s'explique par un raisonnement inverse à celui des occidentaux. Les Japonais préfèrent fixer à leurs entreprises des projets ambitieux auxquels les ressources devront être ajustées plutôt que de fixer des objectifs compatibles avec les ressources disponibles. Or, c'est cette seconde manière de faire qui est enseignée dans les principes de la stratégie (Nonaka et Takeuchi, 1997). Hamel et Prahalad suggèrent également que la compétitivité de ces entreprises japonaises vient de leur capacité à entretenir une dynamique de progrès continu partagée par tous les membres de l'organisation. Selon eux, le point de départ de la stratégie est l'intention, c'est à dire la vision ou la représentation que l'entreprise se fait de son avenir. En définitive, la stratégie dépend d'une ambition bien avant que n'apparaissent les moyens de l'atteindre.

L'intention stratégique est en quelque sorte un « rêve » que fait l'organisation et qui constitue un point de repère dans un environnement turbulent. En provoquant une tension créatrice de valeur et de changement, ce « rêve » devient le moteur de la transformation de l'entreprise et de son environnement. On peut identifier deux effets générés par l'intention stratégique :

- 1) « Un effet de tension » qui engendre un sentiment d'incompétence. Celui-ci amène l'organisation à repenser ses cadres de référence pour développer de nouvelles compétences. En effet, la vision, par le dirigeant, de l'avenir de son entreprise et de l'environnement le conduit à identifier les compétences nécessaires au développement souhaité. Cet effet de tension pousse l'organisation à maintenir la cohérence et à assurer une continuité dans le choix des activités qu'elle développe pour s'adapter à son environnement. L'effet de tension peut clairement être à l'origine du processus de construction de compétence tel qu'il est décrit par Sanchez, Heene et Thomas (1996) ou Sanchez et Heene (2004).
- 2) « Un effet de levier » qui crée le besoin d'intensifier l'usage des compétences détenues. L'effet de levier de la compétence se définit comme l'actualisation de possibilités d'actions créées par la constitution antérieure d'une compétence de la firme. Là encore,

un parallèle peut être fait avec le cadre de Sanchez et Heene (2004) et notamment le processus d'exploitation de la compétence (*competence leveraging*).

Si l'on considère la perspective de l'intention stratégique, on mesure la difficulté pour une entreprise de concilier les processus d'exploitation et de construction de compétences. En effet, l'intention stratégique semble générer des résultats opposés. L'effet de tension conduit ainsi l'entreprise à remettre en cause ses compétences et à chercher à en acquérir de nouvelles. L'effet de levier, au contraire, pousse l'entreprise à maximiser l'usage de ses compétences actuelles.

Que l'on se place du point de vue de l'adaptation de l'entreprise aux conditions externes (comme le proposent Amit et Schoemaker, 1993) ou de celui de l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989), il apparaît nécessaire pour l'organisation de modifier ses compétences et d'en construire de nouvelles. Dans les deux approches, on constate que la perception de l'environnement par l'organisation est à l'origine du choix des nouvelles compétences à développer, qu'il s'agisse d'observer l'environnement pour s'y adapter (*fit*) ou pour le modifier (*strategic intent*).

Dans les deux cas, le choix des compétences à construire compte tenu de l'environnement s'avère très complexe. En effet, dans une logique d'adaptation à l'environnement (*fit*), l'incapacité à cerner avec certitude les facteurs stratégiques de l'industrie auxquels la firme doit s'adapter pour obtenir des rentes, conduit à de l'incertitude et peut donner lieu à des conflits dans les processus de management. Comme le souligne Koenig (1999), l'une des insuffisances de la RBV et de ses prolongements « *concerne la question de l'interprétation des situations stratégiques. Dans cette approche, comme d'ailleurs dans le modèle LCAG dont elle procède, les choses sont sans ambiguïté et le partage du monde se fait aisément.* » (p.208). L'auteur constate ainsi que, sur la base des concepts du SWOT, le partage entre ce qui est bon et ce qui est mauvais permet d'assimiler de manière simplifiée et dangereuse les ressources à des forces. Cependant, « *ce n'est que dans des cas d'école qu'une ressource peut être appréciée de façon aussi unilatérale. En général, les jugements portés sur les ressources balancent entre avantages et inconvénients* » (Koenig, 1999, p.208). Koenig illustre cette remarque par le cas d'une entreprise qui détiendrait une compétence logistique auprès d'une clientèle donnée et qui par la même occasion se verrait, par sa spécificité, limitée dans le développement de nouveaux clients. Ces constats mettent en

évidence la difficulté d'analyser la pertinence des compétences par rapport à l'environnement et de ce fait la complexité du choix d'une compétence à construire.

Dans une logique de modification de l'environnement, l'effet de tension généré par l'intention stratégique engendre un sentiment d'incompétence déstabilisant et source d'incertitude. Cependant, nous pensons que cette incompétence perçue est aussi relative au choix des compétences à développer pour atteindre les objectifs issus de la vision stratégique. Pour illustrer cette idée nous suggérons l'image suivante : si notre intention stratégique est de devenir chef d'orchestre dans quelques années, nous ressentons un sentiment d'incompétence face à cet objectif étant données nos compétences musicales actuelles. Cependant, ce sentiment d'incompétence est aussi ressenti dès lors qu'il s'agit de savoir quelles compétences nous devons développer pour y parvenir (faut-il des compétences de solfège ? faut-il savoir jouer plusieurs types d'instruments ? faut-il une connaissance approfondie de l'histoire de la musique ? faut-il être inséré dans le milieu musical ?...). Ainsi, la difficulté à définir la ou les compétences à construire n'est pas propre à une logique d'adaptation à l'environnement mais existe également dans une logique d'intention stratégique. En d'autres termes, quelle que soit sa relation à l'environnement, l'organisation se trouve dans un état d'incertitude face au choix des compétences à développer pour obtenir un avantage concurrentiel. C'est alors la perception et l'interprétation de l'environnement par les acteurs qui s'avère décisive dans le choix de la compétence qu'il convient de constituer en fonction de l'intention stratégique formulée et/ou en fonction des facteurs stratégiques jugés prédominants pour la survie de l'entreprise.

Un cadre théorique qui permet de comprendre le processus de construction des compétences stratégiques peut donc difficilement faire l'économie des représentations des acteurs concernant l'environnement. En effet, comme le suggère Simon (1955), les représentations forment une base pour le développement des schémas mentaux et des croyances qui influencent les décisions des managers. Elles déterminent la manière dont les managers définissent les problèmes et recherchent des solutions. Cette approche est cohérente avec les postulats de la perspective interprétative dans laquelle la stratégie est définie comme « *la production, la synthèse, la manipulation et la diffusion de l'information de façon à donner du sens, un but et une direction à l'organisation* » (Westley, 1990, p.337). L'influence de la perception de l'environnement sur la réalisation

de l'avantage concurrentiel est d'ailleurs admise depuis maintenant quelques années dans la littérature en stratégie. Pour Spender (1989, p.89) par exemple, « *l'environnement forme la façon dont les managers perçoivent la capacité de la firme à agir pour l'avantage concurrentiel parce qu'il fournit un contexte analytique critique grâce auquel les managers font face aux incertitudes* ».

Dans le cadre de notre problématique, on peut donc soutenir que les représentations jouent un rôle important dans le choix des compétences à développer. En effet, un certain nombre de recherches se sont penchées au cours des dernières années sur le rôle de l'interprétation dans l'évolution des compétences des organisations. Par exemple, Tripsas et Gavetti (2000) évoquent à travers le cas de Polaroid l'importance des représentations des dirigeants dans l'évolution des capacités d'une organisation face aux transformations de son environnement. Dans une contribution récente, Tywoniak (2005) propose « une conceptualisation cognitive de l'architecture des compétences ». Selon l'auteur, « *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* » (p. 4). Nous pensons aussi que seule une approche cognitive ou interprétative peut permettre de rendre compte de ce phénomène. La stratégie des firmes en termes de dynamique et de construction des compétences relève en effet largement du domaine de l'interprétation (Helfat, 2003).

Le développement théorique de cette section nous a permis d'étayer la thèse de cette recherche : l'approche ressources et compétences ne peut fournir, en l'état actuel, un cadre complet et robuste pour étudier la construction des compétences. En effet, à cause de son caractère statique (Foss, 2000)²⁵, de son manque de rigueur dans le traitement des situations de déséquilibre ou de dynamique (Foss et Robertson, 2000) et son niveau d'analyse exclusif (la firme, selon Barney et Peteraf, 2003), la théorie des ressources ne suffit pas au traitement de notre problématique. Nous aurons donc recours à une démarche d'exploration théorique (Charreire et Durieux, 1999), articulant plusieurs cadres pour aborder la suite de cette recherche. La théorie de Rindova et Fombrun (1999) qui prend en compte à la fois les phénomènes d'interprétation, les ressources de la firme, et les relations

²⁵ Même si, nous l'avons vu, des progrès ont été faits dans ce sens.

entre cette dernière et son environnement pour expliquer la constitution de l'avantage concurrentiel nous semble donc être particulièrement pertinente pour traiter la construction des compétences stratégiques.

2. Un cadre théorique pour la construction des compétences

Dans cette section, nous présentons le modèle intégrateur de constitution de l'avantage concurrentiel (Rindova et Fombrun, 1999) que nous appliquons spécifiquement à la construction des compétences stratégiques (2.1.). Afin d'opérationnaliser ce cadre très général, les typologies des modes d'interprétation de Daft et Weick (1984) et des comportements stratégiques de Miles et Snow (1978) sont mobilisées (2.2. et 2.3.).

2.1. Le modèle de constitution de l'avantage concurrentiel de Rindova et Fombrun

2.1.1. Les principes du modèle de constitution de l'avantage concurrentiel

Il semble peu pertinent d'étudier le phénomène de construction des compétences sans tenir compte de son objectif principal qui est la création d'un avantage concurrentiel (soutenable si possible). C'est pourquoi nous avons choisi d'aborder la question de la construction des compétences de la firme avec un modèle intégrant les perspectives économique et cognitive de la construction de l'avantage concurrentiel. Dans leur article de 1999, « *Constructing Competitive Advantage : The Role of Firm-constituent Interactions* », Rindova et Fombrun regrettent que « *les modèles courants de l'avantage concurrentiel s'appuient sur les facteurs économiques comme explication du succès d'une firme mais ignorent les facteurs sociocognitifs* » (p.691). Les auteurs proposent alors de montrer comment les firmes et ceux qu'ils appellent « les constituants de l'environnement » (les clients, les fournisseurs, les concurrents, les institutions) construisent conjointement les champs organisationnels dans lesquels ils rivalisent ou coopèrent. Rindova et Fombrun (1999) élaborent leur modèle en se basant sur le postulat central de l'approche ressources et compétences : une entreprise détient un avantage concurrentiel en contrôlant des ressources rares et des compétences spécifiques qui lui procurent des rentes. Ils tiennent également compte de la dimension cognitive de ces ressources. Les auteurs proposent ainsi un modèle intégrant les visions classiques de l'avantage concurrentiel (pouvoir de marché et ressources) et l'approche cognitive restituant l'importance de l'interprétation des

conditions économiques par les décisionnaires stratégiques (Daft et Weick, 1984 ; Porac et Thomas, 1990 ; Zajac et Bazerman, 1991). De par sa forte dimension intégratrice, ce modèle est à notre connaissance le plus approprié pour l'explication du phénomène de construction des compétences de l'organisation.

Selon Rindova et Fombrun, le terrain concurrentiel est divisé en quatre domaines d'action : les marchés, les ressources, la macro-culture et la micro-culture (Cf. Figure 9). L'avantage concurrentiel provient des activités qui traversent les quatre domaines d'action du terrain concurrentiel. Ces quatre domaines résultent du croisement de deux dimensions : la première distingue les domaines d'action matériel et interprétatif, et la seconde oppose les domaines d'action interne et externe à la firme.

La première dimension identifie les éléments qui relèvent du matériel et ceux qui relèvent de l'interprétation. La prise en compte simultanée de ces éléments permet de définir le terrain concurrentiel non seulement comme un lieu d'échange de produits et de ressources mais également comme un lieu de création de connaissances, d'attentes et de création de sens.

La seconde dimension oppose les domaines internes et externes. Selon les auteurs, le courant des ressources et compétences « met l'accent sur le domaine interne – les capacités spécifiques à la firme, les connaissances et actifs - dans la création d'un avantage concurrentiel » (Rindova et Fombrun, 1999, p.692). Pour leur part, les économistes industriels s'attardent « sur les facteurs externes qui caractérisent le marché de produits de la firme, comme la différenciation produit ou la concentration du marché. » (Rindova et Fombrun, 1999, p.692). Le domaine interne concerne donc les processus propres à une organisation, tandis que le domaine externe désigne « tous les constituants qui engagent des échanges sur les marchés de produits, de facteurs stratégiques, de travail, et de capitaux. Il inclut aussi les intermédiaires institutionnels qui transmettent et amplifient l'information sur les firmes et les constituants de l'environnement » (p.692). De ce fait, dans le cadre de Rindova et Fombrun (1999), le domaine externe est plutôt appréhendé comme le champ organisationnel au sens du néo-institutionnalisme sociologique (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 1995) que comme le secteur de l'économie industrielle. En effet, dans le néo-institutionnalisme sociologique comme chez

Rindova et Fombrun, les organisations d'un champ interagissent, échangent de l'information plus ou moins volontairement et ont conscience les unes des autres.

Les deux dimensions que nous venons de présenter permettent de décrire quatre domaines d'action au sein desquels la firme et les constituants de l'environnement interagissent. Ces domaines fondent l'avantage concurrentiel d'une firme (Cf. Figure 9).

Le domaine externe *vs.* matériel englobe les marchés de produits, de facteurs, de travail et de capitaux dans lesquels les organisations et les constituants de l'environnement échangent des ressources. Les auteurs précisent qu'ils ont séparé les domaines matériel et interprétationnels pour faciliter la réflexion analytique même si ces deux niveaux se déterminent mutuellement.

Le domaine interne *vs.* matériel est le domaine dans lequel les ressources de l'organisation se déploient dans le cadre de la production de biens et services. Il convient cependant de préciser que les auteurs n'incluent dans le domaine des ressources que les ressources matérielles, c'est à dire les actifs financiers et physiques que les firmes et les constituants de l'organisation échangent ou déploient. En effet, Rindova et Fombrun affirment que la distinction entre ressources matérielles et ressources cognitives (connaissance, culture et réputation) permet de mieux comprendre comment chaque type de ressource contribue à générer des rentes.

Le domaine interne *vs.* interprétatif est le domaine où connaissances, valeurs et croyances forment la micro-culture de l'organisation. Si l'on se réfère au courant des ressources et compétences, les connaissances, valeurs et croyances sont des ressources qui créent un avantage concurrentiel parce qu'elles sont de valeur, rares et difficiles à imiter (Barney, 1986b). Elles créent un avantage grâce à leur influence sur les processus de traitement de l'information (Ginsberg, 1994).

Enfin, le domaine externe *vs.* interprétatif est le domaine où les attentes, les standards de performance et les évaluations des firmes évoluent et forment la macro-culture de l'industrie. Dans la mesure où les interprétations des constituants créent des préférences pour certaines firmes et leurs produits, elles constituent, quand elles sont favorables, une source d'avantage concurrentiel.

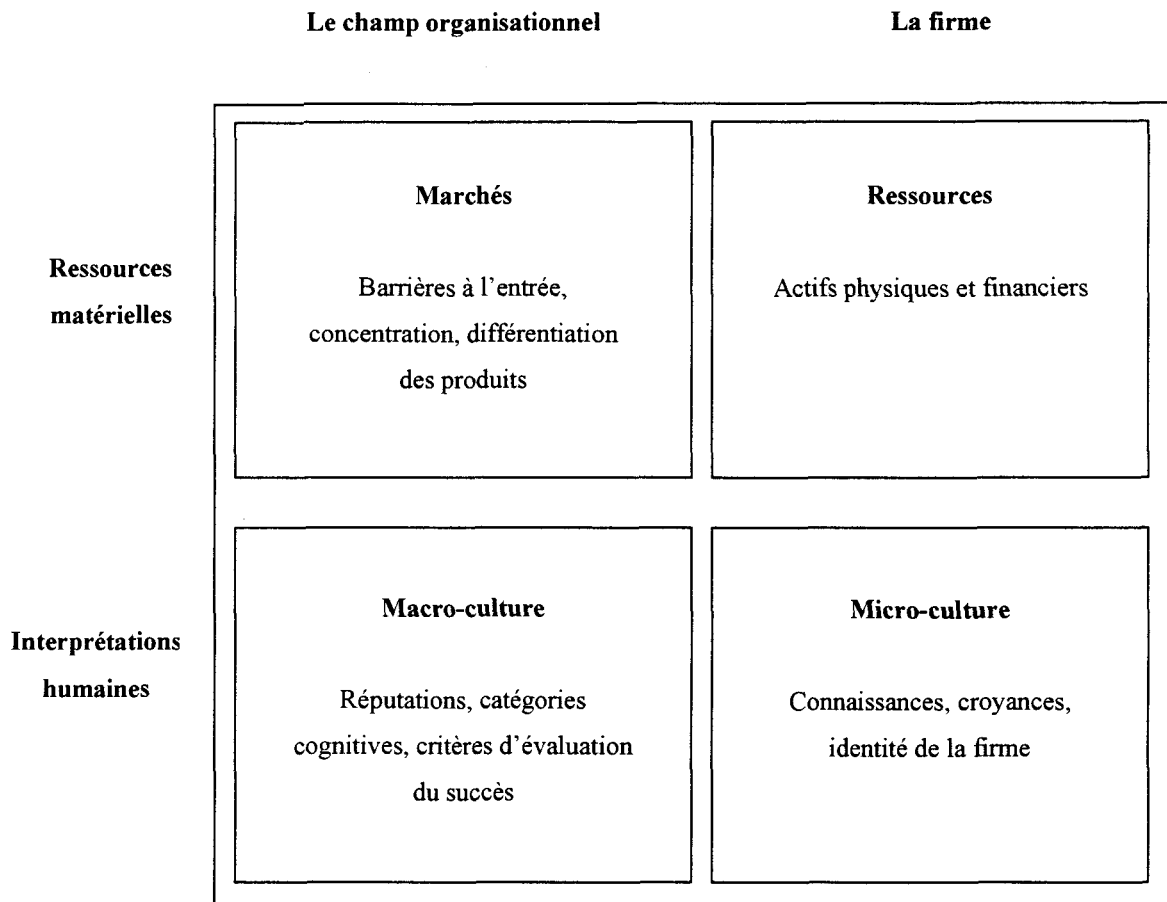


Figure 9 : Les sources de l'avantage concurrentiel (Rindova et Fombrun, 1999, p.693)

2.1.2. Les six processus de construction de l'avantage concurrentiel

Rindova et Fombrun (1999) affirment que l'avantage concurrentiel est la conséquence systémique de six processus qui relient le champ organisationnel et les firmes en traversant les quatre domaines d'action cités précédemment (Cf. Figure 10). Les trois premiers processus sont initiés par les entreprises. Les trois autres processus sont initiés par les constituants de l'environnement. Nous développons chacun d'entre eux en montrant comment la construction des compétences stratégiques peut s'inscrire dans le modèle de Rindova et Fombrun.

Trois des six processus contribuant à l'avantage concurrentiel sont initiés par les firmes.

- 1) Le premier processus est la réalisation d'investissements stratégiques.

Les organisations font régulièrement des investissements stratégiques pour construire leur avantage concurrentiel, en développant de nouveaux produits ou de nouveaux canaux de distribution ou encore en améliorant leur capacité de production. Selon Rumelt, Schendel et Teece (1991) ou Desreumaux (2001), le but fondamental des investissements stratégiques est de créer et d'exploiter des opportunités pour générer un avantage concurrentiel. Pour Rindova et Fombrun, les investissements trouvent leur origine à la fois dans la base de ressources de la firme et dans sa culture. Ils créent de la valeur pour les constituants de l'environnement à la fois en satisfaisant des besoins et en en créant. Dans le cadre de notre problématique, les investissements stratégiques peuvent consister à se procurer des ressources et compétences sur le marché (Barney, 1986a ; Makadok, 2001), à les développer en interne (Prahalad et Hamel, 1990 ; Makadok, 2001) ou en partenariat (Lei et Slocum, 1992 ; Desreumaux, 2001). Ces modalités d'investissement sont trois moyens de construire des compétences (Claude-Gaudillat, 2002) et correspondent aux différentes structures de gouvernance généralement identifiées (marché, firme et réseau) à la suite des travaux de l'économie néo-institutionnelle (Williamson, 1996)²⁶. Les investissements peuvent donc prendre la forme d'achat d'actifs, de recrutement de personnel-clé ou encore de financement de recherche et développement ayant pour but de réaliser des changements qualitatifs du stock de ressources et compétences de la firme (Sanchez, Heene et Thomas, 1996 ; Sanchez et Heene, 2004).

2) Le second processus contribuant à l'avantage concurrentiel d'une entreprise est la réalisation de projections stratégiques (« *strategic projections* »).

Ces projections sont des communications explicites sur les caractéristiques de la firme et elles constituent autant de signaux pour l'environnement. En effet, les auteurs précisent qu'il ne suffit pas d'investir pour acquérir un avantage concurrentiel : « *même les investissements bien ciblés ne procureront pas d'avantage concurrentiel si leur valeur n'est pas apparente pour les constituants. Pour stimuler des interprétations favorables de leurs investissements les firmes engagent des projections stratégiques. Les projections stratégiques sont des images contrôlées projetées à travers la communication pour assurer des évaluations favorables de la part des constituants* ». (Rindova et Fombrun, 1999, p.

²⁶ Williamson (1975) retient d'abord deux formes de gouvernance (le marché et la hiérarchie) et une forme intermédiaire instable (les hybrides). Il reconnaît ensuite une certaine stabilité aux structures hybrides (Williamson, 1985) et mentionne dans ses travaux les plus récents le réseau (« *network* ») comme une forme de gouvernance. D'autres auteurs comme Powell (1990) ou Joffre (1998) retiennent trois formes de gouvernance : la firme, le marché et le réseau.

696). Dans le cadre de la construction des compétences, les projections stratégiques sont constituées des efforts de légitimation réalisés par une entreprise pour signaler aux clients, actionnaires, fournisseurs ou partenaires divers l'intérêt (pour chacune des catégories de constituants de l'environnement) de la compétence nouvellement créée. Ce processus est *a priori* important dans la constitution de l'avantage concurrentiel puisque, comme l'on souligné Grant (1991) ou Eriksen et Mikkelsen (1996), ce sont les acteurs de l'environnement qui vont conférer une valeur stratégique à une compétence particulière. Les processus de légitimation sont en effet particulièrement importants pour l'institutionnalisation d'une compétence (Rao, 1994).

3) Le troisième processus initié par la firme est le développement d'un comportement stratégique (« *strategic plot* »).

Le terme « *strategic plot* » proposé par Rindova et Fombrun (1999) est difficile à traduire en français. Compte tenu de l'argumentation des auteurs, nous avons choisi de traduire ce terme par « comportement stratégique »²⁷. C'est en effet le terme qui nous semble le mieux convenir à ce que Rindova et Fombrun définissent comme « *le processus qui explique la cohérence entre les ressources matérielles de l'organisation et sa micro-culture, aussi bien qu'entre ses investissements et ses projections stratégiques. [...] Il contribue à l'avantage concurrentiel en procurant un contexte de long terme au sein duquel les constituants peuvent attribuer un sens aux investissements et aux projections spécifiques faites par la firme. Il reflète la stratégie intentionnelle de l'entreprise – la définition de son activité, sa stratégie générique aussi bien que sa stratégie émergente – résultant de la coévolution des ressources matérielles et de la culture organisationnelle* » (p.699). Rindova et Fombrun notent que ce processus est comparable à un système de croyances, comme la « logique dominante » de Prahalad et Bettis (1986) ou le paradigme de Johnson (1988), qui guide les choix stratégiques de la firme et, à travers eux, les ressources qu'elle cherche à acquérir et à combiner. On peut donc faire le parallèle entre le comportement stratégique de Rindova et Fombrun et la logique stratégique de Sanchez et Heene, précédemment abordée. Le choix des compétences à construire mais également des ressources et actifs à acquérir pour construire ces compétences dépend du comportement stratégique de l'entreprise.

²⁷ Nous avons retenu cette terminologie de comportement stratégique après différentes discussions sur le concept de « *strategic plot* » avec plusieurs collègues (français et danois) plus ou moins familiers du cadre théorique de Rindova et Fombrun.

Selon Rindova et Fombrun, la cohérence entre ces trois processus organisationnels (investissements, projections et comportement stratégique) peut contribuer à l'avantage concurrentiel d'une firme : « *Les projections stratégiques qui ne sont pas soutenues par des investissements peuvent mener l'entreprise à perdre en crédibilité ; les investissements qui ne sont pas accompagnés de projections stratégiques réduiront leur potentiel de création de valeur ; et si les deux processus ne sont pas soutenus par le comportement stratégique, ils manqueront de continuité pour entretenir un cercle vertueux de construction de l'avantage concurrentiel* » (Rindova et Fombrun, 1999, p.699).

Cependant, ces trois processus seuls ne suffisent pas à la création d'un avantage concurrentiel. Les constituants de l'environnement y contribuent aussi grâce à trois processus par lesquels ils vont créer les conditions concurrentielles et institutionnelles du champ.

1) Le premier processus est l'allocation de ressources.

Les constituants allouent les ressources aux firmes d'une industrie en prenant (selon les catégories de constituants) des décisions d'achat, de vente, d'investissement, de partenariat ou encore d'emploi. Ce faisant, ils transfèrent des ressources et contribuent à déterminer quelles firmes bénéficient de l'avantage concurrentiel. Les allocations de ressources des constituants sont fondées sur la macro-culture du champ organisationnel qui leur fournit un paradigme et des critères de définition du succès. Dans le cadre de la problématique de la construction des compétences, l'allocation de ressources permet de développer de nouvelles compétences et représente en même temps une conséquence de la reconnaissance par les constituants des compétences récemment créées et exploitées. Le processus d'allocation des ressources est donc à la fois à l'origine de l'avantage concurrentiel et de sa préservation. Cette relation circulaire entre l'allocation de ressources par l'environnement et l'avantage concurrentiel soutenable nous semble tout à fait pertinente et assez nouvelle. Certes, l'importance de l'environnement dans l'accès aux ressources a déjà été mise en évidence, notamment par Oliver (1997). Cependant Oliver ne considère pas que l'avantage concurrentiel obtenu par une firme renforce sa légitimité, facilitant d'autant plus son accession aux ressources pertinentes.

2) Les constituants déterminent également les critères d'évaluation du succès.

Les constituants de l'environnement sont à l'origine du processus de définition des critères d'évaluation du succès en caractérisant les entreprises de l'industrie en groupes stratégiques, en les classant par réputation ou en désignant les modèles qui font référence. Les compétences jugées nécessaires à la mise en œuvre du métier ou considérées comme créatrices de valeur sont également définies par les constituants. La définition des critères de succès influence l'identité des firmes puisque celles-ci vont se conformer à ces critères en ajustant leur micro-culture (croyances, valeurs...) et leurs ressources matérielles. Ces pressions à l'isomorphisme concernant les ressources à détenir ont été mises en évidence par Oliver (1997) dans sa tentative de rapprocher l'approche ressources et le néo-institutionnalisme sociologique.

3) Le troisième processus mis en œuvre par les constituants est le développement du paradigme de l'industrie.

Les schémas d'interprétation définissent les conditions et les règles du marché : « *afin d'allouer les ressources parmi les firmes, les constituants de l'environnement essaient de comprendre les produits, les perspectives d'évolution et les dynamiques de l'industrie [...]. Ces compréhensions partagées, avec les préférences des constituants qu'elles induisent et les positions avantageuses qu'elles confèrent aux firmes, constituent les éléments clés des paradigmes d'industrie* » (Rindova et Fombrun, 1999, p. 699). Les constituants clés de l'environnement influencent le paradigme de l'industrie à travers leurs propres interprétations et leurs allocations de ressources.

La figure 10 reprend les six processus qui mènent à l'avantage concurrentiel. Les processus représentés en noir sont initiés par les constituants. Ceux représentés en gris sont initiés par les firmes. Ces processus constituent des relations d'échange entre la firme et les constituants de l'environnement et se déroulent dans différents domaines d'action.

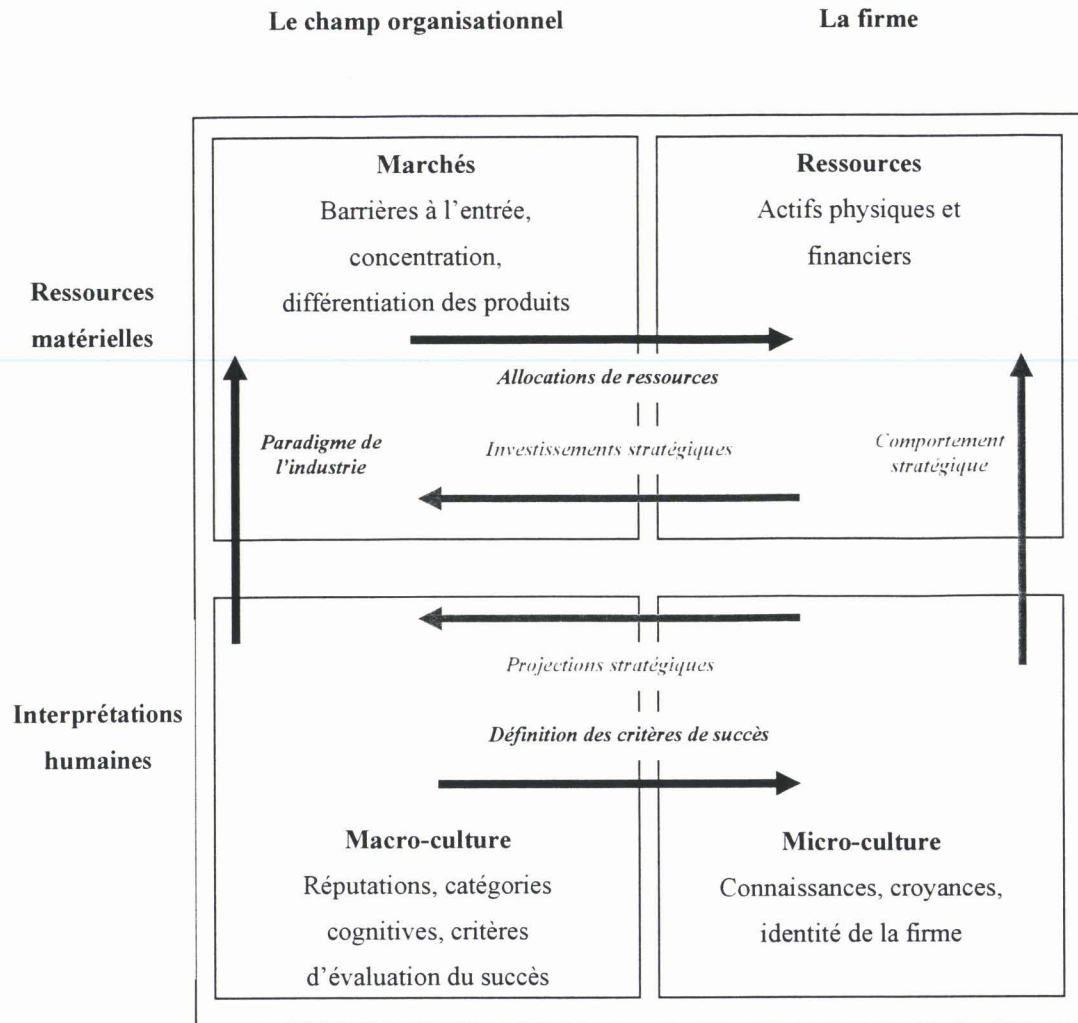


Figure 10 : Comment la firme et les constituants de l'environnement construisent l'avantage concurrentiel (d'après Rindova et Fombrun, 1999)

2.1.3. Les avantages et les limites du cadre de Rindova et Fombrun

La force du modèle de Rindova et Fombrun réside d'abord dans son caractère systémique et dynamique. Il intègre ainsi deux approches de la génération de rentes : l'approche ressources et compétences et l'approche de l'économie industrielle. L'avantage concurrentiel résulte d'actions menées à la fois par les firmes et les constituants de l'environnement (Cf. Figure 11). Ces actions « *forment de multiples cycles d'activités grâce auxquels les quatre domaines [marchés, ressources, macro-culture et micro-culture] sont continuellement construits et reproduits* » (Rindova et Fombrun, 1999, p.701). Les auteurs affirment que « *les changements progressifs et discontinus dans les quatre domaines permettent à la firme de restructurer l'industrie et de créer de nouvelles*

opportunités de création de rente » (p.701). Ces changements sont provoqués par l'interconnexion de six processus : investissements stratégiques des firmes, allocations de ressources par les constituants, développement du comportement stratégique de la firme, développement du paradigme de l'industrie par les constituants, projections stratégiques de la firme et définitions des critères de succès par les constituants.

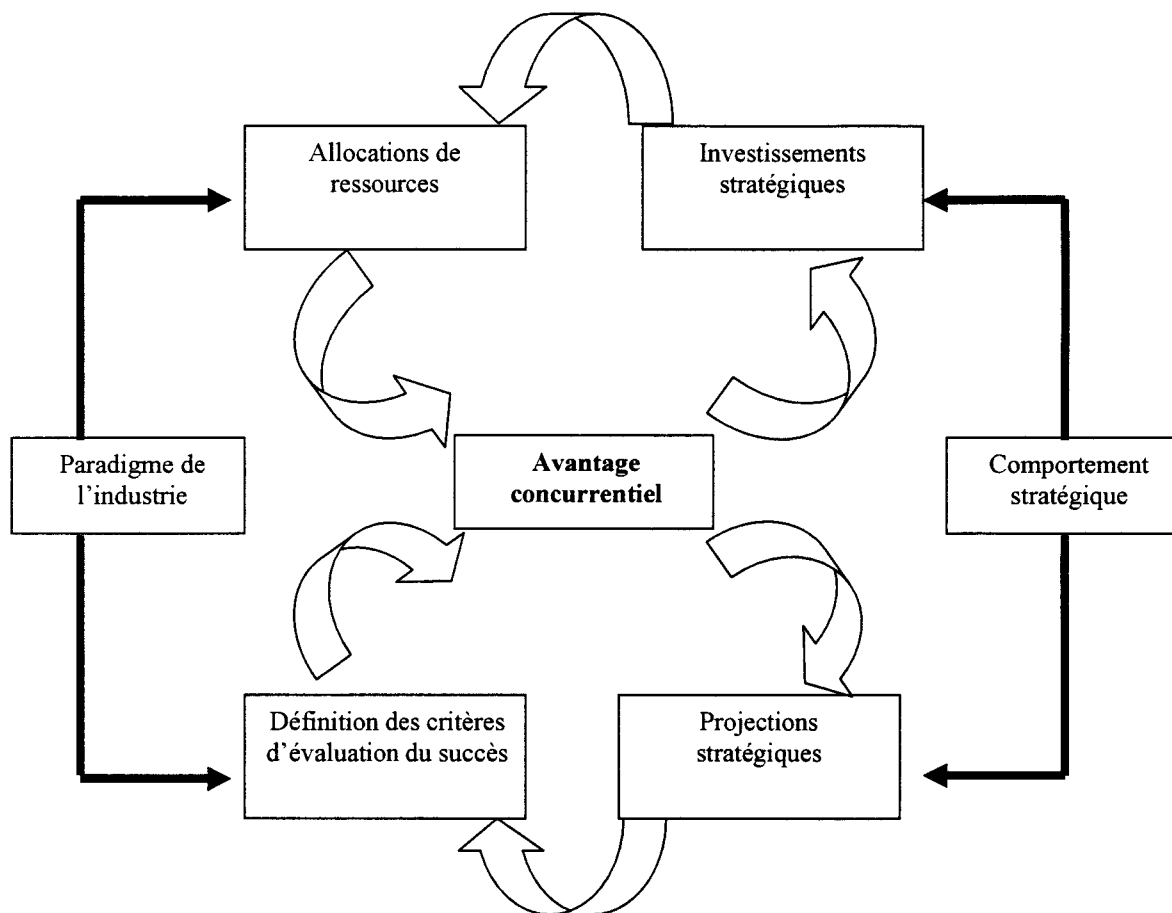


Figure 11 : Le modèle systémique de l'avantage concurrentiel (d'après Rindova et Fombrun, 1999, p.702)

Le modèle systémique de l'avantage concurrentiel représente selon nous un cadre théorique pertinent pour traiter la construction des compétences. En effet, comme nous l'avons montré en les décrivant, celle-ci peut s'inscrire dans les six processus mis en évidence précédemment. Le modèle intégrateur de Rindova et Fombrun est même particulièrement adapté au traitement de notre problématique puisqu'il permet d'aborder les trois questionnements (évoqués au début de ce chapitre) relatifs au choix des compétences à construire, aux modalités de construction et à la relation entre processus de construction et avantage concurrentiel.

La pertinence du cadre de Rindova et Fombrun est également due à sa capacité à prendre en compte les phénomènes d'interprétation des acteurs (qu'il s'agisse de la firme ou des constituants de l'environnement) et les schémas cognitifs (au niveau du champ organisationnel comme au niveau de la firme). Or, nous avons insisté sur l'importance de ces facteurs pour traiter la problématique de cette recherche. Particulièrement, le comportement stratégique (« *strategic plot* ») de Rindova et Fombrun, ou la logique stratégique (« *strategic logic* ») selon Sanchez et Heene, influencent le choix de la compétence à développer et la manière dont celle-ci sera développée : « *la logique stratégique de chaque organisation influence les types de compétences que celle-ci essaie de construire, la manière dont elle essaie de les construire et la manière dont elle essaie d'exploiter ses compétences actuelles* » (Sanchez et Heene, 2004, p.63).

Mais malgré sa richesse, le modèle de la construction de l'avantage concurrentiel a également ses inconvénients. Comme l'affirme Thorngate (1976), aucun cadre théorique en sciences sociales ne peut être simultanément général, précis et simple. Le cadre de Rindova et Fombrun est ainsi suffisamment général et suffisamment simple pour fournir des catégories d'analyse (et des relations entre ces catégories) susceptibles d'expliquer l'avantage concurrentiel. Le modèle nous sera donc particulièrement utile pour observer sur le terrain, de manière générale, les processus de construction des compétences. Cependant, il n'est pas suffisamment précis pour mettre en relation un type de comportement stratégique et une logique de choix de compétence ou une modalité particulière de construction des compétences.

En proposant des typologies, les cadres théoriques des modes d'interprétation de Daft et Weick (1984) et des comportements stratégiques de Miles et Snow (1978) permettent de compléter le modèle de Rindova et Fombrun tout en l'opérationnalisant. En effet, Rindova et Fombrun s'appuient explicitement sur ces cadres pour développer leur modèle intégrateur de la constitution de l'avantage concurrentiel.

2.2. Le modèle des modes d'interprétation de Daft et Weick: vers une analyse du choix de la compétence à construire

Pour Daft et Weick (1984), l'interprétation est caractéristique de tous les systèmes sociaux où l'intelligence humaine s'active. L'entreprise étant un système particulièrement organisé, on ne peut comprendre le phénomène de construction de compétence qui s'y déroule en laissant de côté ce facteur de subjectivité qui caractérise les approches cognitives de l'organisation (Laroche, 1997, 2001). Daft et Weick (1984, p.73) définissent l'interprétation comme « *un processus de traduction des évènements, de développement de modèle didactique et d'attribution de sens qui permet d'assembler les schémas conceptuels des managers* ». Les auteurs considèrent que l'interprétation est la deuxième étape du processus d'apprentissage global d'une organisation (Cf. Figure 12).

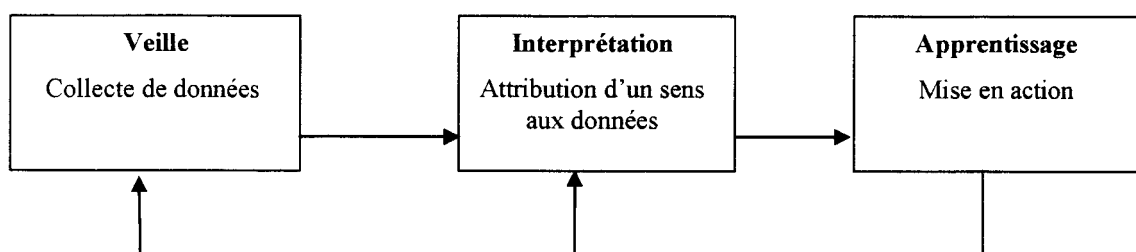


Figure 12 : Les relations entre veille, interprétation et apprentissage selon Daft et Weick (1984, p. 73)

La phase de veille²⁸ correspond à la recherche d'informations à l'extérieur de l'entreprise. Lors de la phase d'interprétation, les individus attribuent un sens aux données collectées pendant la phase de veille et partagent leurs perceptions pour aboutir à une carte cognitive commune, stabilisant ainsi le sens attribué aux données. L'organisation se trouve en situation d'interprétation quand une nouvelle idée est introduite dans sa carte cognitive collective. Dans le cadre de notre problématique de construction de compétence, c'est après cette stabilisation des représentations (notamment parmi les dirigeants) que le choix de la compétence à développer peut être effectué dans l'entreprise. La dernière phase, celle de l'apprentissage, correspond quant à elle à la mise en œuvre de la décision prise, c'est à dire dans le cas présent à la construction de la compétence proprement dite.

²⁸ Nous retenons cette traduction du terme « *scanning* ».

Considérant les organisations comme des systèmes ouverts et fortement complexes, Daft et Weick (1984) développent un modèle qui a pour vocation d'expliquer les comportements d'interprétation de l'environnement des organisations. Les auteurs s'appuient sur Pfeffer et Salancik (1978) pour affirmer que la veille est le point clé de l'explication du comportement organisationnel. A partir de ce postulat, Daft et Weick présentent une matrice à quatre cases qui combine deux variables, certes simplificatrices (Laroche, 1997) : d'une part, les croyances des dirigeants au sujet du caractère analysable ou non de l'environnement et d'autre part, le degré avec lequel l'organisation s'introduit dans l'environnement pour le comprendre et éventuellement le modifier. Les deux variables retenues sont cohérentes avec les recherches empiriques menées dans le domaine du comportement interprétatif (Aguilar, 1967 ; Wilensky, 1967). Le croisement de ces variables permet de discerner quatre types de comportement interprétatif des organisations, des plus actifs par rapport à l'environnement comme l'énaction²⁹, aux plus passifs comme l'observation indirecte en passant par l'observation conditionnée et la découverte. Daft et Weick associent ensuite à chacun des comportements interprétatifs des caractéristiques de veille, de processus d'interprétation, de comportement stratégique ou encore de processus décisionnel.

Avant d'aborder plus en détail le modèle des modes d'interprétation, il semble cependant essentiel d'évoquer les quatre postulats sur lesquels Daft et Weick font reposer leur cadre d'analyse.

Postulat 1 : Les organisations sont des systèmes sociaux ouverts qui traitent les informations venant de l'environnement.

Etant donné le niveau d'incertitude que présente l'environnement, les organisations doivent rechercher l'information puis se baser sur celle-ci pour agir. Elles développent des mécanismes de traitement de l'information pour identifier les concurrents, les tendances et les évolutions technologiques nécessaires à leur survie dans le champ.

²⁹ Nous retenons le néologisme de Laroche (1997) « éraction » pour traduire le terme « enactment » employé par Daft et Weick (1984). Nous préférons ce néologisme plutôt que d'avoir recours à des traductions telles que « promulgation » ou « mise en scène » qui malgré leur intérêt ne recouvrent pas entièrement, selon nous, l'idée de mode d'interprétation telle que proposée par Daft et Weick.

Postulat 2 : L'interprétation se fait à la fois à un niveau individuel et à un niveau organisationnel.

Les mécanismes de perception de l'environnement et de traitement de l'information ne sont pas indépendants des individus. En émettant et en recevant des messages, ces derniers transmettent en même temps leurs schémas mentaux. Cependant, d'après Daft et Weick, même si les individus vont et viennent, les organisations préservent en partie les connaissances, les valeurs, les normes et même les comportements à travers le temps.

Postulat 3 : L'interprétation organisationnelle est formulée par les managers à un niveau stratégique.

Selon Daft et Weick, les organisations peuvent être considérées comme des systèmes gigognes dans lequel chaque sous-système doit traiter avec un secteur externe différent. Le rôle des dirigeants est de permettre la rencontre entre ces différents sous-systèmes et d'interpréter à un niveau plus global l'information émanant de ces derniers. Les dirigeants de l'entreprise assurent donc la convergence des informations et permettent l'interprétation au niveau de l'organisation, nécessaire à la prise de décision et à l'action.

Postulat 4 : Les modes d'interprétation de l'environnement sont spécifiques à chaque organisation.

Les organisations développent des méthodes d'accès à l'environnement qui leur sont propres. Leur processus d'interprétation sont donc spécifiques et reposent sur des caractéristiques organisationnelles et environnementales différentes. On peut noter que ce postulat n'empêche pas Daft et Weick (1984) de proposer une typologie de quatre modes d'interprétation.

La première variable discriminante des modes d'interprétation retenue par les auteurs est la croyance des dirigeants quant au caractère analysable ou non de leur environnement. Dans le premier cas, les dirigeants d'une organisation considèrent l'environnement comme concret et analysable. Les événements et processus sont alors perçus comme tangibles et mesurables. Dans le second cas, les dirigeants pensent que l'environnement est non analysable, ou du moins difficilement analysable. Dans ce cas, ils peuvent s'orienter vers une stratégie de participation à la création de l'environnement en enactant une interprétation raisonnable qui légitime l'action prévue. C'est alors l'interprétation qui façonne l'environnement plus que l'environnement qui façonne l'interprétation.

La seconde variable est le degré d'intrusion des firmes dans leur environnement. Celles-ci peuvent être actives ou passives. Les organisations actives font de la prospective et créent des fonctions, voire des départements, chargés de la veille. La recherche d'information que mènent ces organisations implique forcément, d'après Daft et Weick (1984), de tester et de manipuler l'environnement. Les entreprises actives ont un comportement offensif vis à vis de leur environnement, c'est-à-dire qu'elles cherchent à briser les règles et à changer les facteurs de l'environnement. Au contraire, les organisations passives conçoivent l'environnement comme donné et ne répondent activement que lorsqu'une crise survient. Elles interprètent l'environnement dans des limites convenues et acceptent l'information qu'il émet quelle qu'elle soit. Il s'agit plus d'une logique d'adaptation à l'environnement que d'une volonté de participation à la création de celui-ci.

Le croisement des deux dimensions évoquées (perception de l'environnement et intrusion organisationnelle) permet à Daft et Weick de proposer une typologie des modes d'interprétation de l'environnement (Cf. Figure 13).

<p><i>Non analysable</i></p> <p>Hypothèses sur l'environnement</p> <p><i>Analysable</i></p>	<p>Observation indirecte</p> <p>Interprétations forcées.</p> <p>Absence de routines de veille, données informelles, intuition, rumeur, opportunités.</p>	<p>Énaction</p> <p>Expérimentations, test.</p> <p>Environnement inventé.</p> <p>Apprendre en faisant.</p>
	<p>Observation conditionnée</p> <p>Interprétation limitée.</p> <p>Découverte passive, routines de veille, données formelles.</p>	<p>Découverte</p> <p>Recherche formelle.</p> <p>Découverte active, questionnements, enquêtes, collecte de données.</p>
	<i>Passive</i>	<i>Active</i>
	Intrusion organisationnelle (attitude envers l'environnement)	

Figure 13 : Le modèle des modes d'interprétation organisationnelle (d'après Daft et Weick, 1984, p. 78)

Le mode de « l'énaction » (Laroche -1997- parle de « créateur ») reflète une stratégie d'intrusion face à un environnement considéré comme peu analysable. Les organisations

adoptant ce mode d'interprétation construisent leur propre environnement. Elles collectent l'information et font des expérimentations (en termes de lancement de produits par exemple) en délaissant les règles et les attentes traditionnelles. Elles ont tendance à créer des marchés sans attendre l'émergence d'une demande structurée.

Le mode de « la découverte » (Laroche -1997- retient le terme de « rationalisateur ») est également celui d'une firme intrusive mais contrairement à l'organisation enactrice, elle recherche une information claire car elle considère que son environnement est analysable. Les organisations « découvreuses » s'appuient sur des démarches formelles de recherche pour s'informer sur l'environnement. Elles se dotent ainsi de fonctions en charge de la collecte et de l'analyse des données et utilisent les études de marché, l'analyse de tendance ou encore la prospective pour prédire les menaces et les opportunités à venir.

Le mode de « l'observation conditionnée » (ou « spectateur conditionné » d'après Laroche, 1997) correspond aux organisations qui ne sont pas intrusives et qui considèrent leur environnement comme analysable, concret et accueillant. Elles tendent à s'appuyer sur des procédures routinières de collecte de données. L'observation est conditionnée dans le sens où elle est limitée aux documents de routine et aux sources d'information traditionnelles (rapports, publications et systèmes d'information qui évoluent au cours des années).

Le mode de « l'observation indirecte » (« spectateur désorienté » selon Laroche, 1997) révèle une approche passive, non intrusive, de l'environnement. Mais les organisations utilisant ce mode d'interprétation ne s'appuient pas sur des données objectives. Elles considèrent l'environnement comme ne pouvant pas être analysé et s'appuient par exemple sur les rumeurs ou les réseaux informels pour être informées. Aussi, les organisations ayant ce mode d'interprétation saisissent les opportunités plus qu'elles ne les créent.

Daft et Weick ont complété ce modèle des modes d'interprétation en le reliant avec d'autres caractéristiques des entreprises telles que leur système de veille, la nature de leur interprétation ou encore leur comportement stratégique. Ces caractéristiques sont autant de points de repères susceptibles d'être utilisés dans la phase empirique de notre travail pour qualifier les processus de choix des compétences à construire (liés au système de veille et à la nature de l'interprétation) et leur mode de construction (lié au comportement stratégique). En effet, l'identification de plusieurs modes d'interprétation et leur couplage

avec d'autres caractéristiques telles que le comportement stratégique nous semble davantage « opératoire » pour comprendre la construction de compétence que le concept très général de logique stratégique de Sanchez et Heene développée précédemment.

Les caractéristiques de la veille (source et modalités d'acquisition des données) sont directement liées au mode d'interprétation de la firme. Les managers peuvent se procurer des données sur l'environnement grâce à des sources externes ou internes, et personnelles ou impersonnelles. Les sources sont dites externes quand les managers ont des contacts directs avec l'information hors de l'organisation. A l'inverse, les données internes proviennent de collectes de données sur l'environnement réalisées par d'autres personnes au sein de l'organisation. Elles parviennent au manager grâce à des canaux internes. Les sources personnelles proviennent de contacts directs avec d'autres individus. Les sources impersonnelles viennent de documents écrits tels que des magazines, des rapports ou des éléments issus du système d'information de l'organisation. Pour Daft et Weick, moins l'environnement est perçu comme analysable, plus les managers ont tendance à privilégier des informations externes obtenues par contacts personnels avec d'autres managers. Les mécanismes organisationnels d'acquisition d'information (par exemple, présence ou non d'une fonction de veille) et la régularité de cette acquisition sont d'autres caractéristiques de la veille organisationnelle.

L'interprétation se rapporte au processus par lesquels les managers transforment les données en connaissances et accords sur l'environnement. Ce processus varie en fonction des moyens choisis pour réduire l'ambiguïté (par exemple, discussions, échanges d'informations ou traitement quantitatif des données) et débouche sur une interprétation collective. Plus l'ambiguïté est importante, plus il y a d'échange d'information entre les membres de l'organisation avant d'atteindre une interprétation commune. Le niveau de circulation de l'information entre les membres de l'organisation correspond à des « cycles d'information ». Selon Daft et Weick (1984), il y a peu de cycles d'information dans la firme lorsque les individus partagent rapidement la même interprétation.

Le comportement stratégique et le processus de décision peuvent aussi être caractérisés pour chaque mode d'interprétation. Daft et Weick rapprochent ainsi leur typologie des modes d'interprétation de la typologie des comportements stratégiques ou types stratégiques proposée par Miles et Snow (1978). Ces derniers identifient quatre types de

comportement stratégique en fonction du mode d'insertion de la firme dans son environnement et de facteurs d'organisation : le prospecteur, l'analyste, le défenseur et le réacteur³⁰.

Le prospecteur fait preuve d'un degré d'initiative important. Il est entreprenant et développe fréquemment de nouveaux produits. Il considère son environnement comme étant en changement constant mais offrant de multiples opportunités. Daft et Weick rapprochent ce type de comportement stratégique du mode d'interprétation de l'énaction.

L'organisation analyste est plus prudente. Sa stratégie est de maintenir un cœur d'activité stable tout en innovant de manière occasionnelle dans les activités périphériques si l'environnement le permet. Daft et Weick associent ce type de comportement stratégique au mode d'interprétation de la découverte qui qualifie les firmes étudiant l'environnement et ne réagissant qu'avec prudence et précaution.

L'organisation au comportement défenseur est déterminée à protéger les marchés qu'elle possède. Ses dirigeants considèrent l'environnement comme relativement stable et analysable et leur attention se porte davantage sur l'efficacité interne plutôt que sur les relations externes. Ce type de comportement peut être associé au mode d'interprétation par observation conditionnée.

Enfin, l'organisation adoptant un comportement de réacteur ne suit pas réellement de comportement stratégique cohérent. Elle accepte son environnement tel qu'il est et réagit apparemment de façon presque aléatoire à ses changements. Dans ce type d'organisation, le comportement de veille est basé sur des données provenant plutôt de contacts personnels que de systèmes d'information spécialisés et plus systématiques. Daft et Weick rapprochent le comportement de réacteur du mode d'interprétation de l'observation indirecte.

La prise en compte de ces différents éléments dans le cadre de Daft et Weick permet de faire de nombreux liens entre les modes d'interprétation et certains processus organisationnels (Cf. Figure 14), et notamment la construction de compétences.

³⁰ Nous développons dans la sous-section suivante le cadre de Miles et Snow (1978).

	Observation indirecte	Énaction
Non analysable	<p>Caractéristiques de la veille Sources des données : externe et personnelle Acquisition : pas de département de veille, contacts et rapports irréguliers, information fortuite</p> <p>Processus d'interprétation Plus grande réduction de l'ambiguïté Peu de règles, de nombreux cycles</p> <p>Stratégie et prise de décision Stratégie : réacteur Processus de décision : construction d'une coalition, enjeux politiques</p>	<p>Caractéristiques de la veille Sources des données : externe et personnelle Acquisition : pas de département de veille, rapports et feedback de l'environnement irréguliers, information sélective (limitée)</p> <p>Processus d'interprétation Réduction de l'ambiguïté Règles et cycles modérés</p> <p>Stratégie et prise de décision Stratégie : prospecteur Processus de décision : incrémental, par essais et erreurs</p>
Hypothèses à propos de l'environnement		
	Observation conditionnée	Découverte
Analysable	<p>Caractéristiques de la veille Sources des données : interne et impersonnelle Acquisition : pas de département de veille, information de routine</p> <p>Processus d'interprétation : Légère réduction de l'ambiguïté Beaucoup de règles, peu de cycles</p> <p>Stratégie et prise de décision Stratégie : défenseur Prise de décision : programmée, recherche de solution</p>	<p>Caractéristiques de la veille Sources des données : interne et impersonnelle Acquisition : départements de veille séparés, études et rapports spéciaux, information approfondie, vaste</p> <p>Processus d'interprétation : Légère réduction de l'ambiguïté Beaucoup de règles, cycles modérés</p> <p>Stratégie et prise de décision Stratégie : analyste Prise de décision : systèmes d'analyse, calcul</p>
	Passive	Active
	Relation à l'environnement	

Figure 14 : Les relations entre les modes d'interprétation et les processus organisationnels (d'après Daft et Weick, 1984, p.80)

La relation entre modes d'interprétation de Daft et Weick et comportements stratégiques de Miles et Snow s'avère particulièrement fructueuse pour traiter notre problématique. En effet, Snow et Hrebiniak ont mis en évidence dès 1980 une corrélation entre les compétences distinctives développées par les firmes et leur comportement stratégique. Daft et Weick font d'ailleurs eux-mêmes explicitement le parallèle entre les quatre modes d'interprétation de leur typologie et les quatre comportements stratégiques identifiés par Miles et Snow (1978). Ce parallèle entre les deux cadres théoriques permet de traiter des questions du choix des compétences à construire et des modalités de construction (c'est-à-

dire de la décision et de l'action, largement imbriquées –Laroche, 1995) à l'aide de cadres commensurables.

2.3. Le modèle des comportements stratégiques de Miles et Snow : vers une analyse des modalités de construction des compétences

Le cadre des comportements stratégiques (ou types stratégiques) de Miles et Snow connaît depuis plus de vingt cinq ans un succès considérable dans la littérature stratégique. Il a donné lieu à des tests empiriques multiples et a donc prouvé sa robustesse dans des contextes variés malgré des ajustements progressifs (par exemple, Hambrick, 1983 ; Simons, 1987 ; Shortell et Zajac, 1990). D'après Hambrick (1983) et Desarbo et al. (2005), l'une des principales forces du cadre théorique de Miles et Snow est de permettre l'opérationnalisation des concepts de la stratégie. Plusieurs recherches ayant montré le lien entre comportement stratégique et compétences développées (Snow et Hrebiniak, 1980 ; Desarbo et al., 2005) son utilisation devrait nous permettre de comprendre le processus de construction des compétences dans les entreprises. D'autant que comme l'affirme Helfat (2003), « *la structure organisationnelle et les processus en vigueur au sein de la firme affectent fortement l'habileté à développer, à utiliser et à altérer les ressources et les capacités* » (p.9).

Sur la base d'études empiriques menées dans quatre industries (l'édition de manuels scolaires, l'électronique, l'agro-alimentaire et les hôpitaux), Miles et Snow ont identifié des comportements stratégiques récurrents. Trois d'entre eux sont viables (prospecteur, analyste, défenseur) et un ne l'est pas (réacteur). Les prospecteurs sont pionniers dans le développement de nouveaux produits ou de nouveaux marchés. Ils basent leur succès sur la stimulation des marchés et la création de nouvelles opportunités. Les défenseurs au contraire s'engagent peu dans la création de nouveaux produits ou de nouveaux marchés. Ils cherchent plutôt à créer et à préserver un positionnement sur leur marché et situent le terrain de la compétition sur le prix, la qualité ou encore la livraison. Les analystes ont un comportement intermédiaire : « *ils font moins de changements dans leur base de produits et de marchés que les prospecteurs et sont moins impliqués dans la stabilité et la recherche d'efficience que les défenseurs* » (Hambrick, 1983, p.6). Le tableau 15 reprend un certain nombre de caractéristiques des organisations associées aux trois comportements stratégiques cohérents évoqués par Miles et Snow (1978).

	Prospecteur	Analyste	Défenseur
Pôle entrepreneurial	Domaine d'activité large et en développement constant	Domaine hybride : à la fois stable et changeant	Domaine d'activité étroit : offrir aux clients du segment une vaste gamme de produits et services
	Surveillance étendue de l'environnement	Mécanismes de surveillance limités au marketing mais très formalisés	Analyse limitée de l'environnement
	Croissance par développement de nouveaux produits	Croissance régulière par pénétration du marché et développement de produits	Stratégie prudente et incrémentale, interne plutôt qu'externe
Pôle engineering	Technologie flexible produisant des prototypes	Recherche d'efficacité dans les parties stables et flexibilité dans les parties changeantes	Base technologique souvent unique
	Technologies multiples	Degré moyen d'efficacité	Technologie efficace en terme de coûts et de qualité
Pôle administratif ou organisationnel	Les spécialistes de marketing et de R&D sont les membres les plus puissants de la coalition	Membres influents : marketing et recherche appliquée	Les experts techniques et financiers dominent
	Structure plutôt par produits avec faible degré de division du travail et de formalisation	Structure plutôt matricielle	Structure plutôt fonctionnelle
	Promotion autant externe qu'interne	Récompense plus forte pour marketing et recherche appliquée	Promotion lente, de l'intérieur
	Contrôle décentralisé, système d'information horizontal	Contrôle modérément centralisé	Contrôle centralisé
	Mécanismes complexes de coordination	Mécanismes de coordination très complexes	Mécanismes de coordination simples (plans et standardisation)

Tableau 15 : Les caractéristiques des organisations en fonction de leur comportement stratégique (d'après Miles et Snow, 1978)

La typologie de Miles et Snow permet de dépasser les approches classiques en montrant le lien entre stratégie et structure de l'organisation. Les auteurs soutiennent que le mode d'insertion d'une organisation dans son environnement passe par la résolution de trois

problèmes successifs³¹ : un problème entrepreneurial, c'est-à-dire lié au choix des produits et marchés et à leur nature³², un problème d'engineering relatif au type de technologie et à son utilisation, et enfin un problème administratif ou organisationnel portant sur la structure de la firme. Selon les auteurs, les entreprises développent au cours du temps une certaine consistance dans leurs choix (d'activité, de structure, de mise en œuvre de la technologie...) et ont tendance à adopter un comportement stratégique qu'elles perpétuent. Ceci implique que les firmes comptent sur un ensemble de mécanismes (de répartition du pouvoir ou de gestion des ressources) éprouvés pour faire face à l'environnement. Les firmes qui tentent de manière opportuniste et *ad hoc* de changer de comportement stratégique ou qui ne disposent pas d'une forte consistance dans leur choix vont présenter une faible performance et sont qualifiées de « réacteur ». Les comportements stratégiques de prospecteur, de défenseur et d'analyste obtiennent, d'après Miles et Snow (1978) ou Snow et Hrebiniak (1980), des performances équivalentes les unes aux autres dans n'importe quelle industrie. La recherche empirique d'Hambrick (1983) a cependant un peu relativisé cette affirmation en montrant que selon le cycle de vie ou le degré d'innovation de l'industrie un comportement peut être mieux adapté qu'un autre et présenter de meilleures performances. Desarbo et al. (2005) proposent, à l'issue de leur étude, que les comportements stratégiques, la turbulence de l'environnement et les capacités des firmes co-évoluent.

Miles et Snow (1978) ont fait le parallèle entre les comportements stratégiques et les capacités des firmes. Par la suite, plusieurs recherches ont tenté de faire le lien entre leur typologie et les modes de développement et de gestion des compétences à différents niveaux (par exemple, Snow et Hrebiniak, 1980 ; Miles et Snow, 1984 ; Peck, 1994 ; Desarbo et al. 2005). Ces recherches permettent d'articuler les comportements stratégiques avec les modes de développement et de management des compétences collectives et individuelles.

Comme nous l'avons évoqué, les prospecteurs tentent de mettre en œuvre une stratégie de pionnier sur les marchés et constituent des capacités de développement de nouvelles

³¹ Cependant, comme le note Desreumaux (1993), cette résolution peut se faire dans un ordre différent.

³² Rappelons que si l'on considère souvent que le comportement stratégique peut être identifié au niveau *corporate*, l'objectif affiché de Miles et Snow avec cette typologie est d'expliquer les phénomènes au niveau *business*.

technologies et de mise sur le marché rapide des produits. L'étude empirique réalisée par Simons en 1987 montre que les entreprises ayant ce type de comportement stratégique, caractérisé par un fort degré d'innovation produit/marché, ont des systèmes de contrôle plus intenses et plus étroits que les défenseurs³³. Sur la base des recherches en marketing stratégique ayant testé la typologie de Miles et Snow, Desarbo et al. (2005) précisent qu'être prospecteur requiert des compétences en R&D produits mais également une compétence d'intégration des fonctions, base critique pour la mise sur le marché de nouveaux produits. D'après les auteurs, le prospecteur développe aussi des aptitudes à travailler en partenariat avec les réseaux de distribution et à mener des études de marché afin de bien connaître les marchés. Enfin, Miles et Snow ont noté dès 1978 que les prospecteurs ont les mécanismes de coordination et de communication les plus complexes puisqu'ils s'appuient sur la mise sur le marché de nouveaux produits pour assurer leur compétitivité.

Le défenseur cherche à préserver une base stable des produits et de marchés et cherche donc peu à identifier de nouvelles opportunités de marché. Il constitue plutôt des compétences liées à l'approvisionnement, la production et la distribution pour proposer des prix plus bas. Le défenseur se concentre donc sur l'amélioration des processus, la réduction des coûts et l'efficacité des ressources (Desarbo et al., 2005). Certains auteurs ont aussi noté la possibilité, pour les entreprises ayant ce comportement stratégique, de chercher à proposer des produits de qualité supérieure ou des services complémentaires (Hambrick, 1983). Cependant, Simons (1987, p.370) observe que les défenseurs font peu de changements dans leurs systèmes de contrôle et que ceux-ci sont moins intenses et moins élaborés que ceux des prospecteurs, étant donné leur moindre engagement dans le développement de nouveaux produits.

L'analyste développe des compétences lui permettant d'articuler une base stable de produits et le développement de nouveaux produits. Il sait mettre en œuvre une organisation par projet mais dispose également de capacités liées au marketing, tant en ce qui concerne l'étude du marché (la découverte de segments prometteurs), et particulièrement la veille concurrentielle (Miles et Snow, 1984) que la vente des produits.

³³ Dent (1990) affirme cependant que l'étude quantitative de Simons ne permet pas de prendre en compte

Dans leur article « *Designing Strategic Human Resources Systems* », Miles et Snow (1984) approfondissent leur typologie des comportements stratégiques (et des caractéristiques organisationnelles qui les supportent) en proposant de lier ces derniers aux systèmes de management des ressources humaines (Cf. Tableau 16). Il ne s'agit pas pour les auteurs de descendre dans l'analyse au niveau des compétences des individus mais plutôt d'étudier la stratégie de gestion des ressources humaines des firmes. En effet, selon Miles et Snow, la mise en oeuvre de nouvelles stratégies passe par un système de management des ressources humaines approprié. Ce dernier est donc un élément qui participe à la construction de nouvelles compétences stratégiques : « *les départements de ressources humaines sont de plus en plus vus comme les dépositaires logiques d'un ensemble grandissant de connaissances et d'aptitudes dans la conception et le changement des organisations.* » (Miles et Snow, 1984, p. 51). D'autres auteurs, tels que Priem et Butler (2001) ont souligné l'importance des ressources humaines dans l'émergence des compétences stratégiques.

Systèmes de management des ressources humaines	Défenseur	Prospecteur	Analyste
Stratégie de base	Construction des ressources humaines	Acquisition des ressources humaines	Allocation des ressources humaines
Orientation de recrutement, sélection et placement	Orientation : « Faire » Peu de recrutement, sélection interne Sélection basée sur le rejet des employés indésirables	Orientation : « Acheter » Recrutement sophistiqué à tous les niveaux Sélection impliquant des tests psychologiques de pré recrutement	Orientation : « Faire » et « Acheter » Recrutement et sélection interne
Planification des besoins en RH	Formelle et extensive	Informelle et limitée	Formelle et extensive
Formation et développement	Construction des compétences individuelles Programmes de formation extensifs	Identification et acquisition de compétences individuelles Programmes de formation limités	Construction et acquisition de compétences individuelles Programmes de formation extensifs Recrutement hors de l'entreprise limité.

l'utilisation réelle et la mise en œuvre des systèmes de contrôle.

<p>Evaluation de la performance</p>	<p>Orientée vers les processus</p> <p>Identification des besoins en formation</p> <p>Evaluation de la performance individu/groupe</p> <p>Comparaison avec les performances des années précédentes.</p>	<p>Orientée vers les résultats (management par objectifs)</p> <p>Identification des besoins en personnel</p> <p>Evaluation de la performance division/corporate</p> <p>Comparaison avec d'autres firmes durant la même période.</p>	<p>Orientée principalement vers les processus</p> <p>Identification des besoins en formation et en personnel</p> <p>Evaluation de la performance individu/groupe/division</p> <p>Principalement comparaison avec les performances des années précédentes. Quelques comparaisons avec d'autres firmes durant la même période.</p>
<p>Rémunération</p>	<p>Orientée vers la position dans la hiérarchie de l'organisation</p> <p>Cohérence interne</p> <p>Rémunération totale fortement orientée vers le salaire et guidée par les différentiels supérieur/subordonnés</p>	<p>Orientée vers la performance</p> <p>Compétitivité externe</p> <p>Rémunération totale fortement orientée vers les primes et guidée par les besoins en recrutement.</p>	<p>Principalement orientée vers la hiérarchie, des considérations de performance</p> <p>Cohérence interne et compétitivité externe</p> <p>Salaires et rémunération par primes.</p>

Tableau 16: Les comportements stratégiques et les systèmes de management des ressources humaines (d'après Miles et Snow, 1984, p.49)

L'article de Miles et Snow (1984) suggère que selon leur comportement stratégique, les firmes adoptent des systèmes de gestion des ressources humaines différents. Le défenseur tend à construire les compétences en interne tandis que le prospecteur préfère se les procurer à l'extérieur. L'analyste mixe développement interne et achat de compétences.

Peck (1994) a également tenté d'opérationnaliser le cadre théorique de Miles et Snow (1978) pour connaître la nature des relations entre stratégie et politique de ressources humaines. Elle rappelle que les comportements stratégiques de Miles et Snow « se focalisent principalement sur les domaines produits et marchés de l'organisation. Cependant, comme Miles et Snow l'affirment, les politiques internes de l'organisation et ses pratiques de gestion administrative devraient supporter et refléter cette orientation externe » (Peck, 1994, p.716).

L'auteur se base sur les deux types d'orientation du recrutement identifiés par Miles et Snow (1984) reprises dans le tableau précédent : « acheter » (orientation externe) et « faire » (orientation interne). Les défenseurs « font » leurs employés alors que les prospecteurs « achètent » leurs employés et que les analystes pratiquent les deux orientations. La détermination de cette logique interne ou externe d'acquisition de compétences individuelles détenues par des employés dépend de la perception qu'a l'organisation de son environnement. Le défenseur conçoit son environnement comme étant relativement stable et comme le remarque Peck (1994, p.719), « *les investissements de long terme en capital humain sont relativement profitables dans de tels environnements* ». Cette proposition est cohérente avec Daft et Weick (1984). Au contraire, les prospecteurs conçoivent leur environnement comme étant trop turbulent pour être analysable. Leur concentration sur l'innovation au niveau des produits et des marchés crée un environnement trop dynamique pour qu'une orientation interne (« faire ») soit une stratégie réalisable. De plus, l'achat des compétences sur les marchés permet d'obtenir de nouvelles idées de produits ou de marchés. Autrement dit, plus une organisation considère que son environnement est analysable et prévisible plus elle est tentée de développer ses ressources humaines en interne, donc d'adopter une logique de construction plutôt que d'acquisition de compétences individuelles.

Les résultats de l'étude empirique de Peck remettent en cause les propositions théoriques de Miles et Snow (1984). Ils montrent ainsi que « *plus une organisation recherche de nouveaux produits et marchés, plus l'organisation dépend de son marché interne du travail. Il est possible que les prospecteurs recherche la flexibilité à travers des sources internes plutôt qu'externes. De même, plus l'orientation stratégique est défenseur, moins elle se reposera sur le marché interne du travail* » (p.725). Il semble également que les prospecteurs recrutent plus facilement que les défenseurs des personnes inexpérimentées et investissent massivement en formation. En d'autres termes, les prospecteurs utilisent plus le marché interne du travail pour développer des compétences. Ces résultats conduisent Peck à affirmer qu'on ne peut résumer un comportement stratégique à une approche du type « faire » ou « acheter ». Cependant, les résultats de la recherche doivent être relativisés. L'échantillon considéré ne regroupe que 45 entreprises américaines, toutes basées à Chicago. De plus, Peck note elle-même que sa recherche laisse une grande partie de la variance inexpliquée. Mais d'après nous, la principale limite de l'article de Peck relève du design méthodologique. Le questionnaire concernant la « philosophie RH »

(achat ou développement interne) nous semble biaisé. Celui-ci présente en effet plusieurs *scenarii* et le scénario « achat » apparaît clairement moins désirable socialement puisqu'il est le seul à évoquer des pratiques de licenciement alors que les autres présentent uniquement le développement des ressources humaines et ses aspects positifs. Les répondants étant des directeurs des ressources humaines, on peut comprendre que le scénario « achat » ait été peu retenu.

Tout comme le modèle de Rindova et Fombrun (1999) et le cadre de Daft et Weick (1984) avec lesquels il est relié, le modèle des comportements stratégiques de Miles et Snow et les recherches successives basées sur ce dernier fournissent des arguments théoriques pour développer un ensemble de propositions relatives aux modalités de construction des compétences au sein des firmes.

3. La contribution des cadres théoriques retenus au traitement de la problématique de la construction des compétences stratégiques

Dans cette section, nous démontrons que le cadre de Rindova et Fombrun complété par ceux de Daft et Weick (1984) et Miles et Snow (1978) est plus pertinent pour traiter notre problématique que les travaux issus de l'approche ressources et compétences qui abordent la construction de compétences (3.1.). Nous posons ensuite trois séries de propositions (3.2.).

3.1. L'intégration des différents cadres théoriques

Comme nous l'avons évoqué, peu de travaux ont abordé la construction des compétences en tant que telle. Nous avons démontré que les contributions dédiées à ce thème (par exemple, Clark et Scott -2000- ou Sanchez et Heene -2004) restent peu étayées théoriquement et ne permettent pas réellement de comprendre le processus de construction des compétences ni même les raisons qui conduisent certaines compétences à être à l'origine de l'avantage concurrentiel d'une firme. Le travail de Sanchez et Heene fournit toutefois les concepts et les définitions nécessaires à notre recherche.

Le modèle de Sanchez et Heene (2004) souffre cependant de plusieurs limites importantes. Premièrement, il traite la problématique de la construction de compétence au niveau organisationnel. La logique stratégique (ou logique dominante) y est vue comme un attribut à l'origine du processus de construction de compétence. Cependant, la logique stratégique est conçue par les auteurs comme une caractéristique interne de la firme. Sanchez et Heene négligent ainsi le rôle de l'environnement dans la construction des compétences des firmes, et notamment dans le choix des compétences à développer. L'environnement doit pourtant être pris en compte dans l'étude des processus de développement des ressources et des compétences (Amit et Schoemaker, 1993 ; Foss et Robertson, 2000). En effet, la façon dont l'organisation filtre les informations de l'environnement, autrement dit son mode d'interprétation, est à la fois déterminée par son identité (résultant de ses décisions et actions passées) et par les influences externes. Il est donc nécessaire d'aborder notre problématique à la fois aux niveaux intraorganisationnel, organisationnel et interorganisationnel et le modèle de Sanchez et Heene est inadapté à une telle démarche.

Une seconde limite de ce modèle est qu'il n'aborde finalement pas réellement les processus internes de constitution des compétences. Sanchez et Heene (2004) se contentent de définir les processus liés aux compétences (construction, exploitation, intensification...) sans expliquer leurs modalités. Le chercheur peut donc utiliser les concepts proposés comme base de travail mais ne peut utiliser la contribution à des fins de test, ou même d'exploration, des processus internes aux entreprises. Ceci est d'autant plus vrai que les relations entre les processus liés aux compétences (Cf. Figure 4) sont largement discutables (notamment par rapport aux relations mises en évidence par Penrose –1959) comme nous avons tenté de le démontrer précédemment. Ainsi, si la contribution de Sanchez et Heene (2004) porte sur la dynamique des ressources et compétences, elle le fait d'une manière peu convaincante pour le chercheur et peu prescriptive pour le manager.

Enfin, une troisième limite du travail de Sanchez et Heene est qu'il ne fait pas le lien entre les processus liés aux compétences (construction, exploitation...) et l'avantage concurrentiel. Celui-ci n'intervient à aucun moment dans les modèles proposés. Cette incapacité des modèles dynamiques, dans l'approche des ressources et compétences, à traiter de manière satisfaisante de la constitution de l'avantage a été notée par Foss (2000).

La contribution de Sanchez et Heene (2004), malgré son intérêt en termes d'apport de concepts, ne permet pas, selon nous, de traiter les trois questionnements dérivés de la problématique de cette thèse (choix des compétences à constituer, modalités de construction des compétences, relation entre modalités de construction des compétences et avantage concurrentiel). Chacune des limites identifiées ci-dessus est en effet relative à un questionnement particulier (Cf. Tableau 17).

Questionnements	Limites de Sanchez et Heene (2004)
Comment se fait le choix des compétences stratégiques à constituer dans une organisation ?	L'influence de l'environnement sur le choix des compétences n'est pas prise en compte.
Comment les acteurs de cette organisation constituent-ils ces compétences ?	Les processus internes en vigueur ne sont pas détaillés. Les relations entre concepts (construction, intensification...) sont peu claires.
Quelles sont les caractéristiques des processus de construction des compétences qui assurent un avantage concurrentiel à l'organisation ?	La relation entre la construction de compétences et l'avantage concurrentiel n'est pas abordée.

Tableau 17 : Les limites de la contribution de Sanchez et Heene (2004) pour le traitement de notre problématique

A l'inverse des cadres spécifiques dédiés à la construction des compétences, la théorie de la constitution de l'avantage concurrentiel proposée par Rindova et Fombrun (1999) semble parfaitement adaptée au traitement des différents niveaux d'analyse (intraorganisationnel, organisationnel, interorganisationnel) concernés par notre problématique et permet de faire le lien entre ce processus et l'avantage concurrentiel. De plus, il représente un modèle dynamique basé sur quelques processus susceptibles d'être identifiés lors d'une étude empirique.

Le caractère dynamique du cadre de Rindova et Fombrun associé à sa capacité à traiter la constitution de l'avantage concurrentiel permet notamment de dépasser le compromis évoqué par Foss (2000) auquel les chercheurs ont à faire face. Selon l'auteur, le chercheur du courant des ressources et compétences doit en effet choisir entre une approche dynamique, souvent peu rigoureuse et incapable de traiter correctement de la constitution et de la préservation de l'avantage concurrentiel, et une approche en termes d'équilibre, rigoureuse mais incapable de traiter de la construction de nouvelles ressources ou compétences. Grâce au cadre théorique de Rindova et Fombrun, la rigueur et l'abstraction

des approches en termes d'équilibre peuvent être conciliées avec le traitement des processus de construction des compétences stratégiques.

Certes, le cadre de Rindova et Fombrun est une théorie parcimonieuse, abstraite et générale. Thorngate (1976) affirme qu'une théorie du comportement social ne peut simultanément être générale, précise et simple. Deux de ces caractéristiques sont possibles mais seulement au détriment de la troisième. Le modèle de Rindova et Fombrun est général et simple mais n'entre pas dans les détails. Il se prête donc peu à l'opérationnalisation empirique. En d'autres termes, bien que son pouvoir explicatif soit bien plus important et ses fondements théoriques bien plus solides que ceux du cadre de Sanchez et Heene, le modèle de la constitution de l'avantage concurrentiel en tant que tel n'est pas beaucoup plus opératoire que ce dernier.

Les correspondances proposées par Rindova et Fombrun (1999) entre leur théorie et des modèles basés sur des typologies (de modes d'interprétation dans le cas de Daft et Weick - 1984, et de comportements stratégiques dans le cas de Miles et Snow, 1978) ont été l'occasion d'opérationnaliser les catégories centrales pour le traitement de notre problématique. Compte tenu de l'importance de la perception de l'environnement pour notre recherche, les modes d'interprétation de Daft et Weick fournissent non seulement une grille de lecture, mais également une typologie, pour appréhender empiriquement les processus de choix (relation à l'environnement, collecte d'information, interprétation) mis en oeuvre par les firmes en matière de compétences à développer. L'identification de plusieurs modes d'interprétation et leur couplage avec d'autres caractéristiques et notamment le comportement stratégique semble plus « opératoire » pour comprendre la construction de compétence que l'idée de logique stratégique proposée par Sanchez et Heene (2004). En effet, Sanchez et Heene ne proposent pas de typologie des logiques dominantes. De plus, comme nous l'avons noté précédemment la logique dominante englobe le plupart des éléments de l'organisation et le concept fini par être peu discriminant.

Les comportements stratégiques de Miles et Snow (1978) sont évoqués à la fois par Daft et Weick (1984) et par Rindova et Fombrun (1999). Chaque comportement (prospecteur, défenseur, analyste et réacteur) correspond à un mode d'interprétation et les théories sont donc parfaitement commensurables. Compte tenu de l'importance du comportement

stratégique dans les processus internes de l'organisation (Miles et Snow, 1978 ; Hambrick, 1983), et notamment dans la construction des ressources et compétences (Rindova et Fombrun, 1999), la typologie de Miles et Snow permet de préciser différentes approches du processus de développement de compétences. La théorie de la constitution de l'avantage concurrentiel (Rindova et Fombrun, 1999) a été retenue comme cadre intégrateur pour la construction des compétences stratégiques. Les typologies des modes d'interprétation de Daft et Weick (1984) et des comportements stratégiques de Miles et Snow (1978) précisent des concepts centraux du modèle de Rindova et Fombrun.

Ces différents cadres fournissent des catégories d'analyse pour l'étude empirique en ce qui concerne les trois questionnements élaborés au début de ce chapitre (Cf. Figure 15) :

- 1) Comment se fait le choix des compétences à construire dans une organisation ?
- 2) Comment les acteurs de cette organisation construisent-ils ces compétences ?
- 3) Quelles sont les caractéristiques des processus de construction des compétences qui assurent un avantage concurrentiel à l'organisation ?

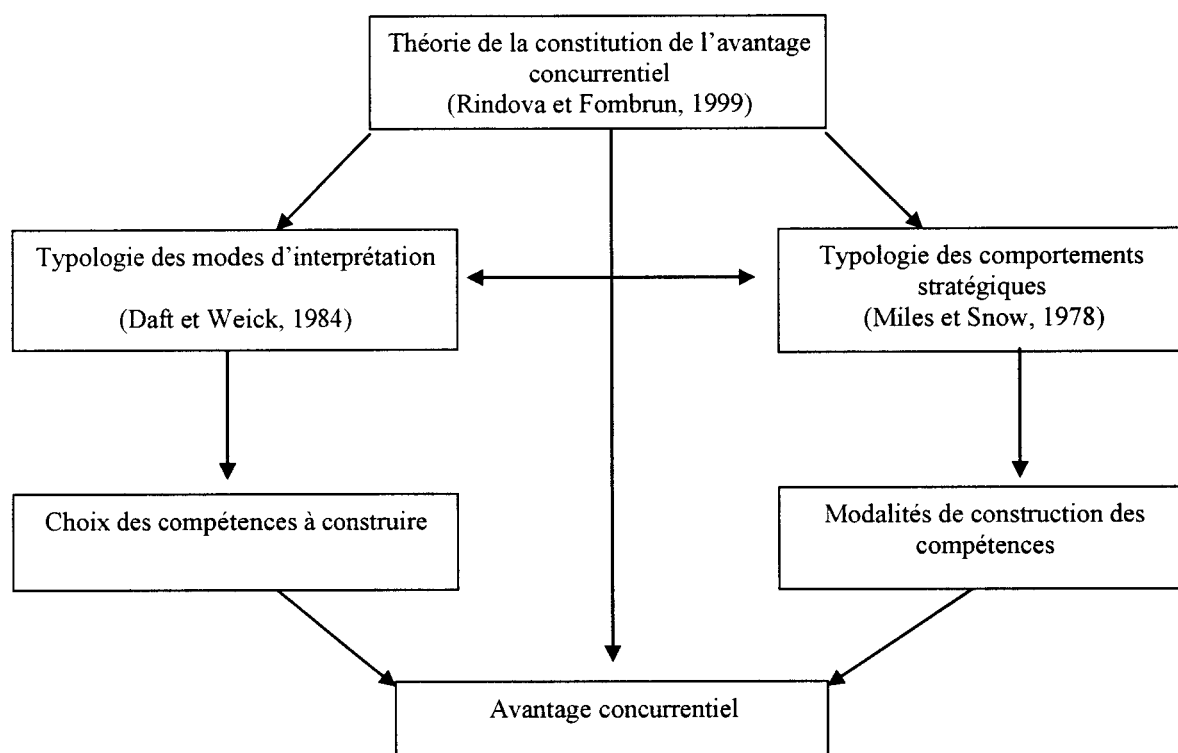


Figure 15 : Le cadrage théorique de la problématique de la construction des compétences stratégiques

On peut déduire des différents développements théoriques précédents que le choix des compétences à construire et les modalités de construction de ces dernières sont liés au mode d'interprétation (Daft et Weick, 1984) et au comportement stratégique des entreprises (Miles et Snow, 1984). Le modèle de la constitution de l'avantage concurrentiel de Rindova et Fombrun (1999) nous fournit également des éléments pour comprendre les facteurs qui conduisent un processus de construction de compétences à déboucher ou non sur une compétence qui revêt un caractère stratégique.

3.2. Un ensemble de propositions relatives au processus de construction des compétences

L'intégration des différents cadres théoriques présentés permet de poser plusieurs propositions³⁴ relatives aux trois questionnements sous-jacents à notre problématique.

3.2.1. Comment s'opère le choix des compétences à construire dans une organisation ?

L'ensemble de la revue de littérature et les apports du modèle des modes d'interprétation de Daft et Weick (1984) nous amènent à suggérer que le mode d'interprétation de l'environnement joue un rôle important dans la détermination de la stratégie. Cet argument semble également vrai pour le choix des compétences à développer. Helfat (2003) note par exemple que « *la cognition managériale initiale façonne l'émergence et le développement des ressources et capacités, et la persistance de cette cognition managériale façonne les tentatives ultérieures d'altérer les ressources et les capacités* » (Helfat, 2003, p.9).

A partir des éléments précédents, et compte tenu de la contribution de Snow et Hrebiniak (1980) qui montrent que différents types de compétences distinctives peuvent être développées simultanément dans un secteur, nous proposons d'associer à chacun des modes d'interprétation de Daft et Weick (et donc à chacun des comportements stratégiques) un type de comportement quant aux compétences à développer.

Des arguments suivants nous pouvons déduire notre première proposition :

³⁴ Compte tenu du caractère exploratoire de notre recherche et de la démarche qualitative (étude des cas) mise en œuvre (Cf. Chapitre III), nous préférons parler de propositions plutôt que d'hypothèses.

- Le mode de l'énaction est caractérisé par une intrusion active de l'organisation dans un environnement jugé difficilement analysable.
- Le mode de l'énaction est associé au comportement stratégique de prospecteur.
- Le prospecteur développe en permanence de nouvelles activités.
- Le prospecteur change fréquemment de technologie et/ou d'activité.

On peut penser que ces caractéristiques mènent le prospecteur à développer des capacités dynamiques (compétence de deuxième niveau) pour éviter à ses compétences de devenir des *core rigidities*. Ces capacités dynamiques peuvent être notamment des compétences de lancement de nouveaux produits ou de déploiement des technologies.

P1 : Une organisation qui interprète selon le mode de l'énaction (associé au comportement de prospecteur) tente essentiellement de développer des capacités dynamiques liées au lancement de nouveaux produits et/ou activités.

A partir des arguments suivants nous pouvons déduire la seconde proposition :

- Le mode de la découverte est caractérisé par une intrusion active de l'organisation dans un environnement jugé analysable.
- Le mode de la découverte est associé au comportement stratégique d'analyste.
- L'analyste a un domaine d'activité hybride, à la fois stable et changeant.
- L'analyste recherche l'efficacité dans les parties stables de sa technologie et la flexibilité dans les parties changeantes.
- L'analyste utilise des mécanismes de surveillance centrés sur les prospecteurs.

Ces caractéristiques devraient mener l'analyste à développer des compétences centrées sur la maîtrise des processus internes concernant la partie stable de son activité et à imiter les compétences des prospecteurs jugées stratégiques.

P2 : Une organisation qui interprète selon le mode de la découverte (associé au comportement d'analyste) tente essentiellement de développer des compétences centrées sur la maîtrise des processus internes ET d'imiter les compétences stratégiques développées par les prospecteurs.

A partir des arguments suivants nous pouvons déduire la troisième proposition :

- Le mode d'observation conditionnée est caractérisé par une intrusion passive de l'organisation dans un environnement jugé analysable.
- Le mode de l'observation conditionnée est associé au comportement stratégique de défenseur.
- Le défenseur tend à adopter une stratégie de croissance prudente centrée sur les processus internes.
- Le défenseur cherche à développer une technologie efficiente en termes de coûts et de qualité.

On peut conclure de ces caractéristiques que le défenseur souhaite plutôt développer des compétences qui permettent d'augmenter son efficacité en termes de coûts et de qualité.

P3 : Une organisation qui interprète selon le mode de l'observation conditionnée (associé au comportement de défenseur) tente essentiellement de développer des compétences stratégiques centrées sur la maîtrise des processus internes.

A partir des arguments suivants nous pouvons déduire la quatrième proposition :

- Le mode d'observation indirecte est caractérisé par une intrusion passive de l'organisation dans un environnement jugé difficilement analysable.
- Le mode de l'observation indirecte est associé au comportement stratégique de réacteur.
- Le réacteur ne suit pas réellement de comportement stratégique cohérent.

Ces éléments suggèrent que le réacteur ne construit pas de manière privilégiée un type de compétence particulier.

P4 : Une organisation qui interprète selon le mode de l'observation indirecte (associé au comportement de réacteur) ne présente pas de choix cohérent concernant le type de compétences à construire.

Une fois la compétence à construire déterminée, une entreprise peut retenir plusieurs modalités pour assurer le développement de celle-ci. Là encore, le comportement stratégique semble jouer un rôle décisif.

3.2.2. Comment les acteurs de cette organisation construisent-ils ces compétences ?

Comme nous l'avons détaillé, à la suite de l'ouvrage de Miles et Snow (1978), plusieurs contributions se sont intéressées à la relation entre le comportement stratégique d'une firme et son mode de développement et de gestion des compétences à différents niveaux (notamment Snow et Hrebiniak, 1980 ; Miles et Snow, 1984 ; Peck, 1994 ; Desarbo et al. 2005). Ainsi, l'article de Miles et Snow (1984) avance que selon leur comportement stratégique, les firmes adoptent des systèmes de gestion des ressources humaines et de gestion des compétences différents. Le défenseur construit plutôt ses compétences en interne tandis que le prospecteur préfère se les procurer à l'extérieur. L'analyste combine développement interne et achat de compétences.

Compte tenu de la cohérence des comportements dans les différents domaines de l'activité de l'entreprise (Miles et Snow, 1978; Hambrick, 1983), on peut penser que ces propositions relatives au mode de construction des compétences individuelles et collectives sont susceptibles d'être généralisées: les prospecteurs préférant acquérir les ressources (quelles qu'elles soient) sur les marchés des facteurs stratégiques (Barney, 1986a) et les défenseurs préférant les développer en interne. Les analystes devraient théoriquement recourir à ces deux modalités de construction. Compte tenu de leur orientation vers l'externe (Miles et Snow, 1978), les prospecteurs et les analystes semblent plus prompts à mobiliser les partenariats (sous toutes leurs formes : franchises, licences, co-développement...) pour construire leurs compétences que les défenseurs, centrés sur l'interne uniquement. Compte tenu de l'incohérence de leur comportement, les réacteurs peuvent retenir une seule modalité de construction ou toutes les modalités, voire les combiner pour tenter de construire une compétence.

A partir de ces arguments, nous pouvons formuler quatre propositions relatives aux modalités de construction des compétences.

P5 : Une organisation ayant un comportement de prospecteur préfère construire de nouvelles compétences par l'intermédiaire de l'acquisition de ressources et des partenariats.

P6 : Une organisation ayant un comportement d'analyste préfère construire de nouvelles compétences par l'intermédiaire du développement interne, de l'acquisition de ressources et des partenariats.

P7 : Une organisation ayant un comportement de défenseur préfère construire de nouvelles compétences par l'intermédiaire du développement interne.

P8 : Une organisation ayant un comportement de réacteur préfère construire de nouvelles compétences par l'intermédiaire d'une, deux ou trois des modalités de construction (développement interne, acquisition, partenariat).

Même si une entreprise réussit à développer la compétence qu'elle souhaitait construire, cette dernière peut très bien ne pas présenter un caractère stratégique, c'est-à-dire ne pas conférer un avantage concurrentiel. Il convient donc de s'interroger sur les caractéristiques des processus de construction de compétences qui confèrent un tel avantage.

3.2.3. Quelles sont les caractéristiques des processus de construction des compétences qui assurent un avantage concurrentiel à l'organisation ?

Le cadre de Rindova et Fombrun (1999), présenté précédemment, soutient que la constitution d'un avantage concurrentiel repose sur plusieurs processus. Trois de ces processus dépendent de l'entreprise (réalisation d'investissements stratégiques, de projections stratégiques, et développement du comportement stratégique) tandis que les trois autres sont mis en œuvre par les constituants de l'environnement (émergence du paradigme de l'industrie, définitions des critères de succès au sein de l'industrie, allocations de ressources). Sur la base du modèle de Rindova et Fombrun, nous pouvons avancer des propositions relatives aux processus de construction des compétences stratégiques. En effet, on peut déduire de ce modèle que les compétences des entreprises sont susceptibles de devenir « stratégiques » si elles respectent les conditions évoquées par Rindova et Fombrun.

Ainsi, une organisation constitue son avantage concurrentiel en réalisant des investissements divers pour acheter des ressources sur le marché (Barney, 1986a ; Makadok, 2001), les développer en interne (Prahalad et Hamel, 1990 ; Makadok, 2001) ou

les co-développer avec des partenaires (Lei et Slocum, 1992 ; Desreumaux, 2001). De manière générale, on peut s'attendre à ce que des investissements importants aboutissent plus probablement à la construction de compétences stratégiques, particulièrement nouvelles dans le secteur ou différenciatrices³⁵. Cependant, au-delà de son volume, la valeur d'un investissement est également fonction de la pertinence des choix effectués. L'objectif des managers est d'opérer les bons choix en matière d'investissement (Rindova et Fombrun, 1999) afin de sélectionner les ressources qui généreront une rente Ricardienne ou de construire les ressources qui seront à l'origine d'une rente Schumpeterienne. Dans le cadre de Rindova et Fombrun, les « bons » investissements sont ceux qui sont en cohérence avec les critères de succès définis par les constituants de l'environnement. A partir de ces arguments, nous déduisons notre neuvième proposition :

P9 : Plus une organisation a réalisé, pour construire une compétence, des investissements importants et cohérents avec les critères de succès de l'industrie, plus cette compétence est susceptible de conférer un avantage concurrentiel à l'organisation.

Pour bénéficier d'un avantage concurrentiel, une organisation doit également faire des projections stratégiques (Rindova et Fombrun, 1999), c'est-à-dire un effort de communication et de légitimation auprès des constituants. Ces projections stimulent des interprétations favorables des investissements réalisés. En effet, ce sont les constituants de l'environnement qui confèrent une valeur stratégique à une compétence particulière (Grant, 1991 ; Eriksen et Mikkelsen, 1996) et allouent en retour des ressources à l'organisation concernée (Rindova et Fombrun, 1999). A partir de ces arguments, nous déduisons notre dixième proposition :

P10 : Plus une organisation a réalisé des projections stratégiques au sujet d'une compétence construite, plus cette dernière est susceptible de conférer un avantage concurrentiel.

³⁵ Nous précisons ici « de manière générale » car certains investissements peuvent conférer un avantage concurrentiel sans représenter un volume considérable. C'est notamment le cas, certes rare, de l'achat d'actifs sous-évalués par le marché. A l'inverse, certains actifs achetés très chers peuvent avoir été surévalués et ne pas conférer un avantage concurrentiel.

Le comportement stratégique (« *strategic plot* ») contribue, selon Rindova et Fombrun, à l'avantage concurrentiel en procurant sur le long terme une cohérence qui permet aux constituants d'attribuer un sens aux investissements et aux projections spécifiques faites par l'organisation. Les auteurs font explicitement référence à Miles et Snow lorsqu'ils évoquent le concept de comportement stratégique. Sur cette base, une compétence construite a d'autant plus de chance de conférer un avantage concurrentiel qu'elle est cohérente avec les compétences construites précédemment et avec le comportement stratégique. A partir de ces éléments, nous pouvons déduire la onzième proposition :

P11 : Plus une organisation a construit une compétence cohérente avec son comportement stratégique, plus cette dernière est susceptible de conférer un avantage concurrentiel.

Dans le chapitre suivant nous présentons nos choix épistémologiques et méthodologiques pour l'étude empirique. Ils permettent de préciser les modalités d'application de la grille de lecture théorique présentée et le rapport que nous avons entretenu avec le terrain.

SYNTHESE DU CHAPITRE II

Dans ce chapitre, trois questionnements sous-jacents à la problématique ont été retenus :

- Comment se fait le choix des compétences à construire dans une organisation ?
- Comment les acteurs de cette organisation construisent-ils ces compétences ?
- Quelles sont les caractéristiques des processus de construction des compétences qui confèrent un avantage concurrentiel à l'organisation ?

Aborder ces différents questionnements soulève cependant des difficultés, d'ordre théorique et méthodologique. D'abord, cela suppose d'observer des phénomènes internes des entreprises en évitant au maximum l'ambiguïté causale, d'autant que les processus de développement d'une compétence ne relèvent pas uniquement de la construction, mais également du bricolage et de la chance (Koenig, 1999). Ensuite, notre problématique nécessite un cadre théorique et une méthodologie susceptibles de considérer différents niveaux pour articuler les compétences individuelles, celles des collectifs au sein de l'organisation mais également la relation de cette dernière à son environnement.

Toutefois, l'approche ressources et compétences peine à prendre en compte l'environnement et les questions d'interprétation des situations. Mais surtout, elle n'a pas vocation, d'après Peteraf et Barney (2003), à étudier un autre niveau d'analyse que celui de la firme. La thèse soutenue dans cette recherche est donc que l'approche ressources et compétences ne constitue pas un cadre théorique satisfaisant pour analyser les mécanismes de construction des compétences mis en œuvre par les firmes.

Nous avons retenu la théorie de Rindova et Fombrun (1999) de la constitution de l'avantage concurrentiel. Celle-ci prend en compte à la fois les phénomènes d'interprétation, les ressources de la firme, et les relations entre cette dernière et son environnement pour expliquer l'avantage concurrentiel. Elle semble donc être particulièrement pertinente pour traiter la construction des compétences stratégiques. Dans une démarche d'exploration théorique (Charreire et Durieux, 1999), le modèle de Rindova et Fombrun (1999) est opérationnalisé à l'aide des typologies de Daft et Weick (1984) et de Miles et Snow (1978). Sur la base de ces cadres théoriques, onze propositions sont avancées pour traiter les trois questionnements évoqués ci-dessus.

CHAPITRE III

Un paradigme réaliste critique pour une étude de cas multiples dans l'industrie de la dentelle

Comme le note Thiétart, une question de recherche ne se limite pas à un thème ou à une problématique : elle porte « sur la combinaison d'un thème (quoi étudier ?), d'une finalité (pourquoi, dans quel but ?) et d'une démarche (comment procéder ?) » (1999, p. 2). Les deux premiers chapitres ont présenté le thème de la construction des compétences et les enjeux de notre problématique. Dans ce chapitre, nous nous attardons sur le cadre épistémologique retenu et la méthodologie mise en œuvre.

1. Le positionnement épistémologique de la recherche

Toutes les sciences se sont dotées progressivement d'un cadre pour définir les critères de validité des recherches. Les sciences de gestion rencontrent toutefois quelques difficultés pour constituer un cadre unifié (Martinet, 1990) et de multiples positionnements cohabitent (1.1.). Nous accordons donc une importance particulière à la définition de notre rapport à l'objet de recherche (1.2.) et à notre processus de création de connaissance (1.3.). En effet, « tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde » (Girod-Séville et Perret, 1999, p.13) et les critères d'évaluation d'une contribution dépendent largement de cette vision du monde.

1.1. Les différents positionnements épistémologiques

Le Moigne (1990) distingue deux principaux positionnements épistémologiques en sciences de gestion : le positivisme et le constructivisme. Le paradigme positiviste est dominant en sciences de l'organisation (Girod-Séville et Perret, 1999), et notamment dans le modèle nord-américain (Thiétart, 1999). Le constructivisme caractérise davantage le modèle européen (Thiétart, 1999) et connaît un succès particulier en France depuis une dizaine d'années (Charreire et Huault, 2002). Positivisme et constructivisme peuvent cependant, prendre des formes plus ou moins radicales (Charreire et Huault, 2002) : Le Moigne (1995) par exemple, parle ainsi « des épistémologies constructivistes ». Progressivement, l'interprétativisme est apparu comme un constructivisme modéré et s'est

Chapitre III - Un paradigme réaliste critique pour une étude de cas multiples dans l'industrie de la dentelle

développé comme un véritable paradigme (Girod-Séville et Perret, 1999) constituant un positionnement intermédiaire (Cf. Tableau 18). Enfin, récemment, d'autres positionnements épistémologiques ont été considérés comme pertinents pour les sciences de gestion. C'est le cas, par exemple, du pragmatisme, défendu par Perret et Girod-Séville (2002).

Les paradigmes Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de "pour quelles causes..." Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de "pour quelles motivations des acteurs..." Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de "pour quelles finalités..." Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Tableau 18 : Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Girod-Séville et Perret, 1999, p.14-15)

Quels qu'ils soient, les paradigmes se distinguent sur un certain nombre de questions (Le Moigne, 1995). Le positivisme, l'interprétativisme (ou constructivisme modéré) et le constructivisme apportent en effet des réponses différentes aux questions gnoséologique,

méthodologique, et éthique sur lesquelles se fondent toute recherche. La question gnoséologique concerne la nature de la connaissance produite (Quelle est la nature de la réalité ? Quel est le statut de la connaissance ?) ; la question méthodologique porte sur la façon dont la connaissance est produite ; et la question éthique permet d'identifier quels sont les critères de validité de la connaissance scientifique produite. Les fondements même de l'épistémologie de la gestion ont cependant parfois été remis en cause. Ainsi, la question gnoséologique relative à la capacité du chercheur à accéder à une réalité « vraie », est peu pertinente d'après Tsoukas (2000). Selon l'auteur, « *de telles questions sont inutiles, notamment parce qu'on ne peut y répondre : nous manquons de ressources conceptuelles pour les traiter* » (Tsoukas, 2000, p.531). L'opposition sur le thème du statut de la réalité entre constructivistes et positivistes n'a alors pas de sens. D'après Tsoukas, il s'agit moins de savoir si un chercheur a accès à la réalité « vraie » que d'identifier le processus historique et institutionnel qui conduit les acteurs à adopter un langage donné et à définir une réalité à un moment donné. Ce point de vue n'empêche pas selon nous un travail du chercheur pour appréhender la réalité d'un phénomène (que l'on considère que celui-ci ait été construit par les acteurs ou qu'il leur soit extérieur) à un moment donné. Il nous semble en effet qu'il s'agit de deux logiques différentes, mais non incompatibles, que de s'interroger sur le processus historique de construction sociale de la réalité et sur les caractéristiques de cette réalité à un moment donné.

Un autre moyen que celui de Tsoukas de refuser l'opposition caricaturale entre positivisme et constructivisme est de reconnaître la pertinence des approches intermédiaires comme le constructivisme modéré ou le réalisme critique. Nous présentons donc les caractéristiques du positivisme et du constructivisme avant d'aborder les positions moins radicales.

La revendication du statut de sciences par les sciences sociales est à l'origine de la volonté d'Auguste Comte et des premiers positivistes d'être aussi objectif que les chercheurs en sciences de la nature (Grawitz, 1993). Le positivisme considère que la réalité existe en tant que telle et qu'elle est indépendante des chercheurs. La réalité a « *ses propres lois, immuables et quasi-invariables* » (Girod-Séville et Perret, 1999, p.18) et les chercheurs, parce qu'ils sont extérieurs à celle-ci, ont un regard objectif et ne la modifient pas. La connaissance créée correspond exactement (ou presque) à la réalité observée et l'objectif du chercheur est de mettre au jour des lois générales qui caractérisent le monde. La connaissance produite dans un cadre positiviste se veut donc objective et généralisable quel

que soit le contexte (DiMaggio, 1995). D'après Girod-Séville et Perret (1999), le positionnement positiviste comporte un certain nombre de limites lorsqu'il est mis en œuvre en sciences sociales : l'homme peut-il être son propre objet d'étude ? Peut-on considérer que l'environnement est déterminé ?

Le positionnement constructiviste accorde un statut plus relatif à la réalité. Pour les constructivistes radicaux, celle-ci n'existe pas en tant que telle, elle est construite par le chercheur, voire « inventée » par ce dernier (Watzlawick, 1988). C'est donc l'hypothèse phénoménologique (Berger et Luckmann, 1966) qui est retenue, c'est-à-dire que l'on considère qu'un phénomène a une réalité lorsqu'il prend sens pour le sujet (le chercheur). Le choix du postulat d'objectivation au détriment du postulat d'objectivité (au sens du positivisme) implique la reconnaissance d'une interdépendance entre objet et sujet.

La difficulté à qualifier les rôles de sujet et d'objet a donné lieu à des confusions récurrentes dans les recherches en gestion. A partir de l'étude empirique de seize thèses soutenues entre 1993 et 2000 par des auteurs revendiquant une position constructiviste, Charreire et Huault (2002) ont remarqué un amalgame fréquent entre la construction de l'objet par les acteurs et la construction de l'objet par le chercheur. Ainsi, « *la totalité de l'échantillon revendique, sans justification convaincante, le positionnement constructiviste par la nature même des objets étudiés* » (Charreire et Huault, 2002, p.304). Dans tous les cas observés, c'est donc la nature de l'objet de recherche qui est présenté comme le critère déterminant du choix d'un positionnement. Nombre d'auteurs évoquent par exemple la complexité de l'objet observé pour justifier un paradigme constructiviste. Cependant, selon Charreire et Huault, un objet de recherche quel qu'il soit ne peut être propre à un paradigme épistémologique : « *les sciences sociales, dans leur globalité, et en particulier les sciences de gestion, s'intéressent par nature aux constructions sociales (représentations, discours, apprentissages, décisions, processus de gestion, dynamiques organisationnelles) et l'étude des constructions sociales n'implique pas l'adhésion automatique au paradigme constructiviste* » (2002, p.306). C'est en effet le mode d'accès à l'objet et la manière dont la connaissance est créée qui caractérisent un positionnement épistémologique et non l'objet de la recherche lui-même. Par exemple, on peut remarquer que de nombreux chercheurs choisissent une démarche constructiviste (radicale ou modérée) parce qu'ils étudient les représentations des acteurs du terrain ou qu'ils reconnaissent que ces derniers interprètent la réalité. Or, compte tenu des critères évoqués

précédemment, un auteur positiviste peut parfaitement s'intéresser aux processus d'interprétation. La différence entre positivisme et constructivisme sur ce critère en particulier est le statut conféré aux interprétations. Le chercheur positiviste revendique une forte distanciation vis-à-vis des interprétations des acteurs étudiés. Il les identifie et les considère comme des objets dotés d'une réalité ontologique. Le chercheur constructiviste reconnaît lui-même interpréter la réalité. Ainsi, le constructivisme se caractérise moins par une reconnaissance particulière des constructions sociales ou de la complexité du terrain que par la reconnaissance de l'interprétation (voire de la construction) de la réalité par le chercheur lui-même. Cette reconnaissance de l'interprétation des situations par le chercheur a conduit Mir et Watson (2001) à souligné la position d'humilité des constructivistes qui reconnaissent leur rationalité limitée et leur incapacité à générer une connaissance de portée universelle. Au contraire, les positivistes estiment pouvoir saisir la réalité que les acteurs du terrain ne peuvent appréhender.

Au-delà des divergences entre les différents paradigmes sur la nature de la réalité et le mode de constitution de la connaissance, les positionnements positiviste et constructiviste ont également des critères de validité spécifiques.

Trois critères peuvent fonder la validité de la connaissance scientifique dans un cadre positiviste : la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité (Girod-Séville et Perret, 1999). Le critère de vérifiabilité est rempli si le chercheur s'est assuré de la possibilité de tester empiriquement chaque affirmation. Le critère de confirmabilité repose sur la démarche probabiliste de Carnap (Grawitz, 1993). L'idée de l'auteur est qu'une proposition n'est jamais « vraie » de manière universelle. Elle l'est uniquement dans certains cas et seule la multiplication des tests empiriques permet d'augmenter le degré de vérité d'une proposition, autrement dit, sa probabilité. La réfutabilité est un critère énoncé par Popper (Grawitz, 1993 ; Girod-Séville et Perret, 1999) qui partage certains points communs avec l'approche de Carnap mais s'en distingue toutefois. Carnap comme Popper soutiennent qu'on ne peut affirmer qu'une théorie est définitivement « vraie ». En revanche, d'après Popper on peut dire qu'une théorie est fautive lorsqu'elle est réfutée par un test empirique. Dans ce cadre, une hypothèse est provisoirement corroborée tant qu'elle n'est pas réfutée. D'ailleurs, pour l'auteur, une théorie est scientifique uniquement si elle est réfutable. Ainsi, Carnap privilégie la preuve qui confirme tandis que Popper soutient la réfutation. Ces deux critères (confirmabilité et réfutabilité) correspondent à deux approches

différentes du positivisme généralement présentées comme difficilement conciliables. Nous pensons cependant que les deux logiques sont plutôt complémentaires. Le chercheur peut par exemple chercher à confirmer une théorie et rencontrer une opportunité de réfutation de celle-ci. Il nous semble que l'adoption conjointe de ces deux approches est nécessaire pour évaluer le potentiel de généralisation d'une théorie et ses limites.

Le constructivisme (radical ou modéré) reconnaît deux critères de validité, différents de ceux du positivisme. Dans le paradigme interprétativiste (constructivisme modéré), les recherches idiographiques (qui étudient les phénomènes en contexte et valorisent la singularité et les spécificités d'un cas) sont privilégiées. Ce ne sont pas des lois générales qui sont recherchées (comme dans le cadre du positivisme), et la description du contexte est un critère de validité d'une recherche interprétativiste. L'empathie avec les acteurs du terrain est également recherchée. Selon Girod-Séville et Perret, « *la valeur d'une recherche sera mesurée au regard de sa dimension empathique, c'est-à-dire de sa capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur des faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs* » (1999, p.29). Il s'agit pour le chercheur de créer une proximité avec les acteurs et de s'appropriier leur langage afin de privilégier la compréhension des phénomènes sociaux.

Dans le cadre du constructivisme radical, la distinction entre la connaissance scientifique et la connaissance ordinaire, voire entre la connaissance et le simple discours, est parfois floue. Les critères qui fondent la validité du paradigme restent donc encore aujourd'hui largement discutés (Girod-Séville et Perret, 1999 ; Charreire et Huault, 2002). Pour juger de la validité des connaissances dans le constructivisme radical, Von Glasersfeld (1988) privilégie par exemple la « convenance », c'est-à-dire l'application de la connaissance à une situation donnée. Dans ce cadre, la recherche-intervention s'avère particulièrement valide puisque la connaissance est générée dans une situation particulière pour faire face à un problème donné. Le principe de convenance peut être rapproché du critère « d'adéquation » développé par les philosophes pragmatistes tels que Dewey, James ou Rorty. Perret et Girod-Séville (2002) ont largement contribué à la diffusion en France du pragmatisme en tant que cadre épistémologique adapté à la recherche en gestion. Dans ce paradigme, la vérité « *peut se définir par rapport à un principe d'adéquation. On pourra reconnaître le caractère valide d'une connaissance dans la mesure où celle-ci convient ou est correcte dans une situation donnée* » (Perret et Girod-Séville, 2002, p.326). Le

pragmatisme peut donc être considéré comme une forme de constructivisme qui aurait l'avantage de proposer des critères de validité assez précis. D'autres principes que la convenance ou l'adéquation ont été proposés pour évaluer les recherches constructivistes. Par exemple, Girod-Séville et Perret (1999) affirment que Le Moigne (1995) propose « l'enseignabilité » comme critère fondamental de validité du constructivisme. Plutôt que l'enseignabilité, il nous semble que Le Moigne met l'accent sur la capacité du chercheur à argumenter la méthode de construction des connaissances qu'il a mise en œuvre et à montrer les conditions de reproductibilité de cette méthode. C'est donc un critère d'argumentation qui est proposé par Le Moigne. DiMaggio (1995) a lui aussi mis en avant la capacité à convaincre comme critère de validité d'une théorie.

Au cours des dernières années, des contributions spécifiques sur l'épistémologie de la stratégie ont été publiées (par exemple, Martinet, 1990) et ont récemment fait l'objet de débats animés (Mir et Watson, 2000 ; Kwan et Tsang, 2001 ; Mir et Watson, 2001). Au-delà du fait qu'ils concernent directement l'épistémologie de la recherche en stratégie en particulier (et non des sciences de gestion dans leur ensemble), certains de ces articles offrent également un point de vue anglo-saxon sur la question, sensiblement différent de l'approche francophone.

Mir et Watson (2000) ont proposé de donner plus d'importance aux approches constructivistes dans la recherche en stratégie alors qu'elles sont considérées aujourd'hui comme hors du courant dominant. Cette proposition, assez étonnante de prime abord dans le contexte français caractérisé par une cohabitation des épistémologies (voire par une prédominance du constructivisme), doit être replacé dans son contexte : Mir et Watson lancent cet appel dans le *Strategic Management Journal*, peu reconnu pour son caractère hétérodoxe. Les auteurs opposent le constructivisme au réalisme, qui bien que dominant est selon eux un positionnement moins adapté à la recherche en stratégie. D'après les auteurs, les principes du réalisme sont les suivants :

- les meilleures théories sont celles qui sont les plus proches de la vérité ;
- le critère de vérité détermine le pouvoir explicatif d'une théorie ;
- une description « vraie » des phénomènes apparaît progressivement ;
- les éléments avancés par une théorie sont soit vrais soit faux ;
- une théorie ne peut être prouvée ou réfutée que par les faits et l'argumentation.

Au lieu de ce positionnement réaliste, Mir et Watson recommandent une approche constructiviste pour les recherches en stratégie. Ils invitent ainsi « à rendre explicite le caractère contingent, politique et fragmenté de nos théories » (2000, p.943).

Pour Boyd (1992, cité par Kwan et Tsang, 2001) la principale différence entre réalisme et constructivisme est que les chercheurs réalistes considèrent que les phénomènes qu'ils étudient existent et disposent de propriétés intrinsèques indépendantes des cadres théoriques retenus. Les constructivistes renient une telle approche. Ce critère relatif à l'ontologie de la réalité est semblable à celui évoqué précédemment dans l'opposition positivisme/constructivisme (Girod-Séville et Perret, 1999). Mir et Watson (2000, p.943) notent que « selon les constructivistes, les positions philosophiques des chercheurs déterminent leurs résultats ». Le paradigme constructiviste ne recherche donc pas de vérité car celle-ci est construite.

Kwan et Tsang (2001) vont explicitement répondre à Mir et Watson, en affirmant que ces derniers manquent de finesse dans leur présentation du constructivisme mais aussi que leur vision du réalisme est erronée : « leurs doutes sur le réalisme sont basés sur une mauvaise compréhension » (Kwan et Tsang, 2001, p.1163).

D'après Kwan et Tsang, deux types de constructivisme peuvent être identifiés : une approche modérée et une approche radicale. Le constructivisme modéré suppose que les théories sont des représentations du monde réel qui véhiculent en même temps des valeurs culturelles et des catégories linguistiques. Le constructivisme radical affirme que les chercheurs ne découvrent pas le monde mais imposent une structure sur ce dernier, voire « font » le monde. Cette distinction entre constructivisme modéré et constructivisme radical est importante car de nombreux scientifiques réalistes ont reproché aux constructivistes leur approche post-moderne dénuée de scientificité. Cette critique s'adresse toutefois essentiellement aux constructivistes radicaux car les positions des constructivistes modérés sont parfois compatibles avec le point de vue réaliste. Kwan et Tsang reprochent à Mir et Watson de ne pas distinguer ces deux formes de constructivisme et de ne pas préciser clairement leur positionnement, adoptant tantôt un constructivisme modéré, tantôt un constructivisme radical frôlant le relativisme. Ainsi, si comme le soulignent Mir et Watson, les résultats des chercheurs constructivistes sont déterminés par leurs positions philosophiques, alors la réalité n'a plus aucun rôle à jouer dans la recherche

scientifique (Kwan et Tsang, 2001). Plus aucune recherche ne peut alors être évaluée de manière neutre, critiquée ou falsifiée.

Kwan et Tsang (2001) reprochent aussi à Mir et Watson une mauvaise compréhension du réalisme. Ces derniers considèrent par exemple que « *le constructivisme constitue un progrès par rapport au réalisme car le constructivisme porte explicitement son attention sur le contexte dans le processus de création de théories* » (2000, p.942). Kwan et Tsang répondent que le réalisme n'empêche pas de prêter attention au contexte. Le constructivisme ne représente donc en rien un progrès par rapport au réalisme. Là encore, Kwan et Tsang affirment la nécessité de distinguer deux formes de réalisme (ce que ne font pas Mir et Watson) : le réalisme dogmatique (qui se rapproche de la forme la plus pure du positivisme³⁶) et le réalisme critique. Les deux réalismes partagent les idées que les théories sont soit fausses soit vraies et que la rigueur scientifique permet progressivement de bâtir une description « vraie » de la réalité. Cependant, les réalistes dogmatiques pensent que les théories correspondent exactement à la réalité ou presque et qu'il n'y a donc pas de place pour la critique. Le réalisme dogmatique s'inspire donc largement des premières approches du positivisme qui « *considère les observations indubitables du chercheur comme des données brutes susceptibles de servir de base à la découverte de lois universelles grâce à une méthode scientifique infaillible* » (Kwan et Tsang, 2001, p.1165). Le réalisme critique, au contraire, reconnaît que les méthodes mises en œuvre et les théories développées sont faillibles. En effet, le fait de considérer que la réalité existe indépendamment de la perception des chercheurs permet justement de découpler réalité et processus de recherche. Les réalistes critiques supposent également que le travail de vérification ou de falsification n'est jamais définitif. Le test critique des théories et des lois prétendues universelles doit donc être mené continuellement (Tsang et Kwan, 1999). Ainsi, contrairement à ce que proposent Mir et Watson (2000), tous les réalistes ne postulent pas que « *les théories que nous utilisons pour expliquer les phénomènes ne sont rien de plus que des miroirs de la réalité* » (2000, p.946). Les réalistes critiques ne partagent pas ce point de vue puisqu'ils distinguent les théories de la réalité qu'elles visent à expliquer.

³⁶ Rappelons que les plus dogmatiques des positivistes, réunis dans le cadre de l'école de Vienne, refusaient toute référence à des concepts quels qu'ils soient, obligeant leurs membres à ne parler que de phénomènes observables concrètement. Sans aller jusque-là, le réalisme dogmatique partage avec ces positivistes certaines idées (Cf. infra).

Il nous semble que la distinction entre les deux types de réalisme permet d'éviter les descriptions caricaturales du réalisme qui l'assimilent à un positivisme pur. Comme le soulignent Kwan et Tsang (2001), on peut être non positiviste, sans être constructiviste pour autant, en adoptant une épistémologie réaliste critique. Les auteurs soutiennent que nombre des propositions de Mir et Watson au sujet du constructivisme peuvent être faites dans le cadre du réalisme critique et que la plupart des critiques adressées au réalisme ne concernent que sa version dogmatique. Ainsi, à la lumière de cette analyse plus fine, les principales limites des recherches s'inscrivant dans un paradigme réaliste selon Mir et Watson (2000) n'apparaissent pas fondées. Kwan et Tsang notent par exemple que les réalistes ne voient pas forcément l'entreprise comme une entité orientée uniquement vers la recherche d'efficacité et qu'ils n'oublient pas pour autant que les acteurs ont des points de vue différents sur la réalité de celle-ci. Ils cherchent à obtenir une description la plus proche possible de la réalité et, à ce titre, ne la simplifient pas à l'extrême. De même, les réalistes critiques ne rejettent pas l'idée que les théories sont issues d'un processus d'intuition, d'imagination, voire d'interprétation et de construction de la part du chercheur : « *si l'imagination n'est pas définie comme quelque chose de faux, une théorie peut être à la fois le produit de l'imagination et une mesure de la réalité externe. Les deux éléments ne sont pas contradictoires* » (Kwan et Tsang, 2001, p.1166).

Comme on peut le voir, les approches de l'épistémologie en France (et peut-être plus généralement en Europe) et aux Etats-Unis diffèrent de manière significative. Alors que dans notre contexte, le constructivisme est privilégié, aux Etats-Unis le réalisme semble être le modèle dominant, bien que les deux traditions évoluent sensiblement. La domination d'un paradigme a pour conséquence une vision un peu caricaturale des autres positionnements épistémologiques. Ainsi, en France, le positivisme tend à être critiqué et présenté de manière simplifiée. Même Girod-Séville et Perret (1999), malgré l'approfondissement de leur analyse et leur approche didactique, identifient deux formes de constructivisme (le constructivisme radical et l'interprétativisme) mais une seule forme de réalisme (le positivisme). A l'inverse, dans le contexte américain, Kwan et Tsang (2001) expriment leur méfiance à l'égard du constructivisme. Mir et Watson (2001), qui défendent pourtant le constructivisme, limitent leur adhésion à un constructivisme modéré et se distancient des approches radicales.

Sur la base de ces différents éléments décrivant les contextes épistémologiques européen et américain en sciences de gestion, nous proposons d'identifier quatre grands types de positionnements épistémologiques (Cf. Tableau 19).

	Réalisme Dogmatique (positivisme)	Réalisme Critique	Constructivisme Modéré (interprétavisme)	Constructivisme Radical
Nature de la réalité	Indépendance du sujet (le chercheur) et de l'objet		Interdépendance du sujet (le chercheur) et de l'objet	
Statut de la connaissance	Les théories sont vraies ou fausses Les théories actuelles correspondent à la réalité (miroir de la réalité)	Les théories sont vraies ou fausses Les théories ne représentent pas forcément la réalité ou toute la réalité	Les théories sont des représentations du monde réel en même temps qu'elles véhiculent les valeurs et catégories du chercheur	La connaissance est une « invention » du monde
Processus de constitution de la connaissance	Recherche de lois générales La rigueur scientifique rend les observations indubitables et non critiquables Approche cumulative de la recherche	Recherche de lois générales (dont le test critique n'est jamais terminé). Les méthodes mises en œuvre sont faillibles, tout comme les théories développées Tentative d'approche cumulative de la recherche	La connaissance générée est liée à un contexte Interprétation par le chercheur	La connaissance générée est liée à un contexte Construction par le chercheur

Tableau 19 : Les quatre grands types de positionnements épistémologiques

Dans la sous-section suivante nous expliquons le choix de notre posture de recherche. Les débats sur la définition des épistémologies constructivistes et réalistes présentés précédemment nous ont permis de formaliser notre propre façon de faire de la recherche, les ambitions que nous souhaitons à ce travail ainsi notre rapport à l'objet d'étude.

1.2. Le positionnement épistémologique retenu : le réalisme critique

Après réflexion sur les quatre grands types de positionnements épistémologiques, nous avons choisi d'adopter un positionnement réaliste critique pour traiter la problématique de la construction de compétence. Ce choix peut sembler *a priori* atypique dans le contexte

francophone caractérisé par un recours très fréquent aux constructivismes (radical ou modéré). Plusieurs raisons nous ont menée à cette décision.

Tout d'abord, nous partageons l'hypothèse ontologique du réalisme, à savoir que la réalité existe intrinsèquement, et qu'elle est indépendante de l'action du chercheur. Cependant, nous pensons que les acteurs font partie de la réalité observée et qu'ils jouent un rôle dans la constitution de celle-ci. Il est important de préciser que reconnaître le jeu des acteurs et leurs choix stratégiques n'est pas une caractéristique exclusive du constructivisme (Charreire et Huault, 2002). La considérer comme telle revient à adopter un point de vue simpliste et caricatural du réalisme. L'hypothèse déterministe qui fonde le positivisme selon Girod-Séville et Perret (1999) nous semble être susceptible, si on la considère *stricto sensu*, de remettre en cause toute raison d'être de la recherche en stratégie. En effet, si les acteurs évoluent dans un environnement qui les dépasse systématiquement et sont confrontés à des réalités sur lesquelles ils ne peuvent pas agir, alors il est vain et inutile de chercher des explications et de proposer des solutions aux problèmes rencontrés par les organisations. L'hypothèse déterministe appliquée de manière dogmatique (dans le cadre d'un pur positivisme) révèle une vision peu « réaliste » (sinon fataliste) du monde dans laquelle les entreprises ne peuvent que subir les conditions dans lesquelles elles évoluent. Précisons toutefois que reconnaître la capacité d'action des acteurs n'empêche pas d'identifier des lois ou principes généraux quant aux comportements de ces derniers, comme le souligne Martinet (1990).

Ensuite, considérant qu'il existe une réalité de notre objet de recherche, l'ambition de notre travail est de produire une description la plus représentative possible de la réalité du processus de développement de la compétence. Nous pensons que les théories produites peuvent être vraies ou fausses. Elles ont en effet pour but de décrire ou d'expliquer la réalité mais dans le cadre du réalisme critique, les chercheurs ont conscience qu'elles ne représentent pas forcément la réalité ou toute la réalité. Cette hypothèse du réalisme critique a une conséquence importante : les méthodes mises en œuvre par les chercheurs sont faillibles. Les théories qu'elles permettent de proposer doivent donc être testées et peuvent faire l'objet de critiques, voire être remises en causes, si elles s'avèrent fausses c'est-à-dire non pas si elles sont limitées ou incomplètes mais si elles donnent une image erronée de la réalité.

Enfin, en tant que réaliste, nous avons pour objectif de générer des théories à portée générale, mais puisque nous cherchons à rendre compte de la réalité, nous n'excluons pas que le contexte dans lequel notre objet de recherche est inséré puisse participer à la description de cette réalité. De plus, les caractéristiques de ce contexte peuvent évidemment limiter la généralisation des résultats de notre recherche (Kwan et Tsang, 2001).

En termes de processus de recherche, nous considérons également que la façon dont nous avons mené notre recherche n'a pas influencé de manière significative notre objet de recherche. Nous ne pensons pas que notre présence ponctuelle (même répétée) sur le terrain de recherche ait modifié, de quelque manière que ce soit, le processus de développement des compétences des entreprises étudiées. Cependant, la posture de réaliste critique n'exclue pas l'échange de connaissances et de points de vue entre le chercheur et les dirigeants permettant justement d'approcher au plus près la réalité de l'objet de recherche telle qu'elle est vécue par les acteurs du terrain, et ce afin de comprendre les comportements des acteurs. Nous insistons sur le fait que le réalisme critique ne nie en aucun cas les perceptions et les phénomènes d'interprétation des acteurs du terrain et qu'il ne rejette pas le rôle de l'intuition, de l'imagination ou de l'interprétation dans le développement de théories, tant que ces processus permettent d'accéder ou de décrire la réalité (Kwan et Tsang, 2001).

Nous avons abordé les questions gnoséologique, méthodologique et éthique définies par Le Moigne sous la forme des grandes catégories généralement utilisées pour qualifier un paradigme épistémologique (nature de la réalité, statut de la connaissance produite, démarche du chercheur). Cependant, d'autres caractéristiques tout aussi importantes permettent de qualifier notre processus de génération de connaissances.

1.3. Un processus exploratoire de création de connaissances

Le processus de raisonnement (inductif ou déductif) est un facteur souvent considéré comme représentatif du paradigme épistémologique adopté. Ainsi, selon Girod-Séville et Perret, « *le positivisme ne reconnaît comme scientifique qu'une méthode reposant sur le respect de la logique formelle (la logique déductive)* » (1999, p.28). La démarche déductive part de prémisses, de propositions ou d'hypothèses pour les confirmer ou les

réfuter sur le terrain. A l'inverse, la logique inductive s'appuie sur les observations empiriques pour générer des lois ou des théories.

La problématique de construction des compétences a été retenue dans le cadre d'un projet de l'Institut Fédératif de Recherche sur les Sociétés Industrielles (IFRESI), une unité du CNRS regroupant plusieurs laboratoires de la région Nord Pas-de-Calais, et nous avons commencé la revue de littérature avant l'entrée sur le terrain. Notre recherche peut donc donner de prime abord l'impression d'être déductive. Toutefois, on ne peut nier l'importance qu'a eu le terrain dans l'orientation des développements théoriques. Nous partageons donc le point de vue de Langley (1999) en ce qui concerne le choix entre les logiques inductive et déductive. Elle affirme que le strict respect de l'une ou l'autre de ces démarches est une aliénation inutile qui n'améliore pas la qualité du processus de recherche. Tsoukas (1989) précise quant à lui que chacune des démarches s'avère incomplète. Pour l'auteur, les régularités empiriques ne peuvent pas être mises en évidence avec la seule approche inductive. Elles ne sont révélées que grâce à une conceptualisation qui relève plus de la perspective déductive. Les deux logiques sont donc nécessaires à l'analyse scientifique de tout phénomène. Charreire et Durieux (1999) partagent d'ailleurs le même point de vue : *« pour la construction des connaissances scientifiques, ces deux logiques (induction et déduction) sont complémentaires »* (p.62). Dans un tel cadre, le développement assez récent de la démarche dite « abductive » semble issue du constat d'insuffisance des deux logiques traditionnelles (induction et déduction). Koenig définit l'abduction comme *« l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses »* (1993, p.7). Il note plus loin *« l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter »* (Koenig, 1993, p.7). Ainsi, en caricaturant un peu, on peut dire que l'abduction apparaît moins comme une troisième démarche que comme une tentative d'intégration des deux précédentes pour rendre compte de la recherche telle qu'elle se fait, quel que soit le positionnement épistémologique du chercheur.

Bien qu'ayant adopté une présentation de ce travail relevant d'une démarche déductive, nous ne souhaitons pas nous enfermer de manière définitive dans une logique déductive ou inductive qui ne rendrait pas compte du processus de recherche réellement mené. Cette position est cohérente avec le paradigme épistémologique retenu. C'est en effet une

caractéristique du réalisme critique (par rapport au réalisme dogmatique notamment) que d'adopter une position de modestie du chercheur et de reconnaître ses limites et les « aléas » du processus de génération de connaissance scientifique (Tsang et Kwan, 1999).

Un autre élément relatif au processus de création de connaissances est le choix entre exploration (ou construction) et test de théories. Charreire et Durieux (1999) définissent l'exploration comme « *la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs* » (p.57), tandis que le test « *se rapporte à la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique* » (p.57). Pour les auteurs, le test de théorie place la recherche dans un cadre épistémologique positiviste tandis que l'exploration peut très bien être mise en œuvre dans un cadre réaliste ou constructiviste. Charreire et Durieux distinguent trois types d'exploration : l'exploration théorique, l'exploration empirique et l'exploration hybride. La première consiste à rapprocher plusieurs champs théoriques jusqu'à présent peu mobilisés ensemble. Dans ce cas, l'exploration se situe surtout au niveau du lien entre les cadres retenus. L'exploration empirique relève d'une logique purement inductive. Le chercheur fait table rase de ses connaissances antérieures pour observer un phénomène nouveau ou peu exploré. Enfin, l'exploration hybride « *consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie* » (Charreire et Durieux, 1999, p.69).

C'est cette dernière approche que nous avons retenue³⁷. En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, compte tenu du manque de contributions spécifiques sur la construction de compétences stratégiques, nous n'avons pas pu nous appuyer sur un cadre théorique solide préexistant que nous souhaiterions tester. Notre démarche ne relève donc pas du test. Nous nous sommes plutôt appuyée sur une revue de littérature centrée sur le thème des compétences avant de mobiliser des cadres théoriques généraux (le modèle de

³⁷ Nous avons retenu l'exploration hybride comme principale démarche de construction de connaissance. Cependant, comme le précisent Charreire et Durieux (1999), plusieurs voies d'exploration peuvent être mobilisées dans une même recherche. Ainsi, dans la première partie de notre thèse nous avons eu recours à l'exploration théorique pour rapprocher les cadres théoriques retenus.

constitution de l'avantage concurrentiel de Rindova et Fombrun, les modes d'interprétation de Daft et Weick et les comportements stratégiques de Miles et Snow) qui fournissent une base pour l'exploration du processus de construction des compétences stratégiques. En permettant d'approfondir et d'enrichir des cadres antérieurs, l'exploration hybride s'avère tout à fait adaptée à notre problématique. De plus, puisque l'exploration peut être menée dans le cadre des différents paradigmes (Charreire et Durieux, 1999) cette démarche est tout à fait cohérente avec notre position de réaliste critique.

Dans cette section, nous avons présenté notre positionnement épistémologique mais surtout les raisons du choix du réalisme critique. Puisque nous considérons que l'épistémologie n'est pas déconnectée de considérations méthodologiques plus opératoires (Charreire et Huault, 2002), nous présentons dans la section suivante les débats et propositions méthodologiques pour collecter et analyser les données du terrain dans le cadre d'une recherche sur les ressources et compétences. Nous présentons ensuite la méthode retenue.

✕ 2. Le choix d'une méthodologie qualitative : l'étude de cas

Dans cette section, nous présentons les débats méthodologiques qui animent le courant des ressources et compétences (2.1.). Nous justifions ensuite le choix de l'étude de cas pour traiter notre problématique (2.2.) et évoquons les principes de cette démarche qualitative (2.3.).

2.1. Les propositions méthodologiques et les débats autour des recherches empiriques sur les ressources et compétences

Hoopes, Madsen et Walker (2003) ont souligné la variété des méthodes empiriques mobilisées pour traiter des ressources et compétences. Ainsi dans la littérature, on peut remarquer que les mesures de ces concepts sont multiples : Henderson et Cockburn (1994) utilisent par exemple des données sur les brevets, tandis que Levinthal et Myatt (1994) mobilisent la part de marché et Helfat (1994), les investissements dans la fonction R&D. D'autres variables plus qualitatives ont également permis d'opérationnaliser les ressources ou les compétences : Maijoor et Van Witteloostuijn (1996) mesurent le capital humain et Kraatz et Zajac (2001), la réputation.

Toutefois, on peut constater que les recherches empiriques sur les ressources et compétences mobilisent dans la plupart des cas des analyses quantitatives : « *les quelques recherches empiriques basées sur l'approche 'ressources' ont également eu tendance à appliquer des méthodes dominantes* » (Rouse et Daellenbach, 1999, p.488). Par exemple, Desarbo et al. (2005) ont développé des échelles pour mesurer cinq types de capacités. Ils déploient ensuite une méthodologie quantitative (de type NORMCLUS).

Selon Rouse et Daellenbach (1999), l'étude de l'avantage concurrentiel dans le cadre de la perspective des ressources et compétences nécessite une approche différente et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, puisque dans ce cadre théorique ce sont des combinaisons de ressources uniques et des compétences uniques qui confèrent un avantage concurrentiel à la firme, l'utilisation de grands échantillons et d'analyses en coupe est peu adaptée à l'identification de la variété des effets liés au temps, à l'industrie, à l'environnement général, à la stratégie, ou aux ressources ou à la compétence concernées. Deuxièmement, les données disponibles à travers les sources secondaires comme les rapports annuels, les revues professionnelles ou les rapports d'associations professionnelles sont facilement accessibles aux concurrents et permettent à ces derniers de réagir en tentant d'imiter ou de construire des compétences similaires. Les ressources et compétences identifiées par ces méthodes peuvent donc difficilement constituer la source d'un avantage concurrentiel durable. Malgré ces limites des méthodes quantitatives traditionnelles pour mener des recherches sur les ressources et compétences (et malgré l'évolution du management stratégique au cours des deux dernières décennies d'une focalisation sur les facteurs de l'environnement à une focalisation sur l'organisation interne de la firme), les méthodes de recherche dominantes n'ont pas évolué. Elles continuent d'être utilisées de manière privilégiée pour appréhender les ressources et compétences (Rouse et Daellenbach, 1999). De nombreux auteurs au cours des dernières années ont pourtant recommandé l'utilisation d'approches plus qualitatives (par exemple Godfrey et Hill, 1995), même lorsqu'ils mettaient eux-mêmes en œuvre une méthodologie d'analyse quantitative sur de grands échantillons (par exemple Desarbo et al., 2005).

Godfrey et Hill (1995) se préoccupent de l'inobservable dans la recherche en stratégie et particulièrement dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, de la théorie de l'agence et de l'approche ressources et compétences. Concernant cette dernière approche,

les auteurs mettent en avant la pertinence des approches qualitatives : « *l'étude de cas multiples, les études historiques et les enquêtes ethnographiques représentent les meilleurs moyens pour observer les effets idiosyncrasiques et inobservables sur la stratégie et la performance* » (Godfrey et Hill, 1995, p.531). Godfrey et Hill proposent une méthodologie en trois phases pour aborder empiriquement les ressources et compétences. Dans un premier temps, le chercheur doit retenir un échantillon d'organisations évoluant dans un même environnement (par exemple, des firmes au sein d'une même industrie). Ensuite, il convient d'établir les différences entre organisations en termes de dotations en ressources. Enfin, ces différences peuvent être reliées au niveau de performance et à la persistance de l'avantage concurrentiel.

Rouse et Daellenbach (1999) proposent également une méthodologie permettant de révéler les sources de l'avantage concurrentiel. Cette méthodologie alternative en quatre phases prend en compte les ressources et compétences et leur relation avec l'avantage concurrentiel des firmes. Les auteurs soutiennent qu'il est nécessaire, dans un premier temps, de retenir une seule industrie afin de faciliter les comparaisons entre les firmes. Ils proposent ensuite d'identifier des groupes stratégiques ou des types d'entreprises au sein de cette industrie. Si les firmes partagent des caractéristiques communes, elles peuvent être plus aisément comparées. Dans une troisième phase, les données relatives aux performances des firmes d'un ou plusieurs des groupes identifiés sont collectées. Enfin, une ou plusieurs entreprises ayant une performance élevée et une ou plusieurs entreprises ayant une performance faible sont retenues pour faire l'objet d'une étude plus approfondie. En effet, une des difficultés à travailler sur les compétences des firmes est d'identifier les sources de la performance. Comme le note Polanyi en 1967, les éléments sous-jacents de la performance sont par nature tacites. Cette caractéristique les rend difficilement identifiables par les concurrents comme par les membres de l'organisation (Wilcox King et Zeithaml, 2001)³⁸, mais également par le chercheur. L'étude de cas apparaît donc comme le meilleur moyen (sinon le seul d'après Rouse et Daellenbach, 1999) d'étudier les phénomènes complexes, tacites et socialement inscrits, que sont les ressources et les compétences.

³⁸ Nous avons largement évoqué la notion d'ambiguïté causale et ses caractéristiques dans le chapitre I.

Si les travaux les plus récents tendent à partager le point de vue de Rouse et Daellenbach (1999) concernant la nécessité d'entrer dans la « boîte noire » de l'organisation pour appréhender les ressources et les compétences (en France, voir par exemple le travail de Maltese, 2004), la méthodologie proposée par Rouse et Daellenbach a toutefois été critiquée. Levitas et Chi (2002) notent par exemple que la seule étude des entreprises les plus performantes et des entreprises les moins performantes limite la compréhension du phénomène observé. Les auteurs affirment la nécessité de considérer également les cas de performance moyenne afin d'obtenir un échantillon d'entreprises présentant différents types de caractéristiques en termes de ressources et compétences.

Récemment, le développement des méthodologies qualitatives pour appréhender les ressources et compétences des firmes a donné lieu à une réflexion, très utile pour notre recherche, sur les méthodologies d'identification des compétences et d'évaluation de leur rôle dans la compétitivité des firmes.

Ainsi, Wilcox King et Zeithaml (2003) définissent une méthodologie pour mesurer la connaissance organisationnelle du point de vue des managers. Ils retiennent quatre étapes et testent la méthode sur 17 organisations issues deux industries différentes (entreprises du secteur textile et hôpitaux).

- ✓ La première étape est de définir le champ empirique en sélectionnant une industrie et des organisations. Les auteurs conseillent de privilégier des industries établies aux frontières bien définies dans lesquelles les chaînes de valeur des entreprises sont comparables. En effet, alors que les chaînes de valeur au sein des industries établies sont relativement cohérentes et stables, elles peuvent varier considérablement d'une industrie à l'autre ou au sein des industries émergentes en termes d'inputs et d'outputs (produits et/ou services), de processus de transformation et de types de clients. Wilcox King et Zeithaml suggèrent de faire varier la taille des firmes de l'échantillon puisque celle-ci joue un rôle important dans la dynamique concurrentielle (Porac et *al.*, 1989) et dans la performance.

- ✓ La seconde étape consiste pour le chercheur à se familiariser avec l'industrie ou les industries sélectionnées et à définir le protocole de recherche. Il s'agit pour cela d'avoir recours à des données secondaires telles que les revues professionnelles ou des recherches académiques menées précédemment dans les secteurs concernés. Des données primaires

peuvent également être collectées, notamment sous la forme d'entretiens avec des experts. Cette phase permet d'obtenir une connaissance des enjeux de l'industrie, des technologies en œuvre et du vocabulaire de base. La crédibilité du chercheur est ainsi accrue et les questions de relance en cours d'entretien sont plus pertinentes.

Concernant la définition du protocole, Wilcox King et Zeithaml ont mené deux entretiens de test avec des dirigeants pour élaborer une lettre décrivant aux interviewés l'objet de l'entretien et son déroulement. Il s'avère que le terme « compétence » était plus évocateur pour ces deux dirigeants que d'autres notions comme « ressources de connaissances » par exemple. Il faisait également plus facilement référence à des capacités de niveau organisationnel que le terme « connaissance » entendu au niveau individuel. Les chercheurs ont alors élaboré un court document définissant simplement le terme « compétence » (comme une source d'avantage concurrentiel basée sur la connaissance) et présentant des exemples de compétences, le format de l'entretien (questions semi-ouvertes) ou encore le type de questions susceptibles d'être abordées durant celui-ci. Ce document était faxé ou envoyé avant chaque entretien aux dirigeants de l'échantillon.

La troisième étape du protocole de recherche de Wilcox King et Zeithaml (2003) est la collecte de données auprès des dirigeants afin d'identifier les compétences des organisations. Dix-sept dirigeants ont été interviewés. D'après les auteurs, la difficulté d'un tel exercice est de trouver le niveau approprié lors de l'entretien. Il doit être assez spécifique pour clairement rendre compte des processus organisationnels et assez général pour fournir des résultats généralisables.

A partir des entretiens, et après un important travail d'élimination des redondances, Wilcox King et Zeithaml (2003) ont identifié 36 compétences différentes dans l'industrie textile et 30 dans le secteur hospitalier. Les compétences dans les deux secteurs ne se recouvrent pas totalement. Notre terrain d'étude relevant du secteur textile (Cf. Chapitre IV), nous ne retenons ici que les compétences identifiées dans cette industrie :

- benchmarking sur les concurrents pour accélérer l'adoption des meilleures pratiques ;
- développement d'innovations de produits différenciés ;
- développement de processus innovants ;
- développement de nouveaux débouchés pour les produits ;
- flexibilité en production ;

Chapitre III - Un paradigme réaliste critique pour une étude de cas multiples dans l'industrie de la dentelle

- approvisionnement globalisé en matières premières et ressources humaines ;
- identification et développement de niches de marché ;
- « sens de l'urgence » dans l'organisation ;
- culture organisationnelle de confiance, de fiabilité et d'intégrité ;
- rapidité de la prise de décision ;
- capacité à prendre de difficiles décisions d'investissement ;
- structure décentralisée encourageant la responsabilité individuelle et renforçant la prise de décisions ;
- gestion des coûts ;
- gestion des partenariats avec la clientèle ;
- management des acquisitions sur le marché domestique ;
- management des relations avec les clients globaux ;
- management des acquisitions sur les marchés internationaux ;
- management des joint-ventures internationales ;
- management des opérations de production en dehors des Etats-Unis ;
- management des partenariats avec d'autres entreprises du secteur textile ;
- management des partenariats avec les fournisseurs ;
- management des équipes au sein de l'usine ;
- gestion du bilan pour permettre des opportunités d'investissement stratégique ;
- management de l'intégration verticale entre unités aux différents niveaux de la chaîne de valeur (de la matière première au produit fini) ;
- globalisation du marketing ;
- développement d'une large gamme de produits pour identifier de nouveaux marchés ;
- réponse rapide aux clients ;
- partage de connaissance entre fonctions (vente, production et R&D) ;
- processus de production spécialisés (comme la finition des tissus, la création d'imprimés ou de décoration des tissus, la texture des fils) ;
- attention minutieuse aux détails d'organisation ;
- programmes de formation du personnel ;
- compréhension des structures de coûts des clients ;
- compréhension des besoins et objectifs des clients ;
- compréhension des structures de coût des fournisseurs ;
- compréhension des besoins et objectifs des fournisseurs ;
- compréhension des besoins des consommateurs finaux des produits.

✕ La quatrième étape du processus d'identification et de mesure des compétences est la collecte de données auprès des managers quant au positionnement des firmes sur les différentes compétences identifiées dans chaque industrie. Pour Wilcox King et Zeithaml (2003), il est difficile de s'appuyer sur une seule personne pour mesurer les ressources et les compétences, la connaissance dans l'entreprise étant par nature distribuée (Orlikowski, 2002). En plus des dirigeants, les auteurs estiment que les « middle managers » sont particulièrement experts dans la reconnaissance et l'articulation de la connaissance organisationnelle. Wilcox King, Fowler et Zeithaml (2001) avaient d'ailleurs souligné l'importance des « middle managers » dans le développement et l'évaluation des compétences. Pour évaluer la maîtrise par les firmes des différentes compétences identifiées, Wilcox King et Zeithaml (2003) demandent à plusieurs dirigeants et « middle managers » de chacune des entreprises d'évaluer le degré de maîtrise par leur organisation de chacune des compétences. Chaque compétence est notée de -3 (l'entreprise a un désavantage concurrentiel très important sur cette compétence) à +3 (l'entreprise a un avantage concurrentiel très important sur cette compétence).

Les auteurs effectuent ensuite deux tests pour vérifier la variance entre les réponses des managers. En premier, des tests du chi-deux ont été faits sur les opinions des managers concernant les compétences qui jouent un rôle important dans le succès actuel de l'entreprise. Ces tests ont révélé des différences significatives entre les perceptions des managers au sein d'une même organisation. De plus, des tests Anova concernant les perceptions des managers de l'avantage concurrentiel associé à chaque compétence ont révélé des différences significatives entre firmes ($p < 0.05$) pour la majorité des compétences dans chaque industrie (25 compétences sur 30 dans le secteur hospitalier et 32 sur 36 dans le secteur textile).

Cette contribution sur l'identification et la mesure des perceptions des compétences par les managers est intéressante d'un point de vue méthodologique. Elle montre aussi la diversité des compétences détenues au sein d'une industrie et la différence des compétences entre industries. Ainsi, seule une compétence est commune aux deux industries (les hôpitaux et le secteur textile) : la maîtrise des coûts.

Finalement, Wilcox King et Zeithaml (2003) tout comme Rouse et Daellenbach (1999) et Godfrey et Hill (1995) insistent sur la nécessité de retenir des industries aux frontières claires et dans lesquelles les entreprises sont comparables, même s'ils insistent sur la nécessité de préserver une certaine variance au sein de l'industrie en termes de performance (Godfrey et Hill, 1995 ; Rouse et Daellenbach, 1999) ou de taille (Wilcox King et Zeithaml, 2003). Leur méthodologie respective permet, grâce à une démarche qualitative rigoureuse, de ne pas se heurter (du moins semble-t-il) à l'ambiguïté causale puisque les dirigeants sont capables d'identifier les compétences de leur firme. Il semble donc pertinent de déployer une méthodologie qualitative pour aborder les problématiques liées aux ressources et compétences des firmes.

- 2.2. Les principes de l'étude de cas

Comme nous venons de le voir, les contributions récentes mobilisant le cadre des ressources et compétences tendent à reconnaître l'intérêt des méthodes qualitatives pour étudier les processus d'identification, de mesure ou de développement des compétences (Reed et DeFilippi, 1990 ; Godfrey et Hill, 1995 ; Rouse et Daellenbach, 1999 ; Wilcox King et Zeithaml, 2003). De plus, comme l'ont noté Snow et Thomas (1994) ou Charreire et Durieux (1999), l'exploration d'un thème nouveau ou peu étudié dans la littérature est facilitée par la mise en œuvre d'une méthodologie qualitative. Nous retenons donc une démarche qualitative pour traiter la problématique de la construction des compétences.

Compte tenu des difficultés méthodologiques posées par notre problématique (évoquées au chapitre II), et notamment la nécessité d'étudier des processus à plusieurs niveaux d'analyse, l'étude de cas semble adéquate. En effet, c'est une méthodologie idéale pour étudier un processus : *« l'étude de cas est une stratégie de recherche centrée sur la compréhension des dynamiques au sein d'un contexte »* (Eisenhardt, 1989, p.534). Elle est également adaptée au traitement de phénomènes complexes : *« une étude de cas est une recherche empirique qui porte sur un phénomène contemporain dans son contexte réel ; dans lequel les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement identifiables ; et dans laquelle les sources de preuve sont multiples »* (Yin, 1988, p.23).

Selon Yin (1988), l'étude de cas est une véritable « stratégie de recherche » et elle a fait l'objet de nombreuses contributions au cours des dernières années (Yin, 1988 ; Eisenhardt,

1989 ; Stake, 1995 ; Wacheux, 1996 ; Hlady-Rispal, 2000 ; Miles et Huberman, 2003) et elle recouvre aujourd'hui des approches différentes, certaines privilégiant une logique inductive, d'autres une logique déductive. De même, le débat sur les critères de sélection des cas ou le nombre de cas nécessaires à une recherche valide reste encore ouvert (Dyer et Wilkins, 1991 ; Eisenhardt, 1991).

2.2.1. La justification du recours à l'étude de cas

Dans la littérature consacrée à l'épistémologie et à la méthodologie, plusieurs grands critères de choix de l'étude de cas sont généralement évoqués. Le premier relève du positionnement épistémologique (et s'avère, selon nous, peu fondé) ; le second est lié à l'objectif de la recherche (exploration ou test) ; le troisième est la problématique du chercheur.

Il n'est pas rare d'observer un amalgame entre positionnement épistémologique et méthodologie. Par exemple, de nombreux chercheurs en gestion se revendiquant du paradigme constructiviste ont recours systématiquement à l'étude de cas. De même, les réalistes ont tendance à considérer que seules les méthodologies quantitatives conviennent à leur positionnement. Certes, Royer et Zarlowski (1999a) ou Charreire et Huault (2002) ont abordé la nécessité de rechercher une certaine cohérence entre positionnement épistémologique et méthodologie. Cependant, les auteurs précisent que c'est la mise en œuvre de la méthode qui détermine la pertinence du design de recherche et non le choix de la méthode en tant que telle. Ainsi l'association systématique entre réalistes et méthodologies quantitatives d'une part, et constructivismes et méthodologies qualitatives, d'autre part, semble peu fondée. Il s'agit d'une simplification de la relation entre positionnement épistémologique et méthodologie (Royer et Zarlowski, 1999a ; Charreire et Huault, 2002). On peut d'ailleurs constater que la frontière entre qualitatif et quantitatif n'est pas toujours évidente. Par exemple Eisenhardt (1989) précise que les données collectées lors d'une étude de cas peuvent être qualitatives ou quantitatives, voire les deux.

Pour Baumard et Ibert (1999) « *il est classique de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative* » (p.96). D'après les auteurs, le recours à l'étude de cas est donc plutôt motivé par des considérations téléologiques

(objectif d'exploration ou de test) que par des questions de positionnement épistémologique.

Au-delà de l'objectif de la recherche, la problématique apparaît également comme un facteur important de choix d'une stratégie de recherche (Yin, 1988). Yin retient trois caractéristiques d'une problématique susceptibles de conditionner la pertinence du choix d'une méthodologie : la nature du questionnement, le degré de contrôle que le chercheur cherche à maintenir sur les comportements des acteurs, et le degré d'intérêt porté à des événements et des comportements contemporains (plutôt que passés). La combinaison des trois dimensions permet d'identifier des stratégies de recherche adaptées aux différentes configurations (Cf. Tableau 20).

¶ Ainsi, l'étude de cas convient particulièrement aux recherches dont la problématique est formulée en termes de « comment ? » ou de « pourquoi ? ». Elle est adéquate pour traiter des événements contemporains puisqu'elle permet d'observer des processus en cours. Cependant, puisque l'étude de cas suppose de s'intéresser au contexte (Yin, 1988 ; Eisenhardt, 1989 ; Wacheux, 1996), cet intérêt pour les événements contemporains n'empêche pas une description historique du cas. Enfin, par opposition à l'expérimentation, l'étude de cas ne convient pas lorsque le chercheur souhaite garder un contrôle important sur le comportement des individus. Il est donc difficile d'isoler une ou deux variables et de retenir une approche de type « toutes choses égales par ailleurs » pour les autres variables dans le cadre d'une étude de cas.

Stratégie de recherche	Nature de la problématique	Contrôle requis sur les comportements	Intérêt pour les événements contemporains
Expérimentation	Comment ? Pourquoi ?	Oui	Oui
Etude quantitative	Qui ? Où ? Combien ?	Non	Oui
Analyse d'archives (par exemple, étude économique)	Qui ? Où ? Combien ?	Non	Oui ou Non
Etude historique	Comment ? Pourquoi ?	Non	Non
Etude de cas	Comment ? Pourquoi ?	Non	Oui

Tableau 20 : Les critères de choix d'une stratégie de recherche (d'après Yin, 1988, p.17)

Dans cette recherche, nous nous intéressons au « comment ? » de la construction des compétences stratégiques. Nous ne souhaitons pas mettre les individus en situation d'expérimentation puisqu'au contraire nous privilégions la prise en compte du contexte. En effet, nous avons souligné l'importance des concurrents ou des clients dans le choix des compétences développées par une firme. Le cadre de la constitution de l'avantage concurrentiel de Rindova et Fombrun (1999) suppose d'ailleurs de prendre en compte l'environnement du phénomène observé ; la méthodologie retenue doit permettre d'appréhender ce dernier. De plus, nous nous préoccupons des comportements et événements actuels, même s'il convient de les replacer dans leur dimension historique. Pour ces différentes raisons, l'étude de cas semble la stratégie de recherche la plus adaptée pour notre travail.

• 2.2.2. La sélection des cas

L'étude de cas vise à fournir une description détaillée d'un phénomène et de son contexte. Pour être légitime, elle suppose une recherche empirique approfondie. Cependant, d'après certains chercheurs (par exemple Eisenhardt, 1989), les résultats doivent de préférence reposer sur plusieurs cas afin d'être généralisables (au moins dans une certaine mesure). Le chercheur se trouve alors dans une situation délicate lorsqu'il élabore son design de recherche et qu'il a décidé d'avoir recours à l'étude de cas. Faut-il privilégier un seul cas étudié de manière approfondie ou faut-il multiplier les cas ? Bien sûr, la plupart du temps, et pour des questions de ressources (en temps notamment), le chercheur doit opérer un arbitrage entre approfondissement et multiplication des cas (Dyer et Wilkins, 1991).

La difficulté à faire un tel arbitrage est perceptible dans les contributions de Yin (1988) ou d'Eisenhardt (1989). En effet, tous deux mettent en évidence l'intérêt de mener plusieurs études de cas (étude de cas multiples) au sein d'une même recherche. Cependant, ils soulignent également la possibilité de conduire une étude de cas de manière plus complète en considérant différents niveaux d'analyse au sein de ce cas. L'étude de cas multi-niveaux (« *embedded design* ») désigne ainsi une méthode dans laquelle un seul cas fournit une richesse d'information considérable permettant d'obtenir une description approfondie du phénomène par la prise en compte simultanée des différents niveaux susceptibles d'être identifiés dans le cas retenu.

Face à ce dilemme entre approfondissement d'un cas et multiplication des cas, certains auteurs ont tout de même essayé de préciser le nombre de cas nécessaires à la réalisation d'une recherche de qualité. Eisenhardt (1989) avance un nombre de cas idéal : « finalement, bien qu'il n'y ait pas de nombre idéal de cas, un nombre de 4 à 10 cas donne de bons résultats. Avec moins de quatre cas, il est souvent difficile de générer une théorie complexe et ses fondements empiriques risquent d'être peu convaincants, sauf si le cas contient lui-même plusieurs mini cas » (1989, p.545). L'auteur relativise toutefois ce propos en précisant qu'en pratique la saturation théorique relève le plus souvent de considérations matérielles comme le temps ou le budget disponible.

Dyer et Wilkins (1991) vont relever le caractère arbitraire de l'affirmation d'Eisenhardt quant au nombre idéal de cas et le critiquer : « un tel point de vue dénote clairement avec ce que la plupart des chercheurs en sciences sociales considèrent comme des études de cas classiques dans le champ » (1991, p.614). Dyer et Wilkins évoquent alors, pour justifier leur argument, de nombreuses recherches ayant eu une influence considérable en sciences sociales ou plus précisément en théorie des organisations. Les travaux de Whyte (1943) sur un quartier italo-américain de Boston, de Selznick (1949) sur la *Tennessee Valley Authority*, ou encore d'Allison (1971) sur la crise des missiles de Cuba au début des années 1960, s'appuient chacun sur un seul cas et constituent pourtant des références, tant en termes de travail empirique qu'en termes d'apports théoriques. D'après Dyer et Wilkins, la méthode traditionnelle de l'étude de cas consiste donc plutôt à étudier un contexte en profondeur qu'à multiplier les cas : « contrairement à Eisenhardt qui privilégie essentiellement les comparaisons entre contextes organisationnels, les chercheurs classiques s'appuyant sur l'étude de cas ont tendance à se focaliser sur des comparaisons au sein d'un même contexte organisationnel » (1991, p.614). D'autant que le choix d'un seul cas se justifie par des considérations théoriques : « Eisenhardt semble oublier l'essence de la recherche par étude de cas : l'étude attentive d'un seul cas qui conduit les chercheurs à voir de nouvelles relations théoriques et à questionner les anciennes » (Dyer et Wilkins, 1991, p.614). Ainsi, la description de « surface » de cas multiples conduit souvent, selon Dyer et Wilkins, au simple test de théories existantes tandis que l'exploration est plus évidente dans le cadre d'une étude de cas approfondie. La multiplication des cas peut mener implicitement le chercheur à privilégier l'observation de quelques variables au détriment d'une approche holiste des cas, caractérisée par la description des contextes (Yin, 1988). Pour Dyer et Wilkins, l'étude d'un seul cas n'a pas

véritablement vocation à élaborer une théorie testable mais plutôt à mettre en évidence de manière anecdotique mais cohérente et étayée une situation dont on se souvient parce qu'elle fait sens : « nous retournons aux contributions classiques parce qu'elles sont de bonnes histoires et pas uniquement des justifications claires d'un construit. En effet, la clarté des construits née de l'histoire qui les supporte et les démontre (...) les histoires sont souvent plus convaincantes et mémorables que les démonstrations statistiques d'idées et d'affirmations. Les classiques que nous citons sont, dans tous les cas, de bonnes histoires plutôt que des théories testables » (Dyer et Wilkins, 1991, p.617).

Dans sa réponse à Dyer & Wilkins (1991), Eisenhardt (1991) rejoint ses détracteurs sur le fait que c'est moins le nombre de cas qui s'avère crucial dans une recherche que la capacité du chercheur à générer de nouvelles connaissances avec le ou les cas dont il dispose. Royer et Zarlowski (1999b) partagent le même point de vue : « la taille de l'échantillon pour un traitement qualitatif dépend de l'objectif poursuivi » (p.214).

Ainsi, selon Yin (1988), le cas unique peut être retenu dans trois situations. Premièrement, il peut s'agir d'un cas dit « critique » qui présente des caractéristiques idéales pour tester une théorie ou fournir, le cas échéant, des éléments empiriques pour proposer une autre explication ou une explication plus complète du phénomène observé : « l'étude de cas unique peut être utilisée pour déterminer si les propositions d'une théorie sont correctes ou si certaines explications alternatives pourraient être plus pertinentes » (Yin, 1988, p.47). Deuxièmement, le recours à un seul cas peut être justifié par son caractère extrême ou unique. C'est notamment le cas de pathologies rares en psychologie clinique. Compte tenu de la rareté des observations, le moindre cas peut fournir de nombreuses données utiles à la compréhension d'un phénomène observé. Troisièmement, le cas unique est dit « révélateur » quand le chercheur observe un phénomène qui, sans être rare, n'a que peu été étudié (ou n'a pas été étudié du tout) précédemment. Selon Yin, le cas de Cornerville développé par Whyte (1943) s'inscrit dans cette dernière catégorie.

Si l'objectif de la recherche est de permettre la généralisation des résultats (au moins dans une certaine mesure), l'étude de cas multiples s'avère pertinente puisqu'elle accroît la validité externe de la recherche. Plutôt qu'un nombre défini arbitrairement comme le propose Eisenhardt (1989), au moins deux critères peuvent dicter le nombre de cas nécessaires : la saturation et la réplication.

Glaser et Strauss (1967) proposent le concept de saturation théorique pour identifier le nombre de cas. On parle de saturation théorique lorsque le chercheur observe sur un nouveau cas des phénomènes déjà rencontrés précédemment, c'est-à-dire, lorsqu'un cas n'apporte plus de connaissances supplémentaires pour bâtir un cadre théorique³⁹. Dans ce cadre, « *la collecte de données s'arrête lorsque les dernières unités d'observation analysées n'ont pas apporté d'éléments nouveaux* » (Royer et Zarlowski, 1999b, p.216). Cette approche ne semble toutefois valable que dans une approche dans laquelle le nombre de cas est défini en cours de recherche plutôt qu'*a priori*. De plus, le fait de ne pas obtenir de nouvelles données susceptibles d'enrichir le cadre théorique lors des deux ou trois dernières études de cas ne garantit pas définitivement la saturation théorique, un autre cas pouvant apporter des éléments nouveaux.

Le principe de réplification proposé par Yin (1988) nous semble plus rigoureux que celui de saturation théorique puisqu'il repose sur une double logique. En effet, selon Yin (1988), les cas sélectionnés relèvent de deux types de configurations. Soit les cas fournissent des résultats similaires (on parle alors de « réplification littérale »), soit ils produisent des résultats contrastés mais explicables par le cadre théorique retenu (on parle alors de « réplification théorique »). Sur cette base, l'auteur affirme que six à dix cas peuvent être étudiés⁴⁰. Deux ou trois cas peuvent fournir des réplifications littérales tandis que les autres peuvent être sélectionnés pour permettre les conditions de réplifications théoriques. Si les résultats des études de cas sont des réplifications littérales ou théoriques, alors le cadre théorique et/ou les propositions sont étayés. A l'inverse, si les cas sont contradictoires, il est nécessaire de revoir le cadre théorique ou les propositions.

Les différentes motivations à retenir des cas multiples ne doivent pas faire oublier un principe important de l'étude de cas : les résultats obtenus n'ont pas vocation à permettre une généralisation statistique (Yin, 1988). En statistiques, une inférence est souvent effectuée pour généraliser à une population les résultats obtenus sur un échantillon. Cependant, « *les cas ne sont pas des 'unités d'échantillon' et ne devraient pas être retenus pour cette raison. Chaque étude de cas doit plutôt être sélectionnée comme un chercheur en laboratoire sélectionne les sujets d'une nouvelle expérimentation. Les cas multiples,*

³⁹ Rappelons que Glaser et Strauss se situent dans la démarche inductive de la *grounded theory*.

dans ce sens, devraient être considérés comme de multiples expérimentations ou comme de multiples études quantitatives » (Yin, 1988, p.38). Dès lors, dans la méthode des cas, le processus de généralisation est théorique et non statistique. Yin parle de « généralisation analytique » pour désigner le processus par lequel l'application d'une théorie (ou la validation des propositions) est possible dans un ou plusieurs autres contextes. En d'autres termes, la généralisation analytique est une inférence des résultats d'un ou plusieurs cas à un cadre théorique (basé sur la démarche de réplication) plutôt qu'une inférence d'un échantillon à une population (généralisation statistique).

Compte tenu des recommandations issues des travaux traitant de la méthodologie adaptée aux recherches sur les processus liés aux ressources et compétences et des principes de l'étude de cas, nous avons adopté une étude de cas multiples. Les firmes étudiées sont issues du secteur textile et plus particulièrement de l'industrie de la dentelle de Calais. Le choix de ce terrain présente de multiples avantages. Premièrement, toutes les firmes sont issues de la même industrie comme le recommandent Godfrey et Hill (1995) ou Rouse et Daellenbach (1999). Deuxièmement, les frontières de l'industrie sont clairement définies (Wilcox King et Zeithaml, 2003). En effet, l'industrie de la dentelle de Calais est presque bicentenaire et les chaînes de valeur des entreprises sont comparables. Troisièmement, afin de faciliter les comparaisons et de se rapprocher d'une logique proche de l'expérimentation (Yin, 1988), les sept entreprises retenues⁴¹ partagent certaines caractéristiques (Rouse et Daellenbach, 1999), notamment en termes de technologie mise en œuvre (toutes les firmes sélectionnées produisent une dentelle haut de gamme appelée « Leavers ») et de localisation géographique (elles évoluent au sein de deux districts industriels : Calais et Caudry, deux villes du Nord de la France distantes d'environ 150 kilomètres). Quatrièmement, des firmes aux tailles variées (Wilcox King et Zeithaml, 2003) et aux performances différenciées (Rouse et Daellenbach, 1999 ; Levitas et Chi, 2002) ont été sélectionnées.

Ce design d'étude de cas multiples accroît la validité interne et externe de notre recherche en permettant la réplication (littérale et théorique) des résultats. Cependant, les critères

⁴⁰ Cet échantillon est cohérent avec la proposition d'Eisenhardt (1989) qui conseille d'analyser 4 à 10 cas.

⁴¹ Nous détaillons les caractéristiques du terrain et des entreprises sélectionnées dans le chapitre IV.

ayant le plus de poids dans la validité interne d'une recherche restent les processus de collecte et l'analyse des données (Yin, 1988 ; Miles et Huberman, 2003).

2.3. Le recueil et l'analyse des données dans une étude de cas

2.3.1. Les méthodes de recueil de données

Yin (1988) comme Stake (1995) ou Miles et Huberman (2003) mettent en garde les chercheurs contre l'apparente facilité de l'étude de cas. Pourtant, cette méthodologie requiert des compétences nombreuses et variées. En effet, dans l'étude de cas, « *les procédures de collecte des données ne sont pas des routines* » (Yin, 1988, p.62). Comme le note Yin, dans le cadre d'une expérimentation ou d'une recherche quantitative, la collecte des données peut généralement être effectuée par un assistant de recherche puisque le protocole permet le plus souvent de limiter tout recours à une décision importante pendant la phase de collecte. Au contraire, dans l'étude cas, la relation permanente qu'entretient le chercheur à la fois avec la théorie et les acteurs du terrain suppose certaines compétences de diplomatie et d'analyse. Il est probable qu'un chercheur expérimenté saura saisir les opportunités du terrain sans générer des biais lors de la collecte. Bien sûr, en tant que doctorante, nous ne pouvons prétendre être expérimentée en matière de collecte de données. C'est pourquoi nous avons porté une attention particulière à la lecture de plusieurs ouvrages de méthodologie (Yin, 1988 ; Grawitz, 1993 ; Lee, 1993 ; Stake, 1995 ; Ghiglione et Matalon, 1998 ; Miles et Huberman, 2003) et de thèses en sciences de gestion mobilisant des études de cas sous des formes variées (Ibert, 1997 ; Demil, 1998 ; Lecocq, 2003 ; Maltese, 2004) avant et pendant la phase de collecte. Nous retenons de ces différentes contributions que le chercheur doit prêter attention à plusieurs points lors du recueil de données :

- l'écoute est primordiale pour ressentir les tensions, saisir les sous-entendus et renvoyer une image positive aux acteurs du terrain afin qu'ils restent ouverts et disponibles ;
- la connaissance du contexte et du domaine étudié est nécessaire, avant toute collecte de données primaire, pour comprendre rapidement les éléments abordés en entretien ou les situations observées ;
- une attention toute particulière doit être prêtée aux éléments contradictoires dans les discours, les documents ou les observations.

Au-delà de ces précautions, il semble que la spécificité de l'étude de cas en matière de collecte de données par rapport aux autres méthodes est la multiplication des sources de données et des modes de collecte (Yin, 1988 ; Eisenhardt, 1989 ; Stake, 1995 ; Miles et Huberman, 2003). Yin identifie six sources potentielles de données dans une étude de cas : les documents, les archives, les entretiens, l'observation directe, l'observation participante et les artefacts physiques.

La documentation est adéquate pour tous les types de recherche. Elle peut faire l'objet d'une collecte explicite et systématique. Selon Yin (1988), la documentation que le chercheur peut recueillir recouvre des notes internes, des plaquettes de présentation, des lettres, des agendas, des comptes rendus de réunion, des rapports internes, des rapports d'audits ou encore des articles de journaux. A ces éléments, nous pouvons ajouter les sites Internet des entreprises qui fournissent des informations sur les lieux d'implantations, les principaux clients ou les produits proposés.

Les archives fournissent des données rétrospectives. Cependant, les exemples d'archives proposés par Yin (1988) rendent parfois difficile la distinction entre sources documentaires et archives. En effet, les archives englobent des données sur le nombre de clients servis sur une période donnée, les budgets sur une période, des listes de noms, des calendriers ou encore d'anciens annuaires téléphoniques. Or, comme nous l'avons vu, la documentation inclut des agendas ou des articles de presse. La confusion entre sources d'archives et source documentaire est d'autant plus difficile à éviter que Yin (1988) ne donne aucune définition du terme « archive ». Plutôt qu'une distinction d'ordre qualitative, il nous semble donc préférable de retenir une date avant laquelle les données produites ont un caractère d'archives. Par exemple, nous pouvons retenir que tout document produit plus de deux ans avant sa collecte est une archive.

Les entretiens constituent une source importante de données pour une étude de cas. Ils peuvent être structurés (les questions sont prédéfinies et fermées pour la plupart), semi-directifs ou directifs. L'utilisation d'un système d'enregistrement est souvent jugé préférable, cependant plusieurs raisons peuvent justifier que les entretiens ne soient pas enregistrés (Yin, 1988 ; Miles et Huberman, 2003 ; Baumard *et al.*, 1999) : le thème étudié est trop « sensible » ; le répondant refuse d'être enregistré ou se sent mal à l'aise ; l'utilisation du magnétophone inquiète ou distrait le chercheur pendant l'interview,

l'empêchant d'être à l'écoute. La problématique de la construction des compétences stratégiques peut être considérée comme présentant un certain degré de sensibilité. En effet, selon Lee (1993), une recherche est sensible si elle porte sur l'intimité des individus, sur un élément confidentiel ou si elle compromet la sécurité du chercheur ou des acteurs du terrain. Comme nous l'avons évoqué, la construction de compétences est un processus central dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Les entreprises se doivent donc de préserver des concurrents les mécanismes sous-jacents de ces compétences afin de conserver leur avantage concurrentiel (Peteraf, 1993). Le processus de construction de compétence peut apparaître comme un secret à garder et, à ce titre, présenter un caractère confidentiel. Le caractère sensible de notre problématique explique probablement en partie pourquoi peu de recherches empiriques ont été menées sur la constitution des compétences. Les entretiens, importants dans l'étude cas en général, le sont encore plus dans les recherches sensibles où ils constituent la source de données privilégiée (Lee, 1993). Durant ces entretiens sur des thèmes sensibles, le chercheur doit particulièrement prêter attention à la manière dont il présente sa problématique aux répondants et aux contradictions inhérentes à l'entretien (Lee, 1993). Lee conseille notamment de gagner la confiance des interlocuteurs à l'aide notamment d'entretiens plus longs qui laissent le temps d'aller au-delà des discours convenus. Plusieurs entretiens peuvent également être menés avec les répondants.

L'observation directe se fait dans le cadre de visites sur le (ou les) site(s) étudié(s). Elle constitue, tout comme les entretiens, une source de données primaires sur un phénomène contemporain. L'observation directe est donc très utile ou pertinente pour valider des informations obtenues lors d'entretiens. Elle peut être très formelle (comme lorsque le chercheur observe une réunion ou le travail dans un atelier) ou informelle (comme lorsque le chercheur se rend à un entretien et en profite pour observer les locaux ou les conditions de travail). Dans les deux cas, une grille d'observation peut être élaborée.

L'observation participante est un mode d'observation dans lequel le chercheur n'est pas uniquement un observateur « passif ». Elle est fréquemment adoptée dans les études anthropologiques, mais elle fait encore l'objet de débats dans d'autres sciences sociales (Yin, 1988), ses détracteurs critiquant la trop forte immersion qu'elle implique. Baumard et al. (1999) identifient cependant trois niveaux d'implication du chercheur dans l'observation participante. Ce dernier peut ainsi être un « participant complet », un

« participant observateur » ou un « observateur participant » selon son degré de participation. Plus le chercheur participe aux activités du terrain, plus il contribue à construire la réalité.

Les artefacts physiques sont également utilisés comme sources de données dans les recherches en anthropologie ou en ethnologie. Un outil, une machine ou un objet peuvent ainsi être des sources d'informations sur le cas et son contexte. Les artefacts physiques peuvent faire notamment l'objet d'une analyse sémiologique.

La documentation, les archives, les entretiens et l'observation directe nous semblent être des sources de données particulièrement adaptées à notre recherche. En effet, ces sources peuvent nous fournir des informations sur les processus de construction des compétences et, éventuellement, sur l'évolution de ces processus dans le temps. L'étude d'artefacts physiques (machines de production, esquisses, pièces de dentelle...) devrait également nous permettre de mieux saisir le contexte de l'industrie de la dentelle de Calais. Cependant, l'observation participante, la dernière source de données préconisée par Yin, apparaît peu compatible avec notre positionnement épistémologique de réaliste critique. Nous souhaitons, autant que possible, limiter notre influence sur la réalité observée et l'observation participante semble plutôt convenir à un positionnement constructiviste ou interprétativiste. Au cours de la recherche, nous n'avons pas participé aux activités gestionnaires de notre terrain. Le recours à de nombreuses sources de données permet d'accroître la validité interne de notre étude de cas : « *tout résultat ou conclusion d'une étude de cas est susceptible d'être plus convaincant et précis s'il est basé sur plusieurs sources d'information différentes* » (Yin, 1988, p.97). /

• 2.3.2. Les méthodes d'analyse de données

Le protocole de recueil des données dans les études de cas est en général assez bien explicité. Cependant, il en est autrement des méthodes d'analyse des matériaux collectés : « *L'analyse des preuves dans l'étude de cas est l'un des aspects les moins développés et les plus difficiles dans la conduite des études de cas. Trop souvent, les investigateurs commencent une étude cas sans avoir la moindre idée sur la manière dont les preuves doivent être analysées* » (Yin, 1988, p.105). Dans l'étude de cas, l'analyse consiste à

agencer et à examiner l'ensemble des données collectées. Pour ce faire, Yin distingue deux stratégies d'analyse : le lien avec les propositions théoriques et la description de cas.

Dans le cas du lien avec les propositions, l'analyse des données est guidée par des propositions étayées théoriquement et élaborées avant l'analyse. Ces propositions permettent d'identifier les données essentielles parmi les matériaux recueillis et de laisser de côté les autres éléments. En plus de faciliter le tri des données, l'existence de propositions facilite l'identification d'explications alternatives de certains résultats et Yin (1988) privilégie donc cette stratégie d'analyse. Tout comme Yin (1988) ou Miles et Huberman (2003), nous pensons que le recours à des propositions rend plus robuste une recherche et facilite l'analyse des données de manière rigoureuse. Nous nous appuyons donc sur les propositions avancées au chapitre II pour analyser les données collectées.

La stratégie de description de cas est fréquemment mise en œuvre dans les recherches françaises en gestion mobilisant l'étude de cas. Elle consiste à organiser l'analyse et la présentation des données autour d'un certain nombre de thèmes liés à la problématique de la recherche. Yin la considère moins pertinente que la stratégie de test de propositions : « cette stratégie est moins préférable que l'utilisation de propositions mais sert d'alternative quand les propositions théoriques sont absentes » (Yin, 1988, p.107).

Langley (1999) propose une autre distinction des stratégies d'analyse de données. Elles ont vocation, d'après l'auteur, à permettre au chercheur de donner du sens aux données et constituent des « stratégies de sensemaking » (« *sensemaking strategies* ») qui peuvent être combinées. Langley repère huit stratégies dans la littérature : la narration (« *narrative strategy* »), le comptage et la quantification (« *quantification strategy* »), l'utilisation de cadres théoriques alternatifs (« *alternate templates strategy* »), la théorie enracinée (« *grounded theory strategy* »), la représentation visuelle (« *visual mapping strategy* ») et les points d'inflexion temporels (« *temporal bracketing strategy* »). La huitième stratégie, l'approche synthétique (« *synthetic strategy* »), combine les précédentes. Malgré son potentiel analytique, la typologie de Langley nous semble mêler des stratégies d'analyse complètes (comme la *grounded theory*) avec des méthodes simples de présentation des données (comme la représentation visuelle). Or, même si Miles et Huberman (2003) accordent une importance toute particulière à la présentation synoptique des données (sous forme de tableaux, diagrammes et matrices) dans le processus d'analyse, on ne peut réduire

l'analyse à la seule présentation des données (sous peine de n'avoir aucun lien entre la recherche empirique et un quelconque cadre théorique). Ainsi, selon Miles et Huberman (2003), l'analyse qualitative des données relève de trois activités⁴² : la condensation ou réduction des données, la présentation, l'élaboration et la vérification des conclusions. Selon Miles et Huberman, ces activités sont concourantes et peuvent même s'effectuer en parallèle du recueil de données. Cette approche d'un processus de recherche fait de multiples processus en parallèle (de collecte et d'analyse) nous apparaît plus représentatif qu'une approche séquentielle (collecte puis analyse). On peut d'ailleurs constater, en lisant Yin (1988), la difficulté à catégoriser certains processus en « collecte » ou « analyse ». L'auteur annonce par exemple dans la partie de son ouvrage consacrée à la collecte des données dans l'étude de cas que trois principes doivent être respectés : 1) l'utilisation de plusieurs sources de données ; 2) la création d'une base de données contenant la totalité des informations accumulées dans l'étude de cas et sa claire distinction de la présentation faite de la recherche empirique dans la thèse, l'ouvrage ou l'article ; 3) le maintien de la chaîne de la preuve afin de fournir au lecteur les informations pertinentes pour suivre le cheminement du chercheur du cadre théorique aux conclusions de l'étude. Bien qu'intéressants et fondés, ces trois principes ne relèvent pas de la collecte de données. La création d'une base de données et la rédaction d'un rapport de recherche peuvent être considérées comme des activités de réduction et de présentation des données tandis que le maintien de la chaîne de la preuve s'inscrit clairement dans l'élaboration et la vérification des conclusions évoquées par Miles et Huberman (2003) comme des processus d'analyse.

3. La conduite de l'étude de cas

Royer et Zarlowski (1999a), tout comme Miles et Huberman (2003) ou Yin (1988), insistent sur la nécessité, pour le chercheur, de préciser clairement son protocole de recherche afin d'accroître la fiabilité de la recherche. Dans cette section, nous présentons le design effectivement mis en œuvre (3.1.) ainsi que les principales sources de données (3.2.) et les méthodes d'analyse retenues (3.3.).

⁴² En réalité, Miles et Huberman (2003) auraient pu retenir quatre activités car ils distinguent clairement l'élaboration des vérifications des conclusions.

3.1. L'application du design de recherche

Nous avons adopté une étude de cas multiples d'entreprises productrices d'une dentelle haut de gamme internationalement connue : la Dentelle de Calais. Avant la collecte de données, un protocole a été défini afin de bien délimiter les cas et de préciser les unités d'analyse considérées.

3.1.1. L'entrée sur le terrain et le choix des cas

Après avoir choisi l'industrie de la dentelle pour sa maturité (Wilcox King et Zeithaml, 2003), nous avons retenu le segment de la dentelle haut de gamme labellisée « Dentelle de Calais » (et produite par une technologie mécanique spécifique appelée « Leavers ») pour favoriser les comparaisons entre firmes (Godfrey et Hill, 1995 ; Rouse et Daellenbach, 1999). Les firmes produisant de la « Dentelle de Calais » sont basées dans deux districts industriels du Nord de la France, Calais et Caudry, qui ont des clientèles différentes. En effet, les entreprises de Calais produisent essentiellement pour la lingerie haut de gamme tandis que les entreprises de Caudry destinent la quasi-totalité de leurs produits à la haute couture (pour les robes), au prêt-à-porter haut de gamme, robes de mariée.

Au départ de notre recherche, notre ambition était d'étudier de manière approfondie les processus de construction des compétences dans des firmes de Calais et de Caudry. Nous souhaitions donc réaliser quelques cas dans chaque district. Dès la fin de l'année 2000, nous avons pu obtenir nos entrées dans une des entreprises de Calais : Filtex⁴³.

Le cas de l'entreprise Filtex nous a servi de cas « pilote ». Un cas pilote est en général choisi pour des raisons d'accessibilité des répondants, de proximité géographique ou d'un volume important de documentation disponible (Yin, 1988). Le cas Filtex présente toutes ces caractéristiques et la réalisation d'un cas pilote a eu plusieurs avantages. Tout d'abord, il nous a permis de développer des relations plus informelles et plus récurrentes avec les acteurs que dans le cadre des autres cas. Ces relations nous ont permis de nous familiariser plus rapidement avec le terrain de l'industrie de la dentelle de Calais. Ensuite, nous avons pu affiner notre grille d'entretien, partant à l'origine d'une collecte de données très large. Enfin, le cas a été l'occasion de tester certaines idées du protocole (pour Yin, le cas pilote

⁴³ Filtex est un pseudonyme. Toute ressemblance avec des personnes ou des entreprises existantes serait fortuite.

peut jouer cette fonction de test). Par exemple, nous avons pu voir s'il est pertinent d'interviewer des responsables fonctionnels ou si les rencontres informelles sont fructueuses en termes de données recueillies.

Le cas Filtex a été retenu comme cas pilote car nous avions des contacts personnels au sein de l'entreprise. En effet, nous y avons effectué un stage de trois mois en communication et organisation interne en 1998. Le dirigeant nous a donc accueilli assez facilement. En plus de nous donner accès à son entreprise et à de nombreuses sources documentaires, il a joué un rôle de « parrain » en nous mettant en contact avec certains acteurs locaux, qu'il s'agisse d'autres producteurs de Dentelle de Calais ou d'acteurs institutionnels (Banque de France et Chambre Syndicale des Dentelliers notamment). La méthode du parrainage a depuis bien longtemps fait ses preuves pour entrer sur un terrain. Ainsi, pour étudier la communauté italienne du quartier North-End à Boston, Whyte avait été parrainé par « Doc » (un chef de gang) pour obtenir ses premiers contacts et comprendre le fonctionnement du quartier. Deux risques associés au parrainage peuvent toutefois compromettre la recherche. D'une part, le parrain peut tenter d'exercer un contrôle sur le processus de recherche et « *peut se muer en adversaire si ce processus prend une tournure menaçante à ses yeux* » (Ibert, 1997, p.103). D'autre part, le chercheur peut apparaître aux yeux des autres acteurs comme étant mandaté par le parrain ou partisan. Nous avons donc essayé de limiter l'entremise directe du dirigeant de Filtex pour contacter les autres acteurs du terrain. Par contre, nous avons parfois « joué » de ce contact avec le dirigeant de Filtex (l'entreprise est leader sur le secteur) pour solliciter des entretiens avec d'autres acteurs de l'industrie⁴⁴. En effet, nous avons rapidement constaté que cette référence à Filtex pouvait donner confiance aux dirigeants contactés en leur montrant que d'autres acteurs (à commencer par le Président du directoire de l'entreprise Filtex, la plus grosse firme de l'industrie) acceptaient de parler de leur processus de construction des compétences.

Cette méthode, associée à notre persévérance à prendre contact avec des dirigeants à l'aide de méthodes variées (appel téléphonique, courrier, e-mail, rencontres informelles lors de vernissages d'exposition au Musée de la Dentelle et de la Mode de Calais), nous a assez rapidement permis (au cours de l'année 2001) d'entrer dans les principales entreprises (en termes de chiffre d'affaires, de nombre de salariés et de notoriété) du district de Calais.

⁴⁴ Nous évoquons le fait d'avoir déjà obtenu l'accord du dirigeant de Filtex pour réaliser des entretiens.

Cependant, les plus petits producteurs ont, dans un premier temps, tous refusé de nous recevoir ou de nous transmettre des informations⁴⁵. Les dirigeants de ces entreprises nous répondaient le plus souvent « *ne pas avoir le temps* » ou « *n'avoir rien à dire sur les compétences* ». Nous attribuons ces refus à deux facteurs. Le premier est sans nul les difficultés rencontrées par l'industrie à partir de 2001. Ces dernières ont mis les plus petits fabricants dans des situations délicates occupant le temps et l'esprit des dirigeants. Le second facteur est probablement lié à la faible professionnalisation de ces responsables. Les plus petites entreprises sont familiales pour la plupart et ne comptent que quelques salariés. Les dirigeants sont souvent plus formés au volet technique de la production de dentelle qu'au management et à la stratégie et un entretien sur ces thèmes peut les indisposer.

La crise du secteur a ensuite rapidement fait disparaître les plus petits producteurs dans un secteur déjà caractérisé globalement par des faibles performances depuis de nombreuses années. Nous avons ainsi assisté à la liquidation de plusieurs fabricants sur la place de Calais entre 2001 et 2004. De telle sorte qu'à la fin de notre thèse, il ne subsistait que six producteurs dans le district : les quatre entreprises qui nous avaient déjà accueillie et deux petites entreprises. Le dirigeant d'un de ces petits producteurs a finalement accepté de nous recevoir en 2005 après une nouvelle demande de notre part.

L'approche des firmes de Caudry a également été difficile. Nous avons commencé à solliciter l'accès au terrain un peu plus tard que pour le district de Calais (les cas de Calais nous accaparaient en effet beaucoup de temps). Là encore, nous avons essuyé des réponses négatives et nous avons pu constater la culture du secret et la crainte de « l'espionnage industriel » qui caractérise les entreprises de ce secteur. Il faut dire qu'en 2003 les entreprises Caudrésienne se portaient mieux que les producteurs Calaisiens qui subissaient de plein fouet la crise de la dentelle sur le marché de la lingerie⁴⁶. En 2005, nous avons pu obtenir un accès aux deux plus importantes entreprises de Caudry. Nous expliquons ce revirement en partie par la fin des quotas sur les exportations chinoises de textile. Celle-ci a fait naître de nouvelles inquiétudes et implique la nécessité de repenser la stratégie des entreprises alors même que les dentelliers de Caudry annonçaient quelques mois

⁴⁵ Nous avons pourtant tenté de varier les approches, insistant plus sur notre intérêt pour le métier ou sur le peu de temps nécessaire à un entretien.

⁴⁶ Nous détaillons ces éléments de contexte dans le chapitre IV.

auparavant la bonne santé de leur marché même après le 11 septembre 2001 (L'expansion, 2002).

Finalement, nous devons reconnaître que les entreprises étudiées au sein de l'industrie de la dentelle de Calais ont été retenues en fonction de leur ouverture. Notre méthode de sélection des cas s'avère cependant cohérente avec les préconisations de Godfrey et Hill, (1995), Rouse et Daellenbach (1999) ou Wilcox King et Zeithaml (2003). Ainsi, notre recherche se base donc sur sept cas (cinq entreprises de Calais et deux entreprises de Caudry), certains étant plus approfondis que d'autres en raison du temps passé dans les entreprises et de l'accès à certaines informations. Quatre cas approfondis ont permis l'exploration à l'aide d'un volume de données considérable, tandis que les trois autres cas ont eu davantage vocation à servir de réplique, théorique ou littérale (Yin, 1988). Ces différents cas représentent plus de 80% de l'activité de production de dentelle de Calais (en termes de chiffre d'affaires et de nombre de salariés). L'étude empirique s'est étalée de 2000 à 2005 et a permis une forte immersion dans l'industrie et les entreprises concernées. Une telle démarche a été recommandée par Oliver : « *les études longitudinales des processus de développement et de déploiement des ressources peuvent constituer une autre approche pour comprendre les sources de l'avantage concurrentiel durable* ». (Oliver, 1997, p.710).

Puisque la construction de compétences ne peut être considérée comme étant rare dans les entreprises, les études de cas d'entreprises de production de dentelle ne sont pas des cas uniques ou extrêmes. Par contre, elles constituent des cas révélateurs (Yin, 1988) puisque le phénomène de construction de compétences n'a pas ou peu été étudié en détail de manière qualitative.

Il convient de préciser que pour des questions d'éthique, et malgré le caractère sensible de la recherche, nous avons choisi de divulguer aux acteurs du terrain la problématique réelle de notre recherche plutôt que d'avoir recours à une description très large et générale de notre recherche (du type « *je travaille sur les processus internes* ») comme le suggèrent Ghiglione et Matalon (1998) ou à une démarche dissimulée (Baumard *et al.*, 1999). Nous devons reconnaître que face aux difficultés à entrer dans certaines entreprises (et notamment celles du district de Caudry) nous avons parfois été tentée d'abandonner cette précaution. Toutefois, ce principe a été respecté tout au long de la recherche. Afin de

donner confiance aux acteurs, nous avons cependant choisi d'assurer l'anonymat des acteurs rencontrés (et de leur entreprise) et de leur garantir un droit de contrôle des citations lorsqu'ils le demandaient. Les spécificités de l'industrie de la dentelle et la nature des processus étudiés nécessitent cependant une description approfondie du contexte et de la chaîne de valeur des entreprises dans le secteur. L'anonymat ne porte donc pas sur le secteur dans son entier comme le fait par exemple Ibert (1997) en ne mentionnant à aucun moment l'industrie étudiée. Ces deux niveaux d'anonymat sont clairement distingués par Yin (1988). La procédure retenue par Ibert garantit l'anonymat à tous les niveaux mais empêche toute description de l'activité. Nous retenons un anonymat des répondants et non du secteur dans son ensemble. Un connaisseur du secteur pourra donc effectivement reconstituer le nom des individus et des entreprises (Yin, 1988).

3.1.2. Les unités d'analyse retenues

La mise en œuvre d'une étude de cas suppose de définir une unité d'analyse, c'est-à-dire de préciser ce qu'est le cas (Yin, 1988). En effet, si le cas est l'étude d'un phénomène en contexte (Yin, 1988 ; Eisenhardt, 1989 ; Stake, 1995 ; Wacheux, 1996), il convient de préciser ce qu'est le phénomène et ce qui relève du contexte. Pourtant, la définition de l'unité d'analyse est fréquemment oubliée dans les études de cas, voire change en cours de recherche (Yin, 1988). L'unité d'analyse d'un cas peut être un individu ou une entité plus large (groupe d'individus, service d'une entreprise, organisation complète, groupe d'entreprises...) mais également un phénomène plus transversal et processuel (un programme, une décision, une loi...). Le fait que l'étude de cas puisse être holiste signifie que le phénomène doit être considéré dans sa globalité et non limité à une ou deux variables (Yin, 1988 ; Stake, 1995). Cependant, le caractère holiste de l'étude de cas ne dispense en aucun cas le chercheur de préciser son unité d'analyse.

Selon Yin, « *la définition de l'unité d'analyse (et donc du cas) est liée à la manière dont les questions initiales de recherche ont été formulées* » (1988, p.31). De nombreuses difficultés peuvent toutefois survenir au moment de définir l'unité d'analyse et Yin conseille de discuter de ce point avec un collègue : « *essayez d'expliquer à cette personne à quelles questions vous essayez de répondre et pourquoi vous avez choisi ce cas spécifique pour répondre à ces questions* » (Yin, 1988, p.32). Après une discussion

approfondie avec deux collègues ayant chacun mené plusieurs recherches sous forme d'études de cas, nous avons retenu une démarche en deux temps.

Dans un premier temps, compte tenu de notre problématique générale (comment les organisations constituent leurs compétences ?), il semble pertinent de retenir l'entreprise comme principale unité d'analyse. Nous considérons ainsi chaque entreprise étudiée comme un cas. L'environnement des firmes correspond alors au contexte du cas. La figure 16 schématise ce choix d'unité d'analyse. Bien sûr, au sein de chaque entreprise, plusieurs processus de construction des compétences sont susceptibles d'être observés en parallèle⁴⁷. La possibilité d'observer des éléments imbriqués au sein d'un cas a été mentionnée par Yin (1988) comme par Eisenhardt (1989) et conduit, selon ces auteurs, à des études empiriques plus riches.

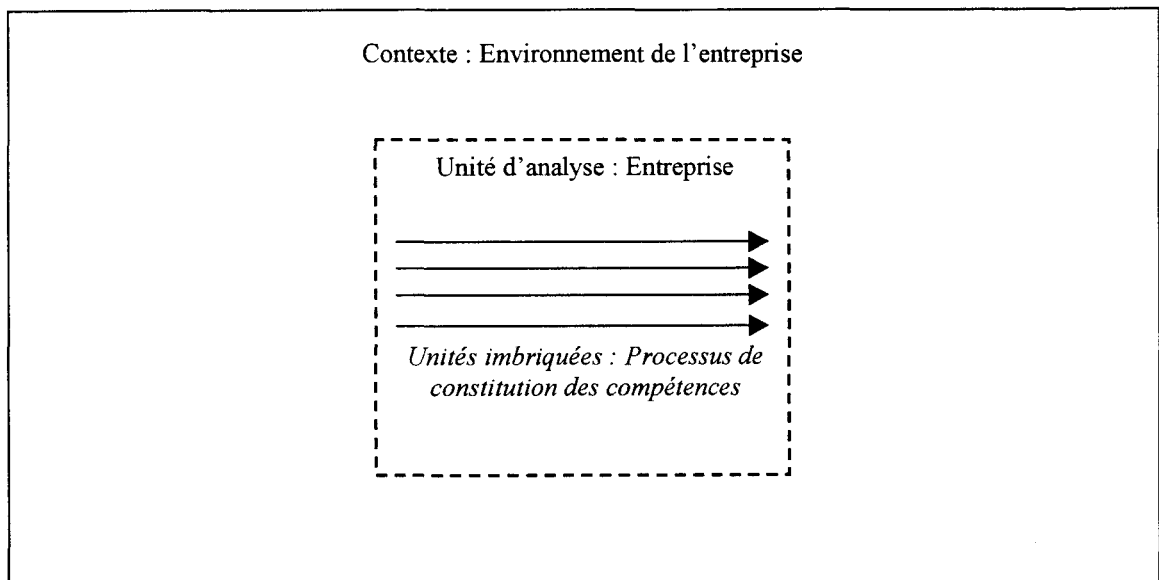


Figure 16 : L'entreprise et ses processus de construction de compétences comme unités d'analyse (1^{ère} étape)

Dans un second temps, et étant donné l'importance de l'environnement et des processus d'interprétation dans la construction des compétences, il est intéressant d'éclairer notre problématique par une approche centrée sur une compétence spécifique et sur sa construction ou non par les différentes entreprises sélectionnées. Cette unité d'analyse est retenue et préconisée par Helfat et Peteraf (2003) pour qui une compétence peut dépasser

⁴⁷ La représentation des processus en parallèle dans la figure 16 est schématique. Compte tenu des arguments de Helfat et Peteraf (2003) sur la dynamique des capacités (présentés dans le chapitre I), on peut penser que

les frontières d'une seule firme. Cette étude à l'échelle de l'ensemble de « l'échantillon » permet de comparer éventuellement les processus de construction de la même compétence par différentes firmes mais également d'analyser les processus de diffusion et d'institutionnalisation (voire d'évolution) de cette compétence (Cf. Figure 17). L'analyse est donc à la fois intra-cas et inter-cas. Dans les pistes de recherche pour l'étude de l'avantage concurrentiel, Oliver (1997) a suggéré le recours à des démarches qualitatives pour mener une analyse comparative du développement d'une compétence au sein d'une industrie. C'est ce que nous nous proposons de mener à bien en retenant une compétence spécifique comme unité d'analyse.

L'observation du processus de construction des compétences à l'aide de plusieurs unités d'analyse (l'entreprise et ses processus de construction de compétences puis une compétence spécifique à l'échelle des firmes étudiées) devrait permettre un traitement plus complet de notre problématique. En effet, le recours à plusieurs unités d'analyse lors d'une étude de cas permet d'éviter les recherches empiriques restant à un niveau trop abstrait (Yin, 1988).

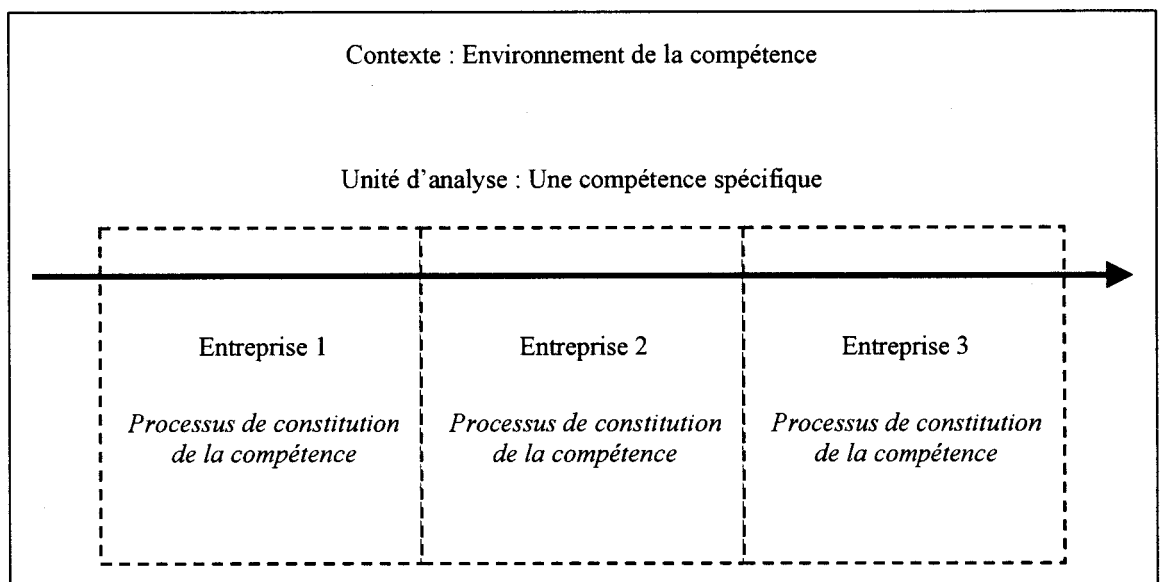


Figure 17 : Une compétence spécifique comme unité d'analyse (2^{ème} étape)

plusieurs compétences pourraient émerger d'un processus ou que certains processus n'aillent pas vraiment jusqu'à la constitution d'une compétence.

Les unités d'analyse retenues ont plusieurs implications sur la mise en œuvre de la méthodologie. Tout d'abord, puisque notre unité d'analyse première est l'entreprise, nous pouvons chercher à identifier, au sein de chaque firme (donc de chaque cas), plusieurs processus de construction de compétences. Ensuite, compte tenu de l'importance des phénomènes de dépendance de sentier (Teece et al., 1997), l'étude de ces processus peut supposer une démarche rétrospective voire historique concernant certaines compétences (Jeremy, 2002). Une telle démarche a d'ailleurs été recommandée par Oliver (1997). Nous avons donc collecté des données historiques sur les entreprises de l'échantillon, notamment concernant les compétences qu'elles ont constituées ou tenté de constituer sans succès. En effet, il nous semble important de comprendre également les raisons d'échec de certains processus de construction de compétences. Enfin, le recours à une compétence spécifique comme unité d'analyse dans un second temps suppose d'identifier une compétence développée par plusieurs firmes au sein de l'échantillon. Là encore, en plus des observations « en temps réel », des données historiques sont nécessaires pour retracer la « trajectoire » de cette compétence au sein de l'industrie (Warnier, 2003).

Le croisement du nombre de cas étudiés et des unités d'analyse retenues permet de qualifier notre design de recherche. Le choix de sept cas d'entreprises comportant chacun, éventuellement, plusieurs cas de construction de compétences, nous place dans une étude de cas de « type 4 » (Cf. Tableau 21) selon la terminologie de Yin (1988).

	Etude de cas unique	Etude de cas multiples
Cas holiste(s) (unité d'analyse unique)	Type 1	Type 3
Cas imbriqués(s) (plusieurs unités d'analyse)	Type 2	Type 4 7 études de cas, Unités d'analyse : - Entreprise - Processus de constitution de compétence (analyse intra-cas et inter-cas)

Tableau 21 : Le design de recherche de notre étude de cas (d'après Yin, 1988, p.46)

L'étude de cas multiples favorise la réplication entre les cas. Elle devrait donc permettre une meilleure généralisation analytique puisque la variété des cas fournit des éléments de discussion pour définir le champ d'application théorique des résultats de notre recherche. De plus, le fait de retenir plusieurs unités d'analyse donne une vision plus réaliste du phénomène observé en multipliant les angles d'attaque (Yin, 1988). Notre design de recherche est donc cohérent avec notre positionnement de réaliste critique.

3.2. Les sources d'information et le recueil des données

Le recueil de données a eu lieu entre la fin de l'année 2000 et le début de l'année 2005. Nous avons ainsi passé plus de quatre ans sur le terrain en essayant au maximum de préserver les contacts obtenus afin de ne pas se voir refuser l'accès d'une entreprise à un moment donné de la recherche (Baumard et *al.*, 1999). Cette présence régulière a été entretenue par les entretiens semi-directifs mais surtout par des échanges plus informels comme des visites de sites ou des demandes de documents ou encore des manifestations diverses autour de l'industrie de la dentelle (préparation et lancement de collection d'un créateur, expositions, journées portes ouvertes des entreprises, salons professionnels, conférences sur le secteur). Ces échanges informels ont été l'occasion de discuter avec des acteurs du terrain que nous n'avions pas forcément rencontrés en entretiens semi-directifs (Cf. Tableau 22). Notre présence récurrente, pendant plus de quatre années, sur un terrain a permis une immersion importante et une connaissance approfondie du mode de fonctionnement de l'industrie et des entreprises. Elle a également permis de gagner la confiance des acteurs.

	Contact avec les acteurs interviewés	Contact avec d'autres acteurs
Sur le site d'une entreprise du terrain	Entretiens Visite des sites de production	Visites de sites de production Préparation de collection d'un créateur
Hors du site des entreprises du terrain	Demande de documents Lancement de collection Exposition Salons professionnels Conférences sur le secteur	Journées portes ouvertes des entreprises Salons professionnels

Tableau 22 : Les échanges avec les acteurs du terrain

Les méthodes de recueil mises en œuvre sur le terrain sont multiples. Nous avons ainsi eu recours aux entretiens, aux documents, aux archives, à l'observation et aux artefacts physiques pour traiter la problématique de la construction des compétences. Ces méthodes de champ (« *field research methods* ») se caractérisent par leur capacité à appréhender la réalité des organisations selon Snow et Thomas (1994). Elles sont donc adaptées à notre objectif de recherche et à notre positionnement épistémologique de réaliste critique.

3.2.1. Les archives et les documents

Les archives et les documents divers ont fourni des données sur l'historique du secteur et des entreprises, les gammes de produits, les ressources détenues, les clients ou encore la performance des firmes. Elles ont joué un rôle très important dans notre recherche, à la fois de préparation des entretiens et de complément à des fins de triangulation.

Les données historiques ont été collectées grâce à des ouvrages d'historiens ou d'amateurs sur l'industrie de la dentelle (Caron, 1995, 1997, 2003 ; Musée de la dentelle et de la mode, 2001 ; Maurer et Loez, 2002) mais également à travers des revues d'histoire locale de Calais et Caudry. Nous nous sommes procurée ces ouvrages et revues dans des bibliothèques mais aussi auprès d'institutions variées (musées, Chambres de Commerce et d'Industrie...) ou même auprès de bouquinistes et d'historiens amateurs passionnés du secteur.

Les documents relatifs à la période de notre recherche (2000-2005) proviennent des entreprises elles-mêmes mais également de tiers comme les associations professionnelles (nationales ou locales), la Banque de France, les Chambres de Commerce et d'Industrie ou une association chargée de collecter des données sur l'industrie de la dentelle et ses métiers. Les sources de données internes aux entreprises comprennent notamment des plaquettes de présentation, des films d'entreprise, voire des audits internes ou des rapports de consultants. Certaines données ont été demandées de manière systématique aux entreprises étudiées (par exemple, les organigrammes ou les comptes annuels). Le tableau 23 synthétise les types de documents collectés et leurs sources.

Chapitre III - Un paradigme réaliste critique pour une étude de cas multiples dans l'industrie de la dentelle

Types de documents et archives	Sources des documents et archives	Exemples de documents et archives
Ouvrages et revues d'histoire	Bibliothèques universitaires et municipales, Chambre de Commerce et d'Industrie de Calais, Musée de Calais, Musée de la dentelle de Caudry, bouquinistes	8 ouvrages sur l'histoire de l'industrie et des entreprises du secteur Revue locales d'histoire
Archives	Chambre de Commerce et d'Industrie de Calais	Rapports d'activité sur l'industrie depuis 1950
Articles de revues professionnelles	3 revues spécialisées (Le Journal du Textile, Intima, Textile et Habillement)	Articles sur l'industrie et les entreprises étudiées
Articles de la presse généraliste	2 quotidiens locaux (La Voix du Nord, Le Nord Littoral) Divers quotidiens, hebdomadaires et mensuels	Tous les articles depuis 1999 sur l'industrie Articles de L'Expansion, Les Echos, Le Figaro, L'Humanité...
Rapports d'études et de conseil	Banque de France Chambre syndicale de la Dentelle de Calais Filtex, Interdentex, Fédération Française des Dentelles et Broderies	Rapports de consultants au sein des firmes ou à l'échelle de l'industrie, études internes, études sectorielles.
Documents sur les processus de production	Association Trame Dentelle, Chambre Syndicale de la Dentelle de Calais Filtex, Interdentex	Documents sur les processus de production, fiches de poste, organigrammes, journaux internes
Documents commerciaux	Filtex, Interdentex, Fil à Fil, Filarc, Denval, Arstyl, Lostyl	Plaquettes, catalogues, sites Internet
Documents comptables	Fédération Française des Dentelles et Broderies, Chambre syndicale de la Dentelle de Calais, Filtex, Interdentex, Filarc, Denval, Arstyl, Lostyl	Comptes annuels (bilan, compte de résultats) détaillés ou simplifiés

Tableau 23 : Les archives et les documents recueillis

La collecte de données secondaires (sous forme de documents ou d'archives) nous a permis de développer une connaissance du secteur, de son vocabulaire, de sa chaîne de valeur et de ses enjeux (Wilcox King et Zeithaml, 2003). Cette connaissance du secteur est d'après Stake (1995), une des conditions de réussite d'une bonne étude de cas puisque, pour l'auteur, le chercheur ne doit pas uniquement disposer d'une compétence méthodologique mais connaître de manière approfondie le phénomène qu'il observe. Les données secondaires ont contribué à préparer les entretiens et les ont complétés.

3.2.2. Les entretiens

Nous avons mené des entretiens avec deux types de répondants : des dirigeants et cadres d'entreprises du terrain, d'une part, et des acteurs « experts » de l'industrie (chargée d'études sectorielles, journaliste spécialisée dans le secteur, créateur de prêt-à-porter, formatrice...), d'autre part.

Au sein des entreprises, nous n'avons eu aucune difficulté, une fois l'accord obtenu pour mener une étude de cas, à obtenir des entretiens avec les dirigeants (PDG, président du directoire ou directeur général). Nous n'avons pas eu non plus de barrières ou limites pour interviewer des cadres à des fonctions diverses (responsable communication, directeur des ressources humaines, responsable création, directeur technique...). Ce sont essentiellement des cadres supérieurs qui ont été retenus pour les entretiens car la littérature (évoquée au chapitre II) souligne que la construction de compétences est un processus mis en œuvre par les dirigeants (par exemple, Eriksen et Mikkelsen –1996- ou Sanchez et Heene -2004). Des cadres ont cependant été interrogés car, comme le soulignent Wilcox King et Zeithaml (2003), les *middle-managers* jouent un rôle important dans l'identification des compétences d'une entreprise.

Nous avons observé, pendant la durée de notre recherche, des changements de dirigeants au sein des entreprises étudiées. Trois firmes ont connu un changement de direction générale (dont une, à deux reprises entre 2000 et 2005). De même, certains responsables de fonctions ont pu changer au cours de notre recherche. Ces changements n'ont pas altéré nos relations avec les entreprises. Ils ont même plutôt été l'occasion d'obtenir des informations supplémentaires.

Plus de 40 entretiens (42) ont été menés (Cf. Tableau 24), pour la plupart en face à face (seul un entretien a été fait par téléphone). Les entretiens ont duré entre 30 minutes et 2 heures 30 minutes. Pour augmenter la validité interne et la fiabilité de la recherche, nous avons demandé à enregistrer les entretiens mais de nombreux acteurs ont refusé de l'être. 11 entretiens ont été enregistrés et tous les entretiens, qu'ils soient enregistrés ou non ont fait l'objet d'une prise de notes à l'aide d'une grille thématique préparée à l'avance sur la base du guide d'entretien.

Chapitre III - Un paradigme réaliste critique pour une étude de cas multiples dans l'industrie de la dentelle

Organisation	Fonction	Année (nombre d'entretiens dans l'année)
Interdentex	Responsable Communication	2001
Interdentex	Responsable Communication	2003
Interdentex	Directeur Division	2002
Interdentex	Directeur commercial	2001
Interdentex	PDG et Président du Groupe Calais Dentelles	2004 (x 2)
Interdentex	Tulliste retraité	2002
Filtex	Président du directoire	2001
Filtex	Président du directoire	2003
Filtex	Président du directoire	2005
Filtex	Directeur du personnel	2001
Filtex	Responsable des Ressources Humaines	2001
Filtex	Responsable Communication	2001
Filtex	Responsable Communication	2002
Filtex	Responsable Communication	2004
Filtex	Responsable Leavers	2001
Filtex	Responsable Bureau de dessin	2001
Filtex	Responsable Recherche et Développement	2001
Filtex	Responsable Marketing	2001
Filarc	PDG	2001
Filarc	PDG	2004
Filarc	Directeur commercial	2004
Filarc	Responsable Création	2005
Filarc	Perceur de cartons	2005
Fil à Fil	DG	2005
Fil à Fil	Commercial	2001

Chapitre III - Un paradigme réaliste critique pour une étude de cas multiples dans l'industrie de la dentelle

Fil à Fil	Commercial	2002
Fil à Fil	Responsable Division	2002
Lostyl	PDG	2005 (X2)
Arstyl	PDG	2005 (X2)
Denval	PDG	2005
Mistyl	Gérant	2005
Association professionnelle	Président	2001
Musée	Responsable	2004
Quotidien local	Journaliste (rubrique économie)	2004
Créateur indépendant	Mécénat par Filtex	2004
Journaliste indépendante	Journaliste spécialisée dans le secteur de la mode	2003
Centre de formation	Directeur	2002
Centre de formation	Enseignante	2002
Banque de France	Chargée d'études sectorielles	2003

Tableau 24 : La liste des entretiens menés

Le guide d'entretien a été construit à partir de la revue de littérature sur les ressources et compétences et sur la construction des compétences. On y retrouve des références à nos cadres théoriques (constitution de l'avantage concurrentiel de Rindova et Fombrun, 1999 ; mode d'interprétation de Daft et Weick, 1984 ; comportements stratégiques de Miles et Snow, 1978) mais également aux travaux sur la dynamique concurrentielle autour des compétences (Sanchez, Heene et Thomas, 1996). Il a fait l'objet d'ajustements après la réalisation des premiers entretiens du cas pilote Filtex. Le guide d'entretien a ainsi été complété et l'ordre des thèmes et sous-thèmes mieux agencé pour assurer un meilleur déroulement des rencontres. De nouveaux sous-thèmes, et même un nouveau thème ont également été créés. En effet, nous avons rapidement constaté que plusieurs firmes avaient constitué ou tentaient de constituer la compétence de numérisation des métiers mécaniques Leavers⁴⁸. Cette compétence a été retenue pour l'analyse transversale d'une compétence

⁴⁸ Les machines qui produisent la dentelle labellisée « Dentelle de Calais » sont appelées des « métiers Leavers ». Elles sont mécaniques. Nous développons ces éléments dans le Chapitre IV.

spécifique au sein de l'industrie⁴⁹. Le guide d'entretien définitif est présenté en Annexe 1. Les thèmes retenus sont les suivants :

- Thème 1 : Caractéristiques du répondant et de la firme
- Thème 2 : L'identification des compétences stratégiques
- Thème 3 : Le mode d'interprétation et la relation à l'environnement
- Thème 4 : Le comportement stratégique
- Thème 5 : Les compétences constituées par la firme
- Thème 6 : La compétence de numérisation du Leavers
- Thème 7 : La dernière compétence construite au sein de la firme ou en cours de construction
- Thème 8 : La dynamique concurrentielle sur les compétences

Le guide d'entretien présenté en Annexe 1 est complet et linéaire. Dans la réalité, certains thèmes n'ont pas été abordés lors du premier entretien (par exemple, pour des questions de disponibilité du répondant ou parce que nous sentions le répondant réservé). Plusieurs entretiens avec les mêmes acteurs ont donc parfois été nécessaires, d'autant que nous n'hésitions pas à relancer les répondants sur certains points pour obtenir des informations variées sur les entreprises et leurs processus (un exemple d'entretien retranscrit est présenté en Annexe 2). Eisenhardt (1989) a recommandé l'utilisation d'une telle méthode en deux phases : un premier entretien oriente le recueil de données pour le second entretien, plus court et plus centré. Ce protocole suppose une première analyse des entretiens pendant la phase de collecte. Il permet également d'effectuer des comparaisons entre les propos des différents acteurs dans une démarche itérative (Glaser et Strauss, 1967 ; Yin, 1988). Nous avons repris contact avec les dirigeants interviewés lorsque des contradictions étaient identifiées ou lorsque des informations importantes n'avaient pas été collectées.

Les entretiens ont principalement servi de mode de collecte pour des données sur l'identification des compétences des firmes, les comportements stratégiques, les modes d'interprétation et la dynamique concurrentielle mais surtout le processus même de construction des compétences stratégiques. De manière indirecte, notamment en interrogeant les acteurs sur les raisons des succès ou des échecs du développement de certaines compétences, des données sur le capital social et le capital organisationnel au sein

⁴⁹ Nous avons évoqué dans la sous-section 3.1. de ce chapitre III notre volonté d'identifier une compétence

des firmes ont également pu être collectées. L'observation, et les artefacts physiques mais aussi les discussions informelles ont parfois permis de valider les données collectées sur ces thèmes par entretien.

3.2.3. L'observation et les artefacts physiques

L'observation est l'une des méthodes traditionnelles de l'étude de cas (Yin, 1988 ; Stake, 1995 ; Miles et Snow, 2003) et plus généralement des recherches empiriques qui passent par une présence sur le terrain (Snow et Thomas, 1994). L'observation porte en général sur « *des événements qui surviennent naturellement et des événements ordinaires qui surviennent dans des contextes naturels, afin de pouvoir vraiment saisir ce qui se passe 'au quotidien dans la vie réelle'* » (Miles et Huberman, 2003, p. 27). Nous avons donc mobilisé l'observation pour comprendre le quotidien des acteurs en prêtant une attention particulière à la nature des relations interindividuelles, qu'elles soient hiérarchiques ou transversales. En effet, ces relations sont révélatrices des valeurs au sein des entreprises et des relations entre fonctions. Or, comme nous l'avons soulignée, la mise en œuvre et le déploiement des compétences sont liés au contexte de l'entreprise. Eriksen et Mikkelsen (1996) affirment ainsi que la coordination des ressources qui font émerger une compétence dépend de l'accumulation du capital organisationnel et du capital social au sein de la firme. Alors que le capital organisationnel reflète les dimensions techniques de la coordination et de l'intégration des fonctions de production, le capital social constitue la dimension sociale et culturelle. Lors de nos multiples visites de sites, de nos entretiens, ou de nos consultations de documents internes, nous avons donc toujours cherché à identifier les manifestations du capital social et du capital organisationnel des entreprises. En réalité, l'observation a davantage consisté en l'écoute des discours et l'observation des interactions des acteurs. Une grille d'observation élaborée peu de temps après le début de la recherche nous a permis de clarifier les éléments à observer et à écouter. Nous relevions ainsi les échanges entre acteurs (même courts et sans liens directs avec notre problématique) au sein des entreprises ainsi que l'origine (en termes de services ou de fonction) des acteurs interagissant. Le ton de l'échange était le troisième élément relevé (humour ou sympathie manifestant de bonnes relations sociales, neutralité, ou agressivité voire mépris). Nous notions, tant que possible, les caractéristiques des situations observées *a posteriori* comme

spécifique et d'étudier la dynamique interfirmes autour de celle-ci.

grâce aux données secondaires collectées et aux entretiens était d'une grande utilité dans cet exercice d'observation⁵⁰.

Nous pensons n'avoir eu qu'un impact très faible sur le comportement des individus observés puisque nous avons veillé, lors de ces moments d'observation, à toujours faire « autre chose » (visite, consultation de documents ou analyse d'artefacts, discussion informelle) plutôt que d'observer manifestement les individus avec un crayon et du papier pendant des heures. Il est donc probable que les acteurs n'aient pas été mis mal à l'aise par la présence d'une « intruse » qui les observe manifestement.

L'analyse d'artefacts a également joué un rôle important dans notre recherche, notamment au début de notre présence sur le terrain. Comme nous le montrons dans le chapitre suivant (Chapitre IV), la chaîne de valeur des firmes dans l'industrie de la dentelle de Calais est assez complexe tout comme les technologies mises en œuvre (même si elles sont mécaniques) et les processus de production. La collecte d'artefacts physiques comme des échantillons de dentelles produites avec les différentes technologies ou incluant des innovations variées sur les motifs, les couleurs ou les matières a été déterminante dans notre compréhension du secteur. Pour comprendre les outputs et le processus de production, des pièces de dentelle ont également été collectées à certaines étapes du processus de fabrication. Enfin, les métiers Leavers eux-mêmes et leurs diverses modifications ont également été étudiés pour une meilleure compréhension des innovations mises en œuvre et de leurs implications en termes de compétences. Les artefacts ont apporté des données sur les caractéristiques des produits, la différenciation des produits finis entre firmes et entre technologies de production (technologie mécanique Leavers comparée à des technologies électroniques notamment) ou encore les investissements réalisés sur les machines. Nous ne pouvons donner dans une thèse les artefacts physiques ayant permis d'enrichir notre connaissance du secteur. Nous avons donc choisi d'inclure quelques photos dans le chapitre IV pour présenter l'activité et ses processus.

⁵⁰ Rappelons également que notre premier contact avec l'industrie de la dentelle a été une mission d'audit de trois mois au sein de Filtex. En plus d'une certaine connaissance des fonctions au sein de l'industrie, cette mission nous a appris à observer et à écouter.

Pour obtenir un protocole de recherche clair et une fiabilité satisfaisante de la recherche, Yin (1988) conseille de préciser quelles informations ont été collectées avec les différentes sources de données. Le Tableau 25 présente le type de données recueillies avec chaque méthode de collecte et permet d'évaluer le potentiel de triangulation dans notre recherche empirique.

Source de données	Données recueillies
Entretiens semi-directifs	Identification des compétences des firmes, comportements stratégiques, modes d'interprétation, dynamique concurrentielle, processus de construction des compétences stratégiques, ressources détenues par les firmes, performance des firmes, processus de fabrication, importance des différentes fonctions, capital social, capital organisationnel
Archives et documentation	Historique du secteur et des entreprises, gammes de produits, nature et forme de la communication des entreprises, clients, ressources détenues par les firmes, performance des firmes, processus de fabrication, importance des différentes fonctions
Observation	Capital social, capital organisationnel, processus de fabrication, importance des différentes fonctions
Artefacts physiques	Caractéristiques des produits, différenciation des produits entre firmes et entre technologies de production, différenciation des processus de production selon la technologie de production, investissements réalisés, compétences constituées

Tableau 25 : Les données recueillies à l'aide de chaque mode de collecte

Enfin, la multiplication des sources de données et leur recueil sur une période de plus de quatre ans assurent la robustesse de notre protocole de collecte de données (Miles et Huberman, 2003). L'ensemble des sources mobilisées a permis d'obtenir des informations variées mais aussi de faire des recoupements entre sources.

3.3. Les processus d'analyse des données

Les différents processus de l'analyse qualitative de données (condensation des données, présentation des données, élaboration des conclusions, vérifications des conclusions) évoqués par Miles et Huberman (2003) ont été mis en œuvre, parfois de manière concurrente à la collecte des données. Compte tenu du volume d'informations recueillies, la phase de condensation, et particulièrement le codage, a été déterminante.

3.3.1. La condensation et la présentation des données

La condensation des données permet de retenir et de trier les données pour en faciliter l'analyse. Ce processus comprend un travail de « *sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données 'brutes'* » (Miles et Huberman, 2003, p.29). La condensation s'effectue dès le début de la recherche puisque le simple fait de retenir une problématique donnée suppose de privilégier certaines données au détriment d'autres. De même, l'énoncé de propositions facilite la sélection des informations pertinentes. La mise en œuvre de la méthodologie de collecte des données implique également souvent la condensation immédiate des données recueillies. Particulièrement, la prise de notes lors des entretiens (notamment lors des entretiens non enregistrés) a nécessairement pris la forme d'une simplification et d'une sélection du discours des acteurs. En effet, il est impossible de noter lors d'un entretien la totalité des informations évoquées par un acteur. La réalisation d'un guide d'entretien et d'un guide d'observation a aussi permis de sélectionner les données nécessaires au traitement de la problématique. En liant les données collectées au cadre théorique, la grille de codage, construite à partir des guides d'entretien et d'observation, participe au processus d'abstraction qui caractérise également le processus de condensation des données.

Les entretiens, les situations observées et certains documents recueillis ont été catégorisés à l'aide d'un processus de codage. Le codage organise les unités de sens des données collectées en thèmes et sous-thèmes assortis d'un code. Ces derniers sont « *attachés à des 'segments' de taille variable – mots, locutions, phrases ou paragraphes entiers - connectés ou déconnectés d'un contexte spécifique* » (Miles et Huberman, 2003, p.112). Dans l'élaboration de la grille de codage, « *le concept devient un thème, et les réponses organisent différentes modalités* » (Wacheux, 1996, p.235).

Si la plupart des auteurs s'accordent sur la nécessité de traiter les éléments recueillis à l'aide du codage, ils divergent sur la méthode d'élaboration de la grille de codage. Une première approche, très inductive, est proposée par Glaser et Strauss (1967) et développée par Strauss et Corbin (1990). Les codes émergent du terrain et le passage des données à la théorie se fait à l'aide de plusieurs types de codage successifs (codage simple, codage axial et codage catégoriel). Une seconde approche est retenue par Miles et Huberman (2003). Elle consiste « *à établir une 'liste de départ' de codes avant le travail sur le terrain* »

(Miles et Huberman, 2003, p.115). Cette liste de codes est établie à partir de la revue de littérature ou des propositions posées. C'est cette méthode que nous avons privilégiée pour développer notre grille de codage. Des ajustements ont toutefois été faits à la grille créée *a priori*. Ainsi, la grille de codage a suivi les évolutions du guide d'entretien (Cf. Section 3.2. de ce Chapitre). De nouveaux codes ont également été ajoutés pendant la phase de collecte car toutes les modalités de réponse sur chacun des thèmes et sous-thèmes n'avaient pas été envisagées. Certaines définitions des codes ont également été précisées au cours de la recherche pour accroître la fiabilité du codage. La grille de codage définitive est présentée en Annexe 3.

Les entretiens, les situations observées et certains documents ont été codés au fur et à mesure de la recherche pour permettre d'élaborer des résultats progressivement. La quasi-totalité des éléments codés a fait l'objet d'un double codage. Nous avons codé deux fois les documents et les situations observées à plusieurs jours, plusieurs semaines, voire plusieurs mois d'intervalle. Un codage multiple a été effectué sur les entretiens grâce à l'aide d'un collègue. Ibert (1997) a noté les difficultés de recourir à des codeurs n'ayant pas participé à la collecte des données lorsqu'une connaissance intime du terrain est nécessaire au codage. Pour éviter une variance trop forte entre les codeurs, nous avons fourni à notre collègue nos premières synthèses sur les caractéristiques du terrain et des entreprises étudiées. Finalement, la fiabilité intra-codeur s'établit à plus de 90%, tandis que la fiabilité inter-codeurs dépasse les 85%.

La condensation des données permet d'aboutir à des données plus centrées sur la problématique et organisées autour des principaux thèmes retenus pour traiter celle-ci. Cependant, les données ainsi traitées doivent être présentées de manière à favoriser l'élaboration de conclusions par le chercheur et à fournir aux lecteurs les éléments nécessaires à la compréhension du cheminement suivi vers ces conclusions (Yin, 1988). Selon Miles et Huberman (2003), le format narratif est le plus fréquemment retenu pour la présentation des données mais les auteurs proposent de nombreux tableaux, graphiques et diagrammes pour favoriser le travail d'analyse des données. Nous avons combiné la présentation narrative et le recours aux figures et tableaux pour présenter les données du terrain. Cette démarche permet de citer les acteurs et de fournir des détails intéressants sur la construction des compétences dans les firmes étudiées tout en présentant de manière synthétique certains processus ou des comparaisons entre entreprises.

3.3.2. L'élaboration et la vérification des conclusions

L'élaboration et la vérification des conclusions constituent selon Miles et Huberman (2003) un troisième processus d'analyse des données (au côté de la condensation et de la présentation des données). Comme nous l'avons évoqué, les auteurs insistent toutefois sur la nécessité de distinguer l'élaboration de conclusions d'une part, et la confirmation de celles-ci d'autre part. Elaboration et vérification des conclusions devraient donc être considérées comme deux phases distinctes, voire deux processus distincts, de l'analyse de données. Afin d'améliorer la validité de la recherche, nous les avons traitées comme telles. En effet, l'élaboration des conclusions commence dès le début de la collecte et il est impératif de pouvoir les vérifier une fois que les processus de condensation et de présentation des données ont été mis en œuvre. Sans une distinction claire de l'élaboration et de la vérification des conclusions, le chercheur risque de ne pas envisager les explications alternatives et de ne s'intéresser qu'aux données qui confirment ses conclusions.

Comme le recommande Yin (1988), nous avons dans un premier temps tiré des conclusions au niveau des unités imbriquées, c'est-à-dire au niveau des processus de construction des compétences au sein de chaque firme. Ensuite, chaque cas d'entreprise a été analysé dans sa globalité. Enfin, le niveau interorganisationnel, et particulièrement la diffusion de la compétence de numérisation du Leavers dans l'industrie, ont fait l'objet d'une analyse. Toutefois, pour des questions de lecture, la présentation des résultats de notre recherche ne reprend pas forcément ce format.

Cette formalisation de l'élaboration des conclusions n'empêche pas d'avoir tenté de préserver un esprit ouvert et critique nécessaire à l'analyse qualitative (Miles et Huberman, 2003). C'est d'ailleurs lors de cette phase d'élaboration des conclusions que nous avons particulièrement eu recours à des allers-retours entre logique déductive et logique inductive (Cf. sous-section 1.3. de ce chapitre). Pour chacun de niveaux nous avons donc veillé à ce que nos conclusions soient étayées et à présenter les explications alternatives et les raisons de leur élimination. Selon Stake (1995), une bonne étude de cas se caractérise par la volonté du chercheur de ne pas imposer ses propres interprétations mais de les étayer et de les justifier du mieux possible, laissant éventuellement en suspens les conclusions

incertaines ou fortement subjectives. Cette manière de faire correspond tout à fait au positionnement épistémologique adopté dans cette recherche.

D'après Miles et Huberman, la vérification des conclusions peut être « *aussi brève qu'une 'arrière-pensée' fugitive traversant l'esprit de l'analyste lors de la rédaction, accompagnée d'un retour rapide aux notes de terrain, ou bien elle peut être rigoureuse et élaborée, étayée par de longues discussions entre collègues visant à développer un 'consensus intersubjectif', ou par un travail approfondi de reproduction d'un résultat dans un autre ensemble de données* » (2003, p.31). Puisque nous considérons cette vérification comme un processus important, nous y avons consacré beaucoup de temps et d'énergie. Au sein de chaque cas, une triangulation systématique entre les sources de données a été faite. Au niveau de l'étude empirique dans son ensemble, les répliques littérales ou théoriques ont permis la validation des conclusions (Yin, 1988). De manière générale, nous n'avons pas hésité à retourner parfois aux données « brutes » collectées plutôt que de nous baser uniquement sur les données traitées et analysées. Nous avons également discuté de nos conclusions avec des collègues, français et étrangers. Ces discussions ont parfois remis en cause certaines conclusions ou contribué à les clarifier par une demande systématique de justifications. Enfin, certaines conclusions, intéressantes mais non envisagées, sont apparues⁵¹.

⁵¹ Nous avons particulièrement consacré notre séjour en tant que Research Fellow à la Copenhagen Business School (entre janvier et mars 2005) à travailler sur les conclusions de notre recherche. Nous devons à Nicolai Foss et aux membres du département *Management, Politics and Philosophy* de nombreuses discussions enrichissantes sur cette thèse, ses conclusions et ses apports.

SYNTHESE DU CHAPITRE III

La manière dont nous envisageons notre activité de recherche et la création de connaissances nous a amené à retenir le réalisme critique (Tsang et Kwan, 1999 ; Kwan et Tsang, 2001) comme paradigme épistémologique. Cette posture partage l'hypothèse ontologique du positivisme mais relativise certains partis pris peu réalistes de ce positionnement pour reconnaître la rationalité limitée du chercheur. Cependant, le fait de reconnaître le jeu des acteurs et leur capacité à faire des choix stratégiques n'est pas une caractéristique exclusive du constructivisme (Kwan et Tsang, 2001 ; Charreire et Huault, 2002). Nous observerons donc le rôle des acteurs du terrain dans la constitution de la réalité observée. En tant que réaliste, nous chercherons à identifier principes généraux sur les phénomènes observés. Les réalistes critiques ont toutefois conscience du découplage entre la réalité et les méthodes de recherche mises en œuvre et reconnaissent les difficultés et les limites de la création de connaissance. Une attention particulière sera donc être accordée au contexte du phénomène étudié afin de favoriser le développement d'une théorie réaliste, c'est-à-dire dont les limites sont identifiées (Kwan et Tsang, 2001).

En termes de méthodologie, nous mettrons en oeuvre les préconisations de Godfrey et Hill (1995), Rouse et Daellenbach (1999) ou Wilcox King et Zeithaml (2003). Ces auteurs recommandent l'usage d'approches plus qualitatives pour étudier les processus liés aux ressources et compétences. Rouse et Daellenbach montrent également l'intérêt de multiplier les cas au sein d'une industrie, en retenant un groupe stratégique, pour favoriser les comparaisons. Comme le proposent Teece et *al.* (1997), Helfat (2000) ou Jeremy (2002) nous porterons également un intérêt particulier à la dimension historique des phénomènes observés. Compte tenu de ces choix, la méthodologie adéquate est l'étude de cas imbriquée (Yin, 1988 ; Eisenhardt, 1989) au sein d'un groupe stratégique ou d'un district industriel. Elle permet l'analyse des processus de construction de compétences de plusieurs entreprises mais également l'observation de la dynamique interfirmes autour des compétences (Sanchez, Heene et Thomas, 1996 ; Sanchez et Heene, 2004).

Les sept entreprises analysées évoluent dans l'industrie de la dentelle haut de gamme. Nos études de cas reposent sur plus de quatre ans de travail sur le terrain : plus de quarante entretiens ont été menés et de nombreux documents et archives ont été collectées auprès de sources variées et analysées.

CHAPITRE IV

Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

Dans ce chapitre, nous présentons les cas étudiés mais aussi les caractéristiques de l'industrie de la Dentelle de Calais. En effet, pour comprendre les processus à l'œuvre dans les entreprises, il est nécessaire de détailler le principe de la fabrication de la dentelle (et particulièrement de la Dentelle de Calais) et le système de valeur de l'industrie (1.). Comme dans toute étude de cas, le contexte des entreprises doit également être abordé car sa prise en compte permet d'accroître la compréhension d'un phénomène, d'envisager des explications alternatives, et de définir les limites à la généralisation théorique des résultats de la recherche. Dans un premier temps, nous évoquons le contexte historique (2.). Teece et *al.* (1997), Helfat (2000) ou Jeremy (2002) ont en effet particulièrement insisté sur le besoin d'aborder la dimension historique des firmes et des industries pour comprendre les processus relatifs aux compétences. Helfat (2003, p.2), note que « *l'évolution des ressources et des capacités d'une organisation est dépendante de l'histoire. Le passé contraint les changements en matière de ressources et de capacités* ». Cet éclairage historique est riche d'enseignements pour appréhender les caractéristiques spécifiques du secteur aujourd'hui et comprendre les choix en matière de construction de compétences. Dans un second temps, nous nous attardons sur les contextes économique, géographique et institutionnel de l'industrie (celle-ci est organisée autour de deux districts : Calais et Caudry) avant de présenter les cas analysés (3.).

1. La Dentelle de Calais et son processus de fabrication

« Dentelle de Calais » est une marque détenue par la Fédération Française des Dentelles et Broderies. Ce syndicat, créé en 1935 et regroupant plusieurs associations professionnelles, assure la coordination des activités dans les secteurs de la production de dentelle et de broderie. La marque « Dentelle de Calais » est aujourd'hui reconnue dans le monde entier (80% de la production de l'industrie est exportée) comme un symbole de qualité et nombre de couturiers du prêt-à-porter haut de gamme, de la haute couture ou de la lingerie ont vanté les mérites de cette dentelle dans les colonnes des magazines. Les seuls fabricants au monde autorisés à utiliser cette marque pour commercialiser certaines de leurs dentelles

sont basés à Calais et à Caudry, deux villes du Nord de la France distantes d'environ cent cinquante kilomètres⁵². Si la Dentelle de Calais ne représente aujourd'hui qu'une faible partie de la dentelle vendue mondialement, elle dispose d'une place spécifique sur le marché. La marque Dentelle de Calais ne peut être apposée que sur une dentelle produite mécaniquement sur une machine très spécifique appelée « métier Leavers »⁵³ (1.1.). De plus, son processus de fabrication est très complexe. Il repose sur de multiples étapes nécessitant des savoir-faire particuliers (1.2.).

1.1. Le métier Leavers et le système Jacquard

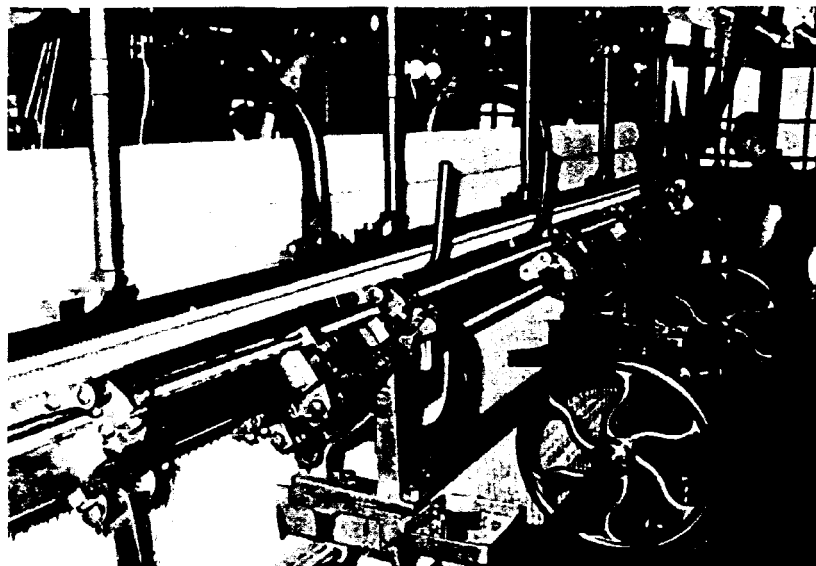
La dentelle mécanique permet de reproduire la délicatesse du tissage à la main tout en offrant la même variété de formes et de motifs que les dentelles initialement fabriquées à la main. Le métier Leavers est l'outil de production qui a donné naissance à l'industrie de la dentelle mécanique. Il est encore aujourd'hui la ressource clé qui fonde la spécificité de la Dentelle de Calais.

Le métier Leavers est une machine de 12 à 15 tonnes mettant en mouvement des centaines de barres*⁵⁴ sous l'impulsion du système Jacquard* et 5.000 chariots qui, animés d'un mouvement de navette, réalisent l'entrelacement de 15.000 fils formant la trame de la dentelle (Cf. Photographie 1). Le système Jacquard permet au métier Leavers de lire des cartons perforés (comme on peut encore en voir dans les orgues portatifs) qui contiennent les informations sur des motifs de la dentelle à produire. Il est en quelque sorte le « cerveau » du métier Leavers et la réalisation de tous les types de dentelles. Il transmet au métier les indications concernant les motifs à reproduire en agissant sur les barres dans lesquelles sont passés les fils. Les informations concernant le dessin sont inscrites sur les cartons en langage binaire. La caractéristique fondamentale et exclusive du métier Leavers est de reproduire les mouvements que la dentellière à la main réalise avec le maniement de ses fuseaux*.

⁵² Le label Dentelle de Calais est une capacité d'industrie au sens de Foss et Eriksen (1995), c'est à dire une capacité qui n'appartient pas à une firme en particulier mais qui caractérise un groupe de firmes sur un même marché ou une zone géographique.

⁵³ Dans la suite de cette recherche, nous retenons l'expression « Dentelle de Calais » pour désigner la dentelle Leavers produite à Calais et à Caudry.

⁵⁴ Ce symbole * désigne un terme dont la définition est reprise dans le lexique présenté en Annexe 4.



Photographie 1 : Le métier Leavers

Le métier Leavers, introduit à Calais au cours de la première moitié du XIX^{ème} siècle, n'a dans un premier temps produit qu'un tulle simple et uni rebrodé ensuite à la main ou sur machine. Pour construire le système de programme par cartons perforés qui fait la caractéristique de la dentelle Leavers d'aujourd'hui, Jacquard se base sur des inventions fonctionnant déjà sur ce principe. Ainsi, dès 1728, le mécanicien français Falcon construit le premier métier à tisser dont il commande le fonctionnement avec une planchette en bois percée de trous. C'est la première machine commandée par un programme. Entre 1801 et 1805, Jacquard perfectionne ce mécanisme en remplaçant les planchettes de bois héritées du métier de Falcon par des cartes perforées. Vers 1840, l'adaptation du système Jacquard aux métiers à tulle est une innovation de taille qui va donner naissance à l'industrie de la dentelle mécanique. Le système est le suivant : des fils verticaux sont fixés à la tête Jacquard placée au-dessus du métier et le tissage est commandé par les cartons perforés dont les trous correspondent au motif à tisser (Cf. Photographie 2). Ces cartons sont insérés dans la tête Jacquard à la vitesse d'une carte pour chaque jet de trame.



Photographie 2 : Le système Jacquard

Il est intéressant de noter que le système Jacquard, innovation révolutionnaire à l'époque dans l'industrie textile, va peu évoluer dans son domaine d'origine. Paradoxalement, en tant qu'innovation majeure dans le domaine du stockage et du traitement de données, il va participer à l'avènement de l'informatique et donner lieu à de nombreux développements hors du champ du textile⁵⁵. En effet, comme nous allons le voir dans ce chapitre, ce n'est qu'au XXI^e siècle que le système Jacquard, encore présent sur les métiers Leavers, a été adapté pour traiter des données numérisées grâce à l'ordinateur (dont le Jacquard est finalement l'ancêtre).

La technique de tissage Leavers est une technique de tissage chaîne et trame (un fond et des motifs), sa spécificité repose sur le nombre de barres insérées dans le métier dont le mouvement associé à celui du chariot et de sa bobine permet d'obtenir la transposition mécanique du travail manuel de la dentellière. Si la finesse de la dentelle sur métier Leavers n'affecte en rien sa stabilité et sa solidité, elle lui confère par contre souplesse et résistance. Grâce aux possibilités infinies de mélange de fils et de matières et à la diversité des motifs et des fonds, la technique du Leavers permet d'obtenir toutes les textures de dentelle.

Les métiers Leavers peuvent être considérés comme les ressources clés de l'industrie de la Dentelle de Calais car les dentelles portant ce précieux label doivent impérativement être produites sur ces machines⁵⁶. Elles constituent donc une ressource de valeur au sens de Barney (1991). Les métiers Leavers sont également une ressource rare (Barney, 1991). En effet, ces machines ne sont plus produites aujourd'hui, principalement pour des raisons de coûts. Sur 1100 métiers Leavers existants aujourd'hui dans le monde, plus de 800 sont la propriété des entreprises de Calais et Caudry et 550 sont actuellement en état de marche dans ces deux pôles français de fabrication. Cependant l'industrie dentellière française a depuis longtemps conscience de la rareté de son actif de production et a cherché tout au

⁵⁵ Vers 1880, le statisticien américain Hermann Hollerith a l'idée d'utiliser des cartes perforées, similaires à celles de Jacquard, pour traiter des données. En utilisant un système où les cartes perforées passent sur des contacts électriques, il parvient à compiler des informations statistiques pour le recensement de la population des États-Unis en 1890. En 1896, il fonde la Tabulating Machine Corporation, qui deviendra, par la suite, la société IBM.

⁵⁶ Précisons que les entreprises des districts de Calais et Caudry produisent également d'autres types de dentelle que la dentelle Leavers. Ces dentelles ne peuvent prétendre, même si elles sont produites à Calais ou Caudry, au label Dentelle de Calais.

long de l'histoire à acquérir, à préserver et à rénover le plus grand nombre de métiers Leavers. De plus, la dentelle Leavers présente une finesse, une délicatesse et un potentiel de créativité qu'aucune autre dentelle produite sur machine ne peut atteindre. Le métier Leavers est donc imparfaitement inimitable (Barney, 1991) même si les dentelles moyennes ou bas de gamme produites avec d'autres technologies s'imposent de plus en plus sur le marché. Enfin, le métier Leavers n'est pas facilement substituable (Barney, 1991) puisque la détention de cet actif est presque le point de passage obligé pour produire mécaniquement une dentelle haut de gamme. Là encore, des technologies alternatives récentes (comme les métiers Textronic) permettent de produire une dentelle se rapprochant de plus en plus de la dentelle Leavers.

Ces différentes caractéristiques font des métiers Leavers une ressource stratégique. La mise en œuvre de cette ressource nécessite toutefois d'autres ressources (notamment en termes de savoir-faire) car la dentelle Leavers repose sur un processus de production long et complexe.

1.2. Le processus de fabrication de la dentelle Leavers

Le processus de production de la dentelle Leavers est spécifique. De nombreuses étapes sont nécessaires. Les entreprises de fabrication de dentelle de Calais et Caudry (aussi appelées « dentelliers ») sont aujourd'hui des entreprises intégrées⁵⁷ qui, dans la plupart des cas, prennent en charge la totalité des maillons de la chaîne de valeur. Une trentaine d'étapes sont nécessaires entre le dessin des motifs et la livraison au client (Cf. Figure 18).

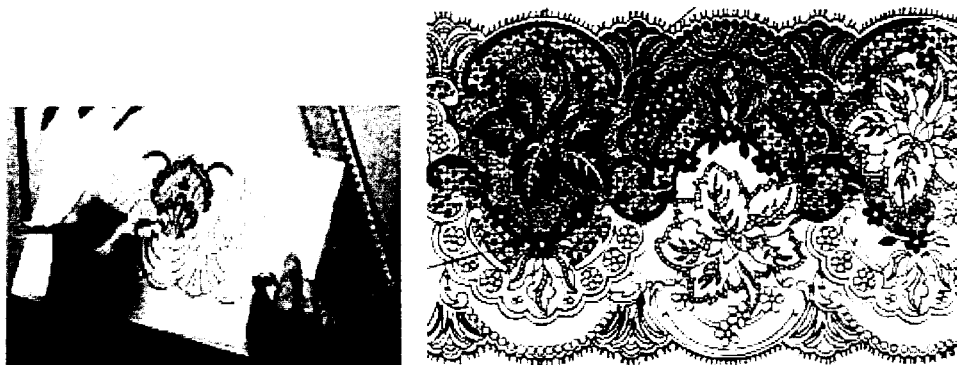
1.2.1. La création

La création regroupe quatre étapes : l'esquisse, la mise en carte, le pointage et le perçage de cartons.

L'esquisse : l'esquilleur crée les dessins (Cf. Photographie 3) selon les tendances de la mode fournies par les stylistes et modélistes ou par des bureaux de style indépendants qui vendent leurs « cahiers de tendance » aux entreprises du secteur textile-habillement⁵⁸.

⁵⁷ Ce qui n'a pas toujours été le cas, comme nous l'évoquons dans la section 2. de ce chapitre.

⁵⁸ Les bureaux de style jouent un rôle très important dans l'industrie textile-habillement. Le lecteur pourra se référer à Wamier et Lecocq (2004) pour plus de détails sur ces acteurs.



Photographie 3 : L'esquisse

La mise en carte : une fois l'esquisse réalisée et retenue par le fabricant ou le client, elle est confiée à un technicien, le dessinateur, qui met en carte le dessin (Cf. Photographie 4). Cette opération se fait sur un agrandissement de l'esquisse (agrandie sept fois) afin de pouvoir y faire figurer la place de chaque fil du métier Leavers. Le dessin est ensuite transcrit en codes pour réaliser les cartons Jacquard. Récemment, des logiciels de CAO (et notamment un logiciel que nous appellerons « Dentelarc ») ont été développés. La course de chaque fil est « pointée » sur la table à digitaliser qui enregistre sur disquette toutes les données qui piloteront la machine à percer les cartons.



Photographie 4 : Le dessinateur

Le pointage : le pointeur enregistre tous les paramètres nécessaires à la réalisation de la dentelle figurant sur la feuille de mise en carte. Chaque position de fil, chaque mouvement du métier sont pointés à l'aide d'un stylet, puis codé par un ordinateur (Cf. Photographie 5). Cette opération est aujourd'hui incluse dans la mise en carte informatisée grâce aux logiciels de CAO (« Dentelarc » par exemple).



Photographie 5 : Le pointage

Le perçage de cartons : le perçage de cartons est désormais réalisé par un automate programmable. Auparavant, le perceur de cartons les perçait sur un « piano à percer » en fonction des barèmes fournis par le dessinateur ou le pointeur (Cf. Photographie 6). Les cartons percés sont ensuite reliés par laçage, puis montés sur le système Jacquard. Comme nous l'avons évoqué, le Jacquard lira les cartons perforés et transmettra leurs indications au métier Leavers en agissant sur les barres dans lesquelles sont passés les fils.



Photographie 6 : Le perçage de cartons

1.2.2. La préparation

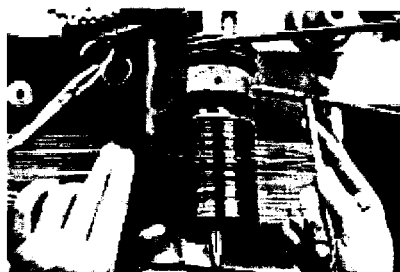
La phase de préparation englobe plusieurs étapes qui précèdent la fabrication proprement dite et la mise en œuvre des métiers Leavers : l'extirpage, le wheelage, le pressage, le remontage, le wappage et l'ourdissage. Ces phases sont liées à l'installation des bobines de fil sur le métier. Le chariot et sa bobine sont des pièces importantes du métier Leavers. Environ 100 mètres de fils sont enroulés dans la bobine en cuivre rivetée. Elle est ensuite placée au centre du chariot en acier qui sert de support et de guide au fil (Cf. Photographie 7). A l'intérieur du métier, plusieurs milliers de chariots animés d'un même mouvement de navette constituent la trame de la dentelle.



Photographie 7: Le chariot et la bobine

L'extirpage : l'extirpeur extrait le fil restant sur les bobines de l'opération de fabrication précédente. Cette tâche est souvent confiée à un apprenti.

Le wheelage⁵⁹ : la « wheelouse » enroule les fils de trame* extrêmement fins (souvent 200.000 à 300.000 mètres au kilogramme) sur les bobines qui, une fois placées dans le chariot, joueront le rôle de navettes du métier et formeront la trame de la dentelle (Cf. Photographie 8). Ces bobines contiennent 80 à 100 mètres de fils. La wheelouse (le wheelage est un métier exclusivement féminin) remplit des séries de 100 bobines contenant chacune 100 mètres de fil.

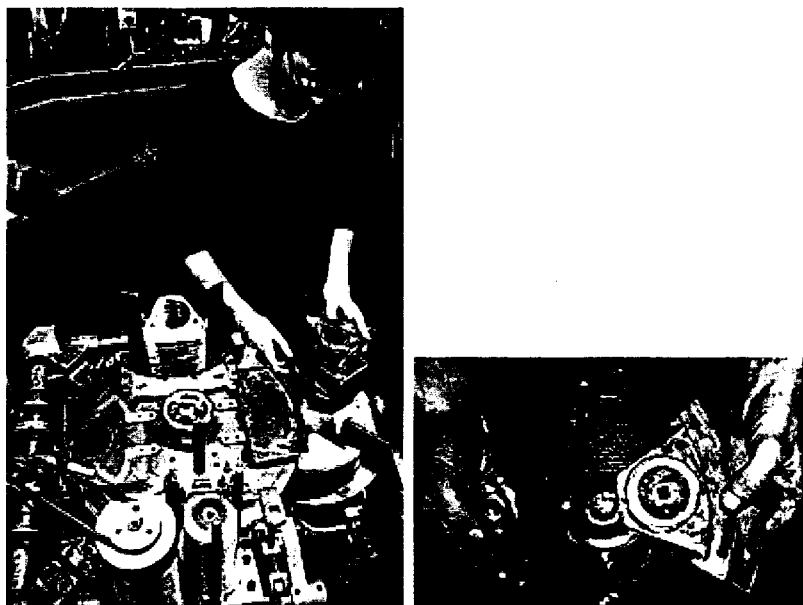


Photographie 8 : Le wheelage

Le pressage : le presseur de bobines assure la régularité de l'épaisseur des bobines en pressant à chaud des séries de 3.000 à 5.000 bobines.

Le remontage : cette opération peut être effectuée par l'homme (le « remonteur ») ou par une machine. Chaque bobine est placée dans les chariots du métier Leavers (Cf. Photographies 9 et 10).

⁵⁹ Nous avons retenu les termes utilisés dans la fabrication à Calais. Ces derniers sont souvent d'origine anglaise alors qu'ils sont français à Caudry. La « wheelouse » à Calais est donc une « bobineuse » à Caudry.



Photographies 9 et 10 : Le remontage

Le wappage et l'ourdissage : le wappeur et l'ourdisseur enroulent, à l'aide d'une machine, les fils de chaîne* ou les guimpes* et les brodeurs* (qui font les motifs) sur des rouleaux métalliques placés ensuite sur le métier (Cf. Photographie 11). Ces rouleaux métalliques sont complémentaires aux bobines préparées par les wheelleuses (qui constituent la trame). Ils peuvent compter plus de 15.000 fils de matières différentes (coton, polyamide, polyester, élasthane, viscose...). Le travail de wappage et d'ourdissage suppose une connaissance importante des matières et de leur tension idéale.



Photographie 11: L'ourdissage

1.2.3. La fabrication

La fabrication comprend quatre étapes : la mise en œuvre ou réglage du métier, la maintenance, le passage de chaîne et la production sur le Leavers proprement dite. Les

Chapitre IV – Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

étapes de mise en œuvre et de maintenance sont décisives car, comme nous l'avons évoqué, il n'y a plus aucun fabricant de métiers Leavers dans le monde.

La mise en œuvre : le metteur en œuvre est chargé de la fabrication, de l'entretien et de la réparation des pièces mécaniques du métier Leavers. Le dresseur de chariots répare les 5.000 chariots et bobines contenus dans un métier.

La maintenance : le mécanicien assure la maintenance du métier (changement d'engrenages, réglages du bâti...) et les réglages du Jacquard.

Le passage de chaîne : appelé à devenir tulliste, le passeur de chaîne achemine un à un à travers le métier Leavers les milliers de fils préparés sur des rouleaux métalliques par l'ourdisseur.

Le tulliste : il est le conducteur du métier Leavers qui fabrique des pièces de dentelle allant de 11 à 22 mètres de longueur sur une largeur moyenne de 5 m (Cf. Photographie 12). Le tulliste règle la machine, coordonne l'entretien et assure le bon fonctionnement du métier, veille à la parfaite exécution de la dentelle en surveillant les fils qui cassent. C'est une des difficultés de son métier que de repérer puis de renouer ces fils difficilement accessibles. En effet, les chariots avancent et reculent pendant que les fils de chaîne se déplacent de gauche à droite et de droite à gauche effectuant alors les torsions qui reproduisent le travail des fuseaux de la dentelle à la main. En plus de la complexité de la production, le métier Leavers a un rendement faible : 200 mètres de dentelle sont produits en une dizaine d'heures. Le tulliste est l'acteur emblématique de l'industrie de la dentelle. Il est souvent comparé à un capitaine de navire et son salaire est assez élevé (jusqu'à 3000 euros).



Photographie 12 : Le tulliste devant un métier Leavers

1.2.4. La finition

De nombreuses opérations sont encore nécessaires jusqu'à la livraison du produit au client.

Le raccommodage à l'écrue : la « visiteuse » marque les défauts ou les accrocs survenus pendant la fabrication. La raccommodeuse les répare. A cette étape, la dentelle est encore écrue, c'est-à-dire non teinte.

Le dégraphitage, la teinture et l'apprêt : le dégraphitage consiste à enlever toute trace du lubrifiant (le graphite à Calais et l'opalon à Caudry) nécessaire au bon fonctionnement des chariots du métier Leavers. Alors que le graphite noircit la dentelle, l'opalon y laisse des dépôts pâteux et encrasse les pièces de la machine. Les dentelliers cherchent toujours un nouveau moyen de lubrification ne salissant pas la dentelle et permettant ainsi de supprimer l'étape de dégraphitage. Après avoir été nettoyée, la pièce de dentelle est traitée chez un teinturier apprêteur. La dentelle est teinte en blanc ou en une infinité de couleurs par différents bains ou par impression. On obtient diverses nuances sur une même coupe, dans un même bain de teinture, par le jeu des matières employées qui réagissent différemment à la teinture. Puis la dentelle est cadrée pour recevoir sa dimension définitive en même temps qu'elle reçoit l'apprêt demandé par le client. Cette étape est également appelée « ennoblement ».

Le raccommodage à l'apprêt : après une nouvelle « visite » (ou examen) de la dentelle, la raccommodeuse à l'apprêt effectue les dernières reprises.

L'effilage, l'écaillage, et le découpage : autrefois, l'effileuse, l'écailleuse et la découpeuse effectuaient leurs opérations à domicile. Aujourd'hui, ces opérations de finition qui nécessitent de couper quelques fils sur la dentelle sont réalisées dans l'entreprise.

Le rebrodage : les dentelles destinées à la confection de robes haute couture sont rebrodées. Cette opération effectuée sur les machines Cornely ou Beyroux sert à rehausser la dentelle en accentuant certains motifs par l'emploi de lacets, de perles, ou de fils d'or.

Le pliage : après une ultime visite, la plieuse conditionne les bandes de dentelle selon les besoins du client (le plus souvent en les enroulant autour de bobines de carton).

Chapitre IV – Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

L'échantillonnage : l'échantillonneuse coupe des échantillons qui feront partie de la collection du fabricant ou du commissionnaire.

L'expédition : cette opération comprend l'emballage, l'étiquetage et l'expédition des commandes.

La vente : les commissionnaires ou les agents commerciaux des fabricants vendent la dentelle dans le monde entier.

La complexité du processus de fabrication de la Dentelle de Calais est génératrice d'ambiguïté causale, tant pour les acteurs au sein d'une entreprise que pour les concurrents (Wilcox King et Zeithaml, 2001). Nous avons en effet pu constater que les salariés d'une entreprise, même s'ils évoluent depuis plus de vingt ans dans le secteur de la Dentelle de Calais, ont rarement une connaissance complète du processus de fabrication.

La diversité et la spécificité des savoir-faire nécessaires à la production de la Dentelle de Calais associées à l'actif stratégique que représente le métier Leavers révèle également l'importance du phénomène d'interconnexions entre actifs évoqué par Dierickx et Cool (1989).

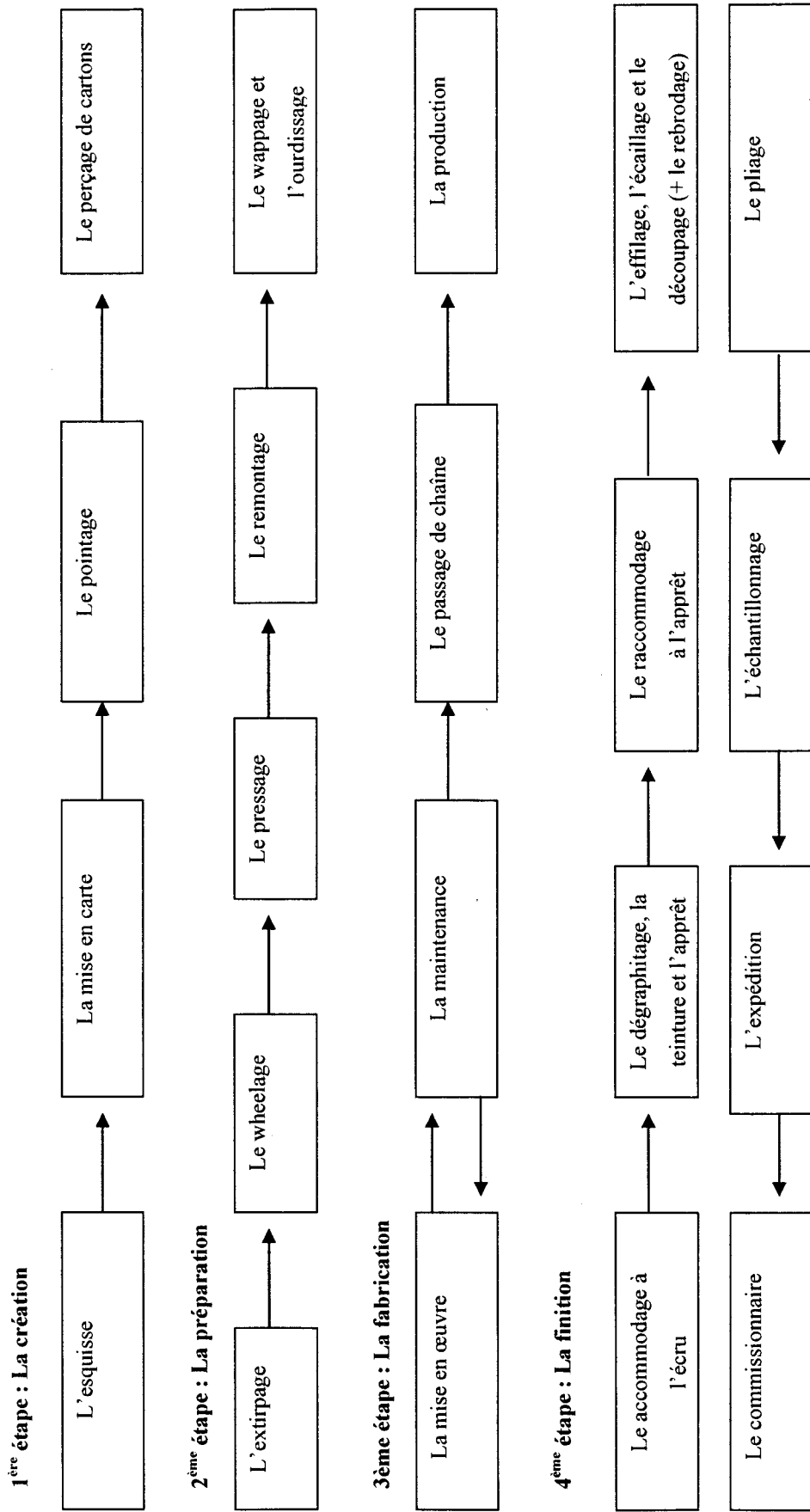


Figure 18 : Le processus de production de la filière Leavers

Chapitre IV – Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

Les fabricants de Calais et Caudry produisent d'autres types de dentelle que la Leavers dont nous venons de décrire le processus de fabrication. Il existe deux grandes qualités de dentelle produite sur machine : la dentelle produite par la « filière Leavers » et la dentelle produite par la « filière maille » (comme le Rachel ou le Jacquard). Si la technologie Leavers reproduit la torsion des fuseaux de la dentelle faite à la main et donne ainsi une grande variété de fonds ainsi qu'une forte solidité, la technologie maille, quant à elle, procède plutôt de la machine à tricoter et produit une dentelle moins solide (lorsqu'une maille lâche, le trou s'agrandit) avec moins d'effets. Le premier métier relevant de la technologie maille (le métier Rachel) a été introduit à Calais dans les années 1950. Le métier Rachel se base sur la technologie du tricotage et l'adapte à la dentelle. Le Rachel a permis une diffusion beaucoup plus large de la dentelle sur les marchés domestique et internationaux. En effet, le prix de revient d'une dentelle Rachel est beaucoup plus bas que celui d'une dentelle Leavers car un seul ouvrier peut s'occuper de quatre machines quand le tulliste doit se consacrer à temps complet à un seul métier Leavers.

Les métiers Leavers évoluent peu, par contre le métier Rachel n'a cessé de se perfectionner par le développement de l'électronique. Un nouveau type de métier appelé « Jacquardtronic » est ainsi mis sur le marché en 1982. Mais c'est en 1991, avec l'arrivée des premiers métiers « Textronic » (les seuls capables de reproduire un effet floché*, c'est-à-dire un effet de relief) que la dentelle de type maille se rapproche le plus de la dentelle Leavers.

La concurrence entre la dentelle maille et la dentelle Leavers est redoutable mais le label « Dentelle de Calais » est attribué à la seule dentelle Leavers qu'elle soit fabriquée à Calais ou à Caudry. Les fabricants de Calais et Caudry se sont toutefois lancés massivement dans la dentelle de type maille qui représente aujourd'hui une partie importante (variable selon les dentelliers) de leur chiffre d'affaires. Le processus de production de la dentelle dans la filière maille (que ce soit sur métiers Racheltronic, Jacquartronic ou Textronic) est un peu plus simple que celui de la filière Leavers. Cependant, les savoir-faire acquis dans le Leavers ont été transposés et les principales étapes de fabrication (esquisse, pointage, ourdissage et wappage...) restent les mêmes.

2. Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais

De nombreuses recherches qualitatives mobilisant l'étude de cas comme méthodologie empirique abordent la contextualisation des cas étudiés en présentant uniquement l'environnement de ces derniers, mais il semble essentiel de fournir également des éléments historiques. En effet, les contributions de Chandler par exemple montrent l'intérêt de considérer l'histoire des phénomènes observés. De plus, comme le note l'historien des affaires Jeremy (2002), la dimension historique est particulièrement déterminante dans les recherches portant sur les ressources et les compétences. Teece et al. (1997) affirment ainsi le rôle important de l'étude du chemin de dépendance d'une firme pour comprendre ses compétences et ses capacités actuelles mais aussi ses investissements : « *l'histoire compte* » (1997, p.522). Helfat (2000) aborde elle aussi la pertinence de la dimension historique pour explorer le développement des entreprises et des industries. Ajoutons que le recours à une démarche historique est cohérent avec la méthodologie de l'étude de cas (Jeremy, 2002).

Dans cette section, nous présentons donc un bref historique du secteur⁶⁰ et les conséquences du sentier de dépendance des entreprises et de l'industrie sur les ressources et compétences détenues aujourd'hui et leur utilisation. Cette démarche historique est d'autant plus importante que les acteurs eux-mêmes y font référence. En effet, Nous avons pu constater que les dirigeants des entreprises, qu'ils soient issus familialement ou non du milieu de la dentelle, sont souvent fascinés par l'histoire du secteur et de leur entreprise. Leurs décisions stratégiques sont souvent orientées vers le respect de l'histoire. Ainsi en 2001, le dirigeant de Filtext (3^{ème} génération) considère que le fait d'être une entreprise familiale le différencie fortement de ses concurrents : « *On a un point de vue différent de nos concurrents sur le secteur parce qu'on est une entreprise familiale [...]. On n'a pas les mêmes stratégies : nous on veut gérer la pérennité. L'héritage familial est un plus pour nous, cela colle plus avec l'esprit de créativité artisanale* ». Cependant, l'attachement à l'histoire de l'entreprise n'est pas propre aux firmes familiales. Certes, le directeur général d'Interdentex (société rachetée successivement par trois groupes) reconnaît à Filtext

⁶⁰ Cette section doit beaucoup au travail d'historien de Caron (1995, 2003) et aux archives consultées à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Calais. Les données sur l'histoire de l'industrie sont nombreuses pour le district de Calais mais beaucoup moins abondantes pour le district de Caudry qui pendant longtemps n'a représenté qu'une faible part de la production de Dentelle de Calais. Les entretiens menés ont également fourni de nombreuses données sur l'histoire récente du secteur.

l'avantage d'être une entreprise « *plus historique, familiale* » aux employés plus fidèles. Des dirigeants issus d'autres industries (comme l'industrie automobile) semblent très attachés à l'histoire de l'entreprise qu'ils ont intégrée. Le directeur général de l'entreprise Lostyl évoque l'histoire en ces termes : « *Il y a une espèce de magie autour de ça. Une espèce de truc qui fait que... c'est indéfinissable. Je pense que c'est lié à l'histoire, à la culture... les gens adorent leur métier, mais il y a un truc* ». Il s'inquiète d'autre part de sa pérennité en insistant sur la nécessité de prendre en compte l'histoire : « *Il faut que chacun trouve sa place, que les vieux respectent les jeunes, que les jeunes respectent l'histoire, ce qui est un peu difficile. La meilleure solution ce serait de trouver un partenaire financier qui laisse les hommes et la richesse en interne, qui respecte l'histoire et qui en tire profit, sans vouloir presser le citron. Ça c'est une vraie démarche, une stratégie, une vraie réflexion : comment trouver une stratégie de management du groupe qui soit une stratégie respectueuse du passé et qui en même temps soit prometteuse d'avenir et de pérennité. C'est une vraie problématique de management d'entreprise* ».

Compte tenu des phénomènes de dépendance de sentier qui caractérisent la problématique de la construction de compétences stratégiques et de l'importance accordée à l'histoire par les acteurs du terrain, notre recherche nécessite une démarche historique.

2.1. Les origines anglaises et les débuts de la dentelle mécanique en France

En l'an 1700, l'importation, de France, d'Espagne, des Flandres et de Venise, de dentelles faites à la main, est interdite dans les ports anglais. La surveillance des ports et des côtes n'est toutefois pas très rigoureuse et les femmes de la haute société anglaise se fournissent auprès de la contrebande. Pourtant, dès 1730, l'industrie en Angleterre voit apparaître de nouvelles techniques destinées à remplacer l'homme et à augmenter la production, notamment dans le secteur textile. A son accession au trône en 1760, Georges III cherche à protéger le savoir-faire des manufactures anglaises. Le protectionnisme caractérisant l'industrie textile britannique a largement guidé l'évolution de l'industrie en France.

L'ancêtre du métier Leavers est le métier à bas inventé en 1586 par le révérend William Lee. En modifiant ce métier pour lui permettre de fabriquer un réseau similaire au tulle*, on se rapproche de la trame de la dentelle, mais la finesse du travail à la main n'est pas encore égalée. Dans la seconde moitié du XVIIIème siècle, les inventions se succèdent : le

métier « *warp* » devient le métier « *mechlin* ». Le « *warp* » produit un réseau de tulle grossier et le « *mechlin* » produit un réseau de tulle élastique mais peu solide. Des brodeuses y ajoutent ensuite des motifs de dentelle à la main. La dentelle ainsi obtenue n'est pas de bonne qualité et ne satisfait pas la clientèle fortunée qui lui préfère toujours les dentelles entièrement réalisées à la main. Les mécaniciens spécialisés dans les métiers « *warp* » et « *mechlin* » envisagent cependant la perspective d'une importante source de profit. Les recherches pour inventer un métier capable de fabriquer un tulle aussi fin, régulier et solide que celui fait à la main, s'intensifient alors. En 1758, Strutt réussit à produire sur le métier à bas un type de point de tulle. C'est en 1799 que Lindley a l'idée d'employer comme navette une bobine obtenant ainsi la maille du tulle. Au début du XIX^{ème} siècle, Heathcoat l'applique à une mécanique adaptée et réalise une maille hexagonale. Le métier « *bobin* » ou « *Old Loughborough* », qui permet de produire un tulle uni, clair, solide et régulier, est né (Fouriscot, 2000). Mis à part le système Jacquard (cartons perforés), les éléments essentiels du métier à dentelle tel qu'il existe encore sous la forme du métier Leavers sont déjà présents : les rouleaux sur lesquels les fils de chaîne* sont enroulés, les bobines* insérées dans les chariots, ou encore les « *comb-bars* »* (ou peignes) qui servent à guider les chariots en avant et en arrière.

La fabrication du tulle prend un essor important à Nottingham. Cependant, en 1811 et 1812, des ouvriers du textile s'organisent en bandes (les « *luddites* ») et mènent de véritables raids pour détruire des machines accusées de provoquer le chômage. Environ 1000 métiers à bas et 80 métiers à tulle sont détruits. La famille Leavers améliore le processus « *Old Loughborough* » et donne son nom au métier Leavers. A cette époque, la fabrication de tulle mécanique en Angleterre est concentrée dans deux régions anglaises, l'Est-Midland (Nottingham) et le Devon (Triverton) mais l'industrie va progressivement se déplacer en France malgré les mesures réglementaires de protection des savoir-faire et de l'industrie en œuvre en Angleterre.

L'exportation des métiers est interdite par le gouvernement anglais, mais leur importation est tolérée par les autorités françaises qui encouragent ainsi l'industrialisation. Dès 1816, quelques mécaniciens anglais introduisent discrètement des métiers à Calais, pièce par pièce. Ils apportent ainsi à la ville les éléments fondateurs de l'industrie d'aujourd'hui. L'arrivée des mécaniciens anglais a plusieurs origines. Premièrement, elle fait suite à la contrebande organisée de tulle amené en France depuis quelques années. Deuxièmement,

les mécaniciens anglais furent également une situation risquée pour les producteurs en Angleterre : en 1816 « *luddites* » s'en prennent à l'usine d'Heathcoat et à ses métiers à tulle. Troisièmement, une concurrence intense fait rage à Nottingham et les sévères réglementations douanières britanniques limitent l'internationalisation des activités. Quatrièmement, en France, les aristocrates émigrés pendant la révolution sont de retour et ils lancent une mode anglomanique.

Le transfert de l'industrie anglaise vers le continent ne se limite toutefois pas à la ville de Calais et à son faubourg de Saint-Pierre. Les anglais installent aussi des métiers dans d'autres villes françaises comme Lille, Caudry ou Rouen, ainsi qu'en Belgique, alors province des Pays-Bas. Les métiers sont installés notamment dans les villes imprégnées d'une forte tradition textile. C'est notamment le cas de Caudry, qui dès le XIV^{ème} siècle a développé la production d'un tissu appelé « Baptiste » (Fouriscot, 2000).

Très vite, les fabricants anglais établis sur le continent construisent à Calais les mécaniques et n'importent plus que quelques pièces délicates telles que les chariots ou les bobines. En 1820, la famille Leavers, comme de plus en plus d'ouvriers britanniques, s'installe à Calais. Des ouvrières françaises sont recrutées par les fabricants anglais implantés à Calais même si les ouvriers aux postes clés et les responsables des entreprises restent souvent anglais. Dubout est en 1822 le premier Français à investir dans l'industrie. Il s'associe toutefois avec un fabricant anglais (Austin).

L'année 1823 marque un tournant de l'évolution de l'industrie du tulle à Nottingham et par voie de conséquence à Calais : le brevet déposé par Heathcoat en 1809 pour son métier « *Old Loughborough* » expire et tombe dans le domaine public. La libre exploitation du métier déclenche dans la région de Nottingham un phénomène que les contemporains appellent la « *tull fever* » : médecins, avocats, ou artisans de toutes branches s'engagent dans l'exploitation de métiers à tulle. La surproduction provoque rapidement la chute des prix et accélère la fuite de la main d'œuvre et la contrebande de tulle vers la France. Heathcoat a cependant anticipé l'expiration de son brevet en adoptant une stratégie internationale. En 1820, il dépose le brevet du métier « *Old Loughborough* » en France avant d'y faire transférer des métiers, et d'ouvrir une fabrique de tulle à Paris. Heathcoat est accusé dans le *Nottingham Review* du 21 février 1823 de vouloir causer la perte de l'industrie tullièrre de Nottingham.

Dans les années 1820, le nombre de fabricants et de métiers à Calais et Saint-Pierre augmente rapidement. Mais l'industrie tullière française, et calaisienne en particulier, représente encore très peu par rapport à l'industrie tullière britannique, d'autant que de nombreux métiers français sont obsolètes. En 1829, on compte 63 fabricants à Calais et 50 à Saint-Pierre (une commune voisine) pour 256 métiers au total. Les firmes productrices sont de petite taille : seuls six fabricants ont plus de cinq métiers. A cette époque Nottingham compte encore 1175 fabricants pour 2430 métiers, et Triverton 10 fabricants, pour 544 métiers. Bien que moins nombreux, les fabricants de tulle calaisiens commencent à connaître les difficultés de surproduction que Nottingham a connues quelques années auparavant avec la « *tull fever* ». A ces problèmes s'ajoutent les efforts toujours croissants des anglais pour introduire en fraude du tulle en France. Le tulle de contrebande passe sur le dos des chiens ou autour de la taille des dames en volume considérable. La fraude par laquelle est née l'industrie du tulle en France commence donc à freiner l'évolution de cette industrie. D'autant qu'à la contrebande de tulle s'ajoute celle du coton. A cette époque, le coton est la matière première utilisée dans la fabrication de tulle. Pour protéger les filatures françaises, l'importation de coton est interdite. Cependant, ces dernières ne sont pas capables de produire les fils fins requis par les métiers à tulle. Les fabricants de tulle installés en France, pour la plupart anglais, préfèrent aussi par chauvinisme le coton anglais et font donc venir leur fil en fraude. Ce n'est qu'en 1834, face à l'insistance de la Chambre de Commerce de Calais, que Louis-Philippe prend une ordonnance autorisant l'achat en Angleterre de fils de coton.

Dans les années 1830, le métier inventé quelques années plus tôt par Leavers, commence à prendre son essor. Tout comme Heathcoat, Leavers est originaire de la région de Nottingham. Il n'a jamais fait breveter son métier largement basé sur le « *Old Loughborough* ». Bien que plus lent que le métier d'Heathcoat, le Leavers s'impose progressivement dans l'industrie du tulle car il produit un tulle plus fin et de meilleure qualité. En 1841, le système Jacquard est adapté au métier Leavers. Cette innovation accroît les possibilités de création de dentelle en permettant la réalisation de toutes sortes de dessins (Cf. section 1 de ce chapitre). La dentelle mécanique imite alors tous les dessins de la dentelle à la main et propose des dentelles qui suivent la mode.

Chapitre IV – Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

L'industrie européenne de la dentelle Leavers va continuer de croître rapidement et en 1856 elle compte 7.452 métiers : 5.658 en Angleterre, 1.400 en France (à Calais, Caudry, Lyon, Amiens, Douai, Lille et Saint-Quentin), 34 en Belgique, 80 en Suisse, 70 en Allemagne, 100 en Autriche, 30 en Prusse et 80 en Espagne.

L'augmentation du nombre de métiers Leavers est une preuve de la vitalité de l'industrie calaisienne à cette époque. En 1853, le Calaisis possède 560 métiers et en 1862, on peut en dénombrer 698. Cet essor est surtout dû à l'utilisation accrue de la soie dans la fabrication et à la capacité de création des dentelliers de Calais. L'augmentation de la largeur des métiers et le recours à la vapeur comme force motrice entraînent la construction de nouvelles usines. Les activités complémentaires à la fabrication de dentelle se développent et des ateliers de mécanique, d'ourdissage, et d'ennoblissement se créent. En 1868, 37 usines utilisent la machine à vapeur.

Cette prospérité engendre rapidement une pénurie de main d'œuvre et appelle à la constitution d'un cadre réglementaire. Des lois sur la durée du travail, le travail de nuit, les accidents de travail ou encore la formation professionnelle apparaissent alors. Les lois de 1841 et 1874 sur le travail des enfants ne sont toutefois pas appliquées dans l'industrie et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Calais réclame un maintien de l'emploi des enfants à partir de l'âge de onze ans à titre transitoire. Des syndicats ouvriers commencent également à voir le jour. Des tullistes anglais fondent des sociétés de recours mutuels de tendance maçonnique (sur le modèle de celles existant à Nottingham) rapidement dissoutes par la sous-préfecture. Des sociétés municipales (une à Calais et une à Saint-Pierre) sont alors créées afin de constituer des fonds d'aide pour les périodes de mévente.

En 1870, malgré le siège de Paris par les troupes prussiennes, le nombre d'entreprises continue d'augmenter dans le Calaisis. Environ 200 fabricants de dentelle sont répartis dans 38 usines ayant toutes disparues aujourd'hui. Ces usines sont de véritables petits centres industriels. Le propriétaire de l'usine, parfois lui aussi fabricant, loue des emplacements de métier, le chauffage et la force motrice aux fabricants (un arbre de transmission traverse l'usine). Des bureaux et les ateliers de finition sont en général au rez-de-chaussée tandis que des ateliers de préparation (wappage et ourdissage) sont au troisième étage. La fabrication occupe les deux étages intermédiaires. L'arrivée du moteur

électrique au début du XXème siècle va progressivement faire disparaître ce type d'usine au profit de petites unités occupées par un seul fabricant propriétaire de ses locaux.

A partir de 1875, la structure de l'industrie commence à se modifier. A Saint-Pierre comme à Nottingham de nombreux petits dentelliers font faillite. A Calais, un mouvement de concentration apparaît. Le nombre de fabricants diminue alors que le nombre de métiers continue d'augmenter. Malgré (ou à cause) de sa bonne santé, l'industrie commence à se concentrer. Le chômage n'existe pas à cette période et les ouvriers tullistes de l'industrie dentellière sont considérés en France comme des nantis. Ce sentiment de faire partie d'une « aristocratie » de la classe ouvrière est encore partagé par les tullistes eux-mêmes.

Le 7 août 1883, la Chambre Syndicale des Fabricants de Tulle voit le jour à Calais. Son règlement affirme : *« le but de l'association est de resserrer les liens de confraternité entre les membres, de créer un centre d'action et de surveillance pouvant aider au développement et à la sécurité des opérations commerciales, de jouer lors des contestations le rôle d'arbitre. La chambre syndicale a pour objectif de moraliser la profession dispersée sur un grand nombre de nouveaux fabricants, d'offrir un front uni devant les négociants commissionnaires, de lutter contre les copies de dessin et contre les mauvais payeurs »*. Cette chambre syndicale va vite avoir un rôle à jouer dans l'orientation de l'activité dentellière.

En 1884, la Grande Dépression qui caractérise l'économie française atteint finalement l'industrie dentellière. Les surcapacités de production obligent la profession à baisser les prix. Jusqu'en 1888, de nombreux fabricants de Calais⁶¹, mais aussi des négociants et des banques, disparaissent. Nottingham connaît les mêmes difficultés. La concurrence de Caudry, où le coût de la vie et les salaires sont plus bas, commence à se faire vivement sentir. Le savoir-faire calaisien est pourtant reconnu puisque des fabricants polonais de dentelle cherchent à recruter la main d'œuvre calaisienne. Cependant, en plus de la crise économique et de la concurrence exacerbée, les industries dentellières de Calais, de Caudry et de Nottingham doivent toutes trois faire face à l'arrivée d'un substitut : le métier à broder. Celui-ci se développe en Allemagne et en Suisse. Déjà, dans les années 1880, les dentelliers ont conscience du risque que représente la filière maille du fait de ses

caractéristiques. Mulard (1982, p.8) cite ainsi *L'industrie des tulles et dentelles mécaniques dans le Pas-de-Calais, 1815-1900*, l'ouvrage d'Henri Hénon (un fabricant très influent) publié en 1901 : « *cette industrie qui ne s'occupait que de broderie sur tissus, est arrivée petit à petit, depuis l'exposition de 1878 à Paris, à broder sur du tulle uni coton et à produire des articles avec effets de jour, qui se rapprochent beaucoup de la dentelle et qui commence à se substituer à elle pour certains emplois. Il y a là un danger sérieux pour la fabrication du métier Leavers de Calais et de Nottingham. [...] Il y a encore lieu de signaler que pour les métiers à broder, les frais de dessin et de mise en carte sont relativement peu élevés et les changements de dessins très rapides, alors que pour le métier Leavers, il en coûte vingt à trente fois plus de temps et de dépenses pour passer un dessin nouveau* ». Ajoutons qu'un métier à broder ne coûte que 1700 à 2200 francs en 1874, alors qu'un métier Leavers représente un investissement de 25.000 francs. Caron (2003) relève les avantages du métier à broder sur le métier Leavers : « *les brodeurs peuvent utiliser différents tissus comme support, mais aussi du tulle de coton uni ; leur production s'apparente alors à celle des métiers Leavers (...). Les métiers à broder ont des frais de dessin et de mise en carte peu élevés, des changements de dessin rapides alors que pour les métiers Leavers le temps et la dépense pour passer d'un dessin à un autre sont importants* » (p.46). Encore aujourd'hui, et comme nous l'avons précisé dans la section précédente, la broderie est un produit de substitution de la dentelle qui la concurrence fortement en période de crise. Le succès de la filière maille par rapport à la filière Leavers repose toujours sur ses performances en termes de coûts d'investissement et de mise en carte. En 1887, l'Association Syndicale des Fabricants de Tulles et de Dentelles de Calais fait venir un métier à broder et engage un ouvrier spécialisé avant d'inviter les fabricants, metteurs en carte et mécaniciens constructeurs « *à venir étudier la marche, l'économie et le fonctionnement de ce métier afin de pouvoir décider s'il y a lieu ou non d'introduire ce genre de fabrication sur la place de Calais* » (Mulard, 1982, p.9). Ceci montre le caractère collectif de la prise de décision à Calais concernant l'activité de ce qui semble déjà à cette époque présenter certaines caractéristiques d'un district industriel⁶².

Les dentelliers de Calais décident de développer l'activité broderie et d'innover sur les métiers à broder. Hénon note que dès 1897, « *on essaie à Calais l'application sur le métier*

⁶¹ En 1885, les communes de Calais et de Saint-Pierre fusionnent. Calais regroupe donc aujourd'hui ces deux communes.

⁶² Nous développons dans la section suivante l'organisation actuelle de l'industrie de la Dentelle de Calais.

à broder d'un brevet pris en 1894 dans le but d'adapter une mécanique Jacquard avec cartons perforés, à l'opération automatique du cadre supportant le tulle et par ce fait supprimant le travail de l'homme spécialement chargé de guider les mouvements du pantographe ». L'auteur remet cependant en question le bien-fondé des innovations faites par ses confrères pour perfectionner les métiers à broder importés de Suisse et d'Allemagne : « ce système permettrait, paraît-il d'augmenter la production tout en la rendant plus économique, ce dont il est permis de douter. Le métier en effet ne peut pas fonctionner sans un ouvrier qui s'en occupe et qui le suit dans sa marche. On ne supprime donc pas complètement l'ouvrier et il est acquis que le fait pour le métier à broder de ne pas comporter de frais de mise en carte, de barèmes de perçage de cartons et de cartonnage constitue justement l'un des principaux avantages qu'il présente sur le métier Leavers » (cité par Mulard, 1982). Ainsi, les dentelliers calaisiens, face à la concurrence de la filière maille, appliquent les principes de leur technologie Leavers quitte à rendre les métiers à broder totalement inefficients. Cette anecdote illustre le fait que la compétence en Leavers a créé des « œillères » chez les dentelliers calaisiens. Cette compétence devient une source de rigidité pour l'entreprise (« core rigidity », Leonard-Barton, 1992).

En 1900 comme aujourd'hui encore, les dentelliers évoquent la confusion faite par les consommatrices entre broderie et dentelle. Cependant, quand l'un de ces produits est très demandé, l'autre l'est beaucoup moins et réciproquement. Aujourd'hui, les plus importantes entreprises ont donc toutes leur unité de broderie qui permet de compenser les baisses de demande en dentelle.

La fin du XIX^{ème} siècle marque la montée en puissance des commissionnaires chargés de vendre la dentelle en France et à l'étranger. Traditionnellement, les fabricants de dentelle possèdent peu de métiers, travaillent sur un nombre restreint de modèles et n'assurent pas eux-mêmes la commercialisation de leurs produits. Le commissionnaire prend en charge la vente, le suivi de commandes, la livraison et la facturation. Il est rémunéré à la commission. Caron (2003) note à ce sujet que « chaque fabricant pris séparément n'a ni collection suffisante, ni assise financière, ni connaissance commerciale qui lui permettrait de prospecter directement une clientèle ». Le système convient également aux acheteurs qui n'ont pas à gérer la relation avec plusieurs centaines de fabricants et n'ont qu'un seul interlocuteur présentant l'ensemble des dentelles produites par tous les dentelliers

calaisiens. Le pouvoir des commissionnaires est cependant de plus en plus important. Pendant très longtemps, ils réussissent à imposer aux fabricants de ne pas se faire connaître de leurs clients. Ils deviennent également fournisseurs de matières premières, se trouvant ainsi en amont et en aval de la fabrication. Cette relation particulière entre les commissionnaires et les dentelliers a conduit ces derniers à accumuler un retard d'expérience fort en communication et en marketing. En vertu des déséconomies de compression temporelle (Dierickx et Cool, 1989), ce retard perdure aujourd'hui. Ainsi, même si les dentelliers disposent parfois de nos jours d'une certaine compétence commerciale, celle-ci varie en général en fonction de l'origine des entreprises. Ainsi, parmi les entreprises étudiées, le positionnement de l'entreprise Interdentex plus industriel et commercial que celui de Filtex qui se revendique artisan et détenteur du savoir-faire technique s'explique sûrement en partie par le fait que Filtex est une entreprise familiale de dentelliers depuis plusieurs générations alors qu'Interdentex était à l'origine un commissionnaire.

Dans les années 1880, les commissionnaires deviennent de plus en plus créateurs et fabricants, intégrant plus encore la filière. Leur position privilégiée leur permet de copier les modèles des sociétés qu'ils représentent et facilite cette intégration. Pour affranchir les fabricants du pouvoir des commissionnaires, la chambre syndicale des fabricants souhaite créer un comptoir de vente commun. Assez rapidement, la concurrence entre les produits proposés au sein du comptoir sème la discorde entre les dentelliers. Il est alors conseillé aux fabricants de ne pas fournir d'échantillons aux commissionnaires possédant des métiers, d'améliorer la qualité des produits fabriqués et de travailler sur les prix.

En 1888, on compte à Calais 347 fabricants de dentelle pour 1800 métiers. Des grèves éclatent face à divers projets du patronat du secteur de la dentelle. L'année 1889 est pourtant porteuse pour la dentelle produite à Calais. Lors de l'Exposition Universelle, les dentelliers de Calais obtiennent 25 médailles d'or, d'argent et de bronze et de nombreuses commandes. Le nombre d'entreprises continue à augmenter : Calais regroupe 382 fabricants en 1899, 377 en 1900 et 425 en 1901. L'arrivée permanente de nouveaux entrants dans l'industrie de la dentelle Leavers, et particulièrement sur le site de Calais, n'empêche pas les dentelliers d'avoir à cœur la protection de leur savoir-faire. Les entreprises se méfient tout particulièrement des firmes ou des entrepreneurs étrangers qui pourraient participer à la fuite du savoir-faire ou des actifs et à la dispersion à l'échelle

mondiale de leur industrie. Ainsi Caron (2003) relève une citation illustrant cette crainte dans une étude datant de 1890 sur les raisons et conséquences de la récession de l'industrie calaisienne : « *Calais est encombrée d'Allemands qui étudient, m'a-t-on dit, avec soin, les procédés de l'industrie de la dentelle. N'a-t-on pas prétendu qu'en ruinant Calais, on cherchait à transporter son industrie en Allemagne, comme les Calaisiens l'avaient eux-mêmes transportée d'Angleterre en France ?* » (p.74). Cette logique de protection et de défense des actifs et du savoir-faire est encore très présente aujourd'hui, à l'heure où les métiers Leavers ne sont plus fabriqués et où les concurrents asiatiques pratiquent la copie sans vergogne.

2.2. L'industrie dentellière de 1900 à 1950

Malgré le développement de l'industrie de la dentelle mécanique, celle de la dentelle à la main va perdurer jusqu'au début du XXème siècle en Italie, dans l'Ouest de la France et en Belgique. Il existe encore en 1900 une importante clientèle haut de gamme amatrice de pièces uniques et de modèles créatifs. Afin que leur clientèle puisse différencier la dentelle à la main de la dentelle mécanique, les grossistes en dentelle de Paris demandent que les dentelles mécaniques portent sur une étiquette la mention « imitation ». En effet, de nombreux commerçants profitent de la confusion entre fabrication mécanique et fabrication aux fuseaux. La dentelle Leavers de Caudry obtient par exemple de nombreuses récompenses à l'exposition universelle de Bruxelles en 1910, montrant la qualité de la dentelle mécanique. La Chambre Syndicale des Fabricants de Dentelle de Calais soutient que le nom générique de « dentelle » appartient au domaine public, qu'elle soit fabriquée à la main ou mécaniquement, et s'oppose à toute mesure discriminatoire. Finalement, les dentelliers de Calais devront faire porter à leurs produits la mention « dentelle mécanique », celle de dentelle étant réservée à la dentelle fabriquée à la main. Cependant, l'industrie de la dentelle à la main disparaît pratiquement avec la première guerre mondiale.

Au début du XXème siècle, l'industrie dentellière de Calais est très hétérogène en termes de ressources détenues. Selon Caron (2003, p.96), « *sur les 300 fabricants de Calais, 170 ne possèdent qu'un, deux ou trois métiers, et une soixantaine possède plus de huit métiers, dont l'un trente et l'autre soixante* ». Si cette diversité limite la cohésion de l'industrie et complique l'action de la Chambre Syndicale, elle est aussi une force: « *la souplesse de la*

Chapitre IV – Une perspective historique de l’industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

structure locale permet de faire réaliser par des entreprises de services toutes les opérations situées en amont de la fabrication proprement dite, et aussi de confier en aval la commercialisation à d’autres sociétés » (Caron, 2003, p. 121).

La structuration progressive de l’industrie passe également par l’organisation de la formation professionnelle. Un centre d’apprentissage (l’Institut Industriel Calaisien) ouvre en 1901 à l’initiative de l’abbé Piedfort. Il enseigne aux élèves les différents métiers de la fabrication de la dentelle mais également le dessin industriel et la mécanique. Depuis des générations, l’apprentissage se faisait par voie orale et par répétition des gestes enseignés par les anciens. La plupart du temps, les enfants des ouvriers étaient embauchés à leur tour au sein de l’entreprise pour y commencer par y apprendre l’extirpage (le nettoyage des bobines) afin d’entamer un long chemin à chacun des métiers pour éventuellement devenir un jour tulliste et conduire un métier.

Le développement de formations a conduit certaines ressources à devenir moins stratégiques car moins rares (Barney, 1991) tandis que d’autres prenaient de la valeur avec l’évolution de l’industrie. Ainsi, Caron (2003) constate que l’industrie tullière s’est d’abord développée à partir des mécaniciens. Ces derniers ont été une ressource stratégique pour faire émerger l’industrie et passer d’une production de tulle grossier à une dentelle fine. Par la suite, après l’ajout du système Jacquard au métier Leavers, la possibilité de multiplier les motifs et de se différencier par la créativité ont rendu stratégiques des ressources comme les esquisseurs, les dessinateurs et les metteurs en carte, d’autant que peu de formations existent pour ces métiers. Ainsi, dans les recensements effectués par le conseil des prud’hommes en 1875, les dessinateurs sont considérés comme les cadres des entreprises tout comme les mécaniciens et les contremaîtres. Aujourd’hui encore se sont les métiers de création qui restent décisifs car ces savoir-faire sont plus difficiles à acquérir par les concurrents (notamment asiatiques) que les compétences en production.

Entre 1900 et 1906, l’industrie calaisienne continue son essor. 545 fabricants se partagent près de 2500 métiers. Les dentelliers investissent massivement dans les actifs de production. Ainsi, en 1905, 137 métiers neufs arrivent sur la place de Calais ; 249 sont achetés en 1906 (Caron, 1995). Selon le rapport annuel de la Chambre de Commerce et d’Industrie de Calais (1906), alors que le salaire moyen ouvrier français est de 4 francs par jour, celui d’un tulliste est de 12 francs. Cependant, 1907 marque le début d’une grave

Chapitre IV – Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

crise qui durera jusqu'en 1913. D'abord, l'industrie se trouve une fois de plus en surcapacité de production. Ensuite, certains nouveaux entrants ne disposent pas des compétences requises et privilégient la productivité au détriment de la qualité. Enfin, les exportations vers les Etats-Unis, qui représentaient une part importante du chiffre d'affaires, baissent progressivement à partir de 1907. Depuis 1875, une importante usine de dentelle (l'American Textile and Co.) s'est implantée à New York sous l'impulsion de l'ancien consul des Etats-Unis à Calais. Aux dires de Caron (1995), les fabricants lui reprochent alors « *d'abuser de sa position et de son accès aux factures et échantillons pour informer le concurrent américain* » (p.20). En 1909, l'industrie apprend que les fabricants calaisiens Caderas & Ozanne ont des intérêts dans cette société. L'association des fabricants exclut les « traîtres » et les syndicats demandent à leurs adhérents de boycotter leur usine. A partir de 1913, l'activité reprend grâce à l'introduction de fils de rayonne et de métal dans la dentelle. En 1914, l'industrie emploie près de 30.000 personnes pour plus de 2.700 métiers.

Pendant la première guerre mondiale, l'industrie voit ses débouchés se réduire. L'Allemagne et l'Autriche-Hongrie notamment refusent les exportations françaises. Les dentelliers doivent également faire face à la pénurie de matières premières (par exemple, les fils de métal qui faisait le succès d'avant-guerre sont réquisitionnés) et de main d'œuvre, à des difficultés d'approvisionnement, à la réduction du nombre de métiers en activité et à la hausse du prix du charbon. Après la guerre, même si les usines ont subi peu de dommages matériels, les ventes peinent à reprendre particulièrement à cause du retour du protectionnisme dans de nombreux pays (les droits de douane à l'entrée du marché américain sont de 90% sur la dentelle). Le chômage touche une grande partie des ouvriers de la dentelle (10.000 personnes selon Caron, 1995) et de nombreux dentelliers ferment.

Les données de *The United States Tariff Corporation* de 1924 fournissent la répartition des métiers Leavers dans le monde : 3946 métiers en France (dont 2646 à Calais), 2000 en Grande-Bretagne, 562 aux Etats-Unis, 160 métiers en Allemagne et 250 répartis entre la Suisse, l'Espagne, l'Italie, l'Autriche, le Danemark, la Pologne, la Russie, la Norvège et la Suède.

Après quelques années de prospérité entre 1925 et 1929, le Krach boursier du jeudi noir plonge l'industrie dans une nouvelle crise. La Chambre Syndicale annonce 54 fermetures

d'entreprises pour la seule année 1931. Le ralentissement de l'activité conduit certains dentelliers à vendre des métiers Leavers pour assurer leur survie. Face à ce comportement, et pour limiter la dispersion de ces ressources-clés à l'étranger, la Chambre Syndicale décide de constituer un fonds afin d'acheter ces métiers et de les stocker en attendant la reprise de l'activité. Privée du soutien des banques, l'institution devra toutefois abandonner ce projet. D'autres démarches de rétention de l'outil de production à Calais ont lieu les années suivantes. Caron (1995) relate qu'en septembre 1931, un métier est mis aux enchères publiques. Les autorités de la ville écrivent au Président Daladier pour que cette mise aux enchères soit annulée et que les métiers ne quittent pas la ville. De même, en 1936, un brésilien souhaite acheter des métiers à un fabricant de Calais. L'industrie craint de voir se répéter le cas du transfert d'actifs et de compétences sur le marché Américain quelques années plus tôt. En vendant des métiers à des entrepreneurs étrangers les dentelliers favorisent l'émergence d'un nouveau concurrent. La Chambre Syndicale opposée à toute forme d'exportation des métiers organise une manifestation devant l'usine du fabricant souhaitant vendre ses métiers à l'entrepreneur brésilien. Fin août 1936, le gouvernement interdit la sortie des métiers Leavers par décret. L'Etat français doit alors verser une indemnité compensatoire au brésilien qui part à Nottingham acheter les métiers qu'il n'a pas pu acheter à Calais. Ces trois exemples illustrent la valeur stratégique du métier Leavers dans l'industrie dentellière et la conscience des acteurs de celle-ci quant à la nécessité de protéger cette ressource.

Au mois de mars 1930, une grève contre un projet de loi américain augmentant encore les droits de douane sur les dentelles fabriquées à Calais réunit près des deux tiers de la population calaisienne (c'est-à-dire quarante mille personnes). Les Etats-Unis sont en effet le principal marché à l'exportation de l'industrie calaisienne mais les américains souhaitent protéger leur industrie dentellière, qui compte près de 600 métiers Leavers, et sont de plus en plus protectionnistes. Les fabricants américains achètent des collections de dentelles calaisiennes et les copient allègrement puisqu'il n'existe à cette époque aucune loi sur la protection des dessins (Caron, 1995). En 1936, un accord franco-américain réduit les droits de douane sur la plupart des dentelles et permet de relancer l'industrie. La crise du début des années 1930 a toutefois touché de plein fouet l'industrie dentellière. A la fin de l'année 1939, il ne reste que 154 fabricants à Calais et plus de 200 ont disparu depuis 1929.

A partir de 1940, l'industrie dentellière n'a pratiquement plus d'activité : les difficultés à s'approvisionner, les restrictions en électricité ou les divers services indisponibles (téléphone, courrier...) rendent difficile la production et la commercialisation de la dentelle. Cependant, les dentelliers vont trouver le moyen de redéployer leurs ressources et d'adapter leurs compétences à un environnement changeant (Helfat et Peteraf, 2003). Ainsi, en 1941 et 1942, les métiers Leavers servent à la production de moustiquaires de coton pour l'armée allemande. En 1943, une autre utilisation des ressources est trouvée. Les métiers fabriquent un tulle à maille carrée pour une firme qui le traite ensuite avec un vitrifiant afin de remplacer rapidement et à moindre coût les fenêtres brisées lors des bombardements dans une bonne partie de l'Europe. En octobre 1944, Calais est libérée des allemands mais les derniers bombardements causent beaucoup de dégâts aux usines. En 1945, la Chambre Syndicale répertorie 1369 métiers Leavers restant (dont beaucoup doivent être réparés) sur les 1681 d'avant guerre. Les fabricants souhaitant se retirer de la profession vendent leurs métiers aux fabricants sinistrés. L'approvisionnement en coton est également difficile et la pénurie de charbon pose problème car les métiers Leavers nécessitent une température constante. Il faudra attendre les années 1950 pour que les approvisionnements en coton, principal frein au redressement de l'activité, s'améliorent.

2.3. L'industrie dentellière de 1950 à 2000

En 1950, les métiers de l'industrie dentellière dans le monde entier datent pour la plupart de la fin du XIX^{ème} ou du début du XX^{ème} siècle. Le matériel mais aussi les processus ou les techniques de production n'ont pas évolué depuis plus d'un siècle. Pourtant, et peut être justement parce qu'elle a traversé cent ans et deux guerres sans changer, la profession croit aveuglément en son outil de production. Particulièrement, les calaisiens se considèrent détenteurs d'un savoir-faire inégalable : « *les calaisiens restent persuadés que le métier Leavers a atteint un tel degré de perfection qu'il sera à jamais impossible de fabriquer une autre dentelle que la leur* » (Caron, 1995, p.109). Cependant la structure du secteur continue de changer. En 1901, plus de la moitié des fabricants ne possédaient qu'un ou deux métiers alors qu'ils sont à peine 5% dans cette situation cinquante ans plus tard. La structure du marché rend également les fabricants dépendants du marché américain qui représente encore la moitié des ventes des dentelliers calaisiens. De plus, les dentelliers continuent, pour la plupart, d'être sous l'emprise des commissionnaires et négociants (on en dénombre 57 en 1950) et disposent rarement d'un savoir-faire commercial. Par contre,

en ce qui concerne le savoir-faire créatif, les entreprises recrutent de plus en plus leurs propres esquisseurs et dessinateurs. En effet, pendant longtemps ces derniers étaient pour la plupart indépendants et travaillaient simultanément pour les différents fabricants. Ceci créait un climat conflictuel entre dentelliers à cause des copies de motifs qui se multipliaient.

En 1950, on compte environ 70 entreprises productrices de dentelle à Caudry et 150 à Calais. Pour ces deux pôles de fabrication, les années 50 voient l'arrivée d'une concurrence liée aux progrès de la filière maille et notamment à la naissance des métiers Rachel (Cf. section 1. de ce chapitre). Le métier Rachel présente certains avantages sur le métier Leavers : 1) quatre fois plus rapide que le métier Leavers, il permet de produire plus avec un effectif moins nombreux, 2) il peut être manipulé par un personnel moins qualifié, 3) les coûts de fabrication sont moindres. L'introduction du Rachel oriente véritablement l'industrie vers la production de masse. Cependant, ce métier ne produit pas une dentelle d'aussi belle qualité que le Leavers et nécessite davantage de temps pour changer de dessin. Suite à la baisse de leur chiffre d'affaires provoquée par l'arrivée sur le marché des nouvelles dentelles Rachel, les dentelliers calaisiens décident de créer le Label « Dentelle de Calais » pour diffuser et protéger la dentelle Leavers en travaillant sur la qualité de sa fabrication et la création de nouveaux dessins. Certains fabricants choisissent de produire aussi de la dentelle Rachel tout en continuant à produire du Leavers pour mieux résister à la concurrence. Enfin, l'ensemble de la profession adopte l'utilisation du fil de nylon plus fin que les fils de coton et de lin et permettant de produire des dentelles plus élaborées et de renouveler les collections. Dans les années 1960, l'industrie connaît alors une situation très favorable et ses capacités de production sont pleinement employées. A partir de 1969 et pendant une dizaine d'années, l'industrie va vivre une crise qui trouve son origine dans la désaffection de la mode pour la dentelle : les mentalités changent (féminisme, retour au naturel...), la mode devient unisexe et les consommatrices rejettent la dentelle, symbole de féminité. Mais d'autres facteurs sont à l'origine de l'effondrement des ventes. Au milieu des années 1970, les mantilles ne sont plus obligatoires aux offices religieux. Cette nouvelle règle, malgré son côté anecdotique, « *porte un coup rude à toute la profession* » (Fouriscot, 2000, p.106), et particulièrement aux dentelliers de Caudry, très présents sur ce marché. Entre 1968 à 1974, l'industrie de la Dentelle de Calais passe de 5000 à 2000 employés. Pour la première fois, la crise n'est pas due à la nature exportatrice de l'industrie ou à une récession de la conjoncture mondiale. Selon le rapport de la Banque de France de

1983, cette crise des années 1970 a mené l'ensemble des fabricants à adapter leur entreprise et par conséquent l'industrie.

Tout d'abord, dans le but de réduire le cycle de production et les coûts de revient, les entreprises ont intégré les activités amont et aval de la fabrication (conception, commercialisation et finition) de la dentelle qui étaient jusque là assurées par d'autres entreprises du district. En effet, jusque dans les années 70, les quelques dessinateurs publics de Calais travaillaient pour l'ensemble des fabricants Calaisiens ainsi que pour des dentelliers italiens, grecs ou mexicains. L'activité commerciale des commissionnaires est également intégrée et ces derniers disparaissent progressivement. Ainsi, de 51 commissionnaires à Calais en 1960, on passe à 39 en 1971 et à quatre en 1980. Seules les teintures et apprêts ou la maintenance des métiers sont laissées à des spécialistes chez lesquels la majorité des dentelliers ont des participations financières. On constate alors un mouvement de concentration verticale de l'industrie réalisé par ces prises de participations dans des activités connexes à la fabrication de dentelle (perçage des cartons, découpage et écaillage de la dentelle, conditionnement, commercialisation, expédition).

Ensuite, les métiers Leavers n'étant plus fabriqués et n'ayant pas évolué depuis 1880, des recherches pour moderniser et standardiser les métiers ont été entreprises. Ces investissements importants concernent la standardisation des parties mobiles du métier Leavers (chariots et bobines), le remplacement, la rénovation et le rachat de métiers aux entreprises cessant leur activité en France ou à l'étranger (en Angleterre et aux USA notamment). Les modifications ont aussi porté sur l'organisation des ateliers de production : les métiers ont été installés face-à-face pour qu'un seul tulliste puisse s'occuper de deux machines à la fois. Enfin, des cellules électriques arrêtant automatiquement les métiers en cas de rupture de fil, ont été installées pour parfaire la qualité de la dentelle Leavers.

Une autre conséquence de la crise des années 1970 en termes de production a été l'investissement en métiers Rachel plus performants. Contrairement au parc mondial de métiers Leavers, qui ne peut que régresser, le parc de métiers Rachel n'a cessé de s'étendre et d'évoluer, obligeant les dentelliers à améliorer la rentabilité et la qualité de ces machines. La Banque de France (1983, p.22) note que « *les transformations techniques entreprises depuis cette époque ont abouti à la création de modèles d'un coût encore élevé*

mais très performants, permettant la production de dentelles de qualité approchant celle de la dentelle Leavers ».

A cette même époque, les fabricants habituellement indépendants, décident ensemble (grâce à la Chambre Syndicale) de réaliser des actions de promotions de la dentelle de Calais ainsi que la première étude de marché. Même si la plupart des adhérents de la Chambre Syndicale ont des métiers Leavers et Rachel, cet organisme a pour principal objectif de pérenniser la dentelle Leavers. Les années 70 sont donc une période de changements et de restructuration de l'industrie difficile pour la Dentelle de Calais.

En 1979, la production française de dentelles est répartie sur les pôles de Calais, Caudry et Lyon, mais seules les industrie calaisienne et caudrésienne sont spécialisées dans la dentelle « Leavers ». Les trois villes ont chacune un marché défini : Calais fabrique la dentelle destinée à la lingerie (et pour une très faible part celle destinée à la robe) ; Caudry produit pour la robe et l'ameublement ; et Lyon fabrique des voilettes. D'après la Fédération nationale DTBG, cette même année, la région Rhône-Alpes dispose d'un parc de 36 anciens métiers « *Bobin* » Jacquard et l'Auvergne de fuseaux mécaniques. Calais produit 70 % des dentelles Leavers et Caudry 30 %. La concurrence entre dentelliers calaisiens se traduit surtout par la copie de nouveautés. Cette pratique est très répandue sur la place car il n'existe pas de brevets protégeant la création des esquisses de dentelle. De plus la pénurie de personnel - problème évoqué de manière récurrente dans les rapports d'activité de la Chambre Syndicale depuis les années 50 – provoque une surenchère des salaires entre fabricants. L'industrie caudrésienne utilise également les technologies Leavers et Rachel, mais leur débouché (la robe) nécessite des métiers produisant de plus grandes largeurs de dentelles. Les fabrications des métiers calaisiens, en plus petites largeurs, sont principalement destinées à la lingerie. Sur le plan international, la concurrence vient surtout des dentelles Rachel (moins chères que les Leavers) produites dans les pays à bas salaire et notamment dans les pays d'Asie du Sud-est capables de proposer des dentelles Rachel presque comparables à celles produites en France et à plus faible prix de revient.

Au début des années 80, le taux d'exportation des entreprises calaisiennes représente environ 70% de leur chiffre d'affaires, certaines entreprises exportant jusqu'à 90% de leurs ventes. Depuis le début des années 70, cessations d'activité et regroupements font évoluer

l'industrie qui commence à se concentrer. Près de deux tiers des entreprises présentes en 1950 ont disparu. Les entreprises de dentelles qu'elles soient situées à Calais ou à Caudry sont encore principalement familiales (SARL et SA). Le secteur de la dentelle connaît d'importantes fluctuations au gré des modes. En 1980, l'industrie de la dentelle de Calais est en effet confrontée à une chute brutale des ventes qui va entraîner une importante baisse des effectifs : entre 1979 et 1982, l'effectif passe de 1507 à 1242 personnes. Des efforts commerciaux importants sont alors réalisés pour promouvoir la Dentelle de Calais produite à Calais et à Caudry, auprès des couturiers, créateurs et stylistes.

Les fluctuations du prix des matières premières ne permettent plus aux fabricants de garantir une stabilité de leurs prix à leurs clients et d'assurer des commandes à long terme. Ces derniers qui jusqu'alors souscrivaient des contrats prévoyant des livraisons échelonnées et à des prix préétablis se voient dans l'obligation de commander au fur et à mesure de leurs besoins. Cette nouvelle organisation oblige les fabricants à constituer des stocks importants et les courts délais de livraison exigés par les clients ne leur permettent pas toujours de répondre à la demande.

Suite à ces difficultés, la profession dentellière réalise de lourds investissements (+ 197 % entre 1980 et 1981) pour améliorer la productivité et mieux se positionner face à la concurrence sur les marchés étrangers. Ces investissements se traduisent par un renforcement du capital productif, qui selon la Banque de France (1983, p.66) « a concerné la plupart des entreprises [...], mais est surtout le fait de quelques unes d'entre elles, soucieuses d'accroître et de moderniser leur parc de machines Leavers ou d'acquérir de nouveaux métiers Rachel de haute technicité, plus performants que les anciens ».

En 1988, la Banque de France identifie 26 fabricants de dentelle à Calais. Elle note qu'entre 1984 et 1988, Calais a amélioré son parc de machines Leavers tant qualitativement que quantitativement. De nombreux métiers ont été rachetés à l'étranger, particulièrement aux USA et en Italie, et remis en état pour remplacer des machines très anciennes. Ainsi, la Voix du Nord du 11 septembre 1986, note que 34 métiers Leavers qui étaient en Amérique depuis 50 ans, « retrouvent les usines calaisiennes ». La Banque de France (1989) note que la moitié du potentiel mondial est concentrée à Calais et à Caudry, qui sont, de ce fait, les leaders incontestés pour les dentelles Leavers. Les Etats-Unis, la

Grande-Bretagne et le Japon suivent la France (qui compte 700 métiers) avec, respectivement 200, 90 et 70 de ces métiers.

Alors que les recherches françaises se concentrent sur l'amélioration du Leavers par l'électronique, les japonais cherchent à améliorer le métier Rachel à Jacquard pour lui donner l'apparence du Leavers. A partir des années 1980, le métier Rachel à Jacquard électronique (Jacquardtronic) permet d'importants gains de productivité, en supprimant les cartons Jacquard et les chaînes à maillon utilisés dans le métier Rachel à Jacquard. Les Jacquardtronic rendent possible la fabrication de petites séries et donc la réduction des stocks. En multipliant les possibilités de dessin et d'utilisation de fils de toutes natures, ces machines facilitent une adaptation rapide au marché. La Banque de France relève l'importance de la présence de tels métiers dans les pays à bas salaires de l'Asie du Sud-Est qui « *pourrait présenter pour l'avenir un réel danger en raison de la capacité productive de ces machines [et qu'] il importe que la création de modèles soit très rapidement protégée par des brevets* » (Banque de France, 1989, p.8).

En 1987, des recherches concernant de nouvelles techniques de conception par ordinateur (DAO, tables à digitaliser) permettant de raccourcir le cycle de production sont mises au point dans l'industrie tant à Calais qu'à Caudry. Le rapport de la Banque de France de 1989 (p.24) précise que « *dans cette optique, les adhérents à la Chambre Syndicale des Fabricants de Dentelle de Calais ont, sous l'égide de cet organisme, investi en commun pour la digitalisation des dessins et le perçage automatisé de cartons Jacquard, technique déjà opérationnelle dans quelques entreprises de la place parmi les plus performantes* ».

Ce même rapport constate que l'important effort d'investissement réalisé dans l'industrie sur la période de 1986 à 1988 se situe au-delà des ratios moyens nationaux de l'industrie en général.

A la fin des années 1980, le nombre d'entreprises à Calais est stabilisé à 26 mais l'effectif global de la place calaisienne progresse passant de 1970 à 2333 personnes en quatre ans. Les entreprises recherchent toujours des personnels hautement qualifiés tels que des esquisseurs, des dessinateurs ou des tullistes, et quelques ouvriers licenciés à Caudry sont embauchés à Calais. Les entreprises calaisiennes en difficulté à cette époque préfèrent recourir au chômage partiel plutôt que de se séparer d'un personnel très recherché qui aurait rapidement été réembauché par les entreprises les plus solides de la place. En termes

Chapitre IV – Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

de compétitivité dans le secteur, la Banque de France note dans son rapport de 1990 que les entreprises de moins de 100 salariés sont beaucoup moins performantes que celles de plus de 100 salariés.

Dans la seconde moitié des années 90, l'industrie est confrontée à une nouvelle crise (plus courte et de moins grande ampleur que celle des années 1970) due au retour de la tendance qui privilégie le confort et le naturel. La dentelle doit alors renouveler son image auprès des consommatrices qui la jugent trop sophistiquée et désagréable à porter. A cette période, la dentelle n'est plus la matière dominante des collections de sous-vêtements féminins, les marques préférant des tissus lisses et mats comme des mailles « seconde peau ». Les dentelliers de Calais et de Caudry vont alors s'adapter aux nouvelles exigences de leurs clients et développer l'utilisation de matières synthétiques et élastiques (telles que le Lycra et le Méryl) afin d'augmenter la douceur de la dentelle. En plus de ces innovations technologiques qui portent à la fois sur les produits et les processus de production, certains dentelliers tentent d'améliorer leur qualité de service et leurs délais de livraison. Ces différents axes de développement vont permettre à quelques dentelliers de survivre aux années 1990 pendant que la plupart disparaissent.

Les entreprises survivantes vont également se différencier progressivement les unes des autres en fonction de la (ou des) technologie(s) utilisée(s). Quelques usines continuent à ne fabriquer que du Leavers misant sur l'image « Dentelle de Calais ». D'autres, moins nombreuses, adoptent les deux types de technologie de production de dentelle (Leavers et maille), recourant aux métiers Jacquardtronic ou plus récemment Textronic. La Banque de France (1993) note que « *les résultats de l'année 1992 témoignent de la capacité des entreprises les plus innovatrices à s'adapter à un environnement incertain alors que la dégradation des marges des entreprises Leavers mérite une ample réflexion* ». Les métiers de la filière maille (le Jacquartronic par exemple) nécessitent cependant des investissements lourds et il est nécessaire de produire en volumes importants pour les rentabiliser. Ils conviennent donc lorsque le marché de la dentelle est porteur. Par contre, lorsque la conjoncture n'est pas bonne pour l'industrie, le Leavers est un type de fabrication plus approprié : il convient à des petites séries et s'adapte rapidement à des demandes spécifiques par la multiplicité des combinaisons de dessins et de matières possibles. Cependant, alors que la Dentelle de Calais n'est produite qu'à Calais et Caudry,

la dentelle de type maille est produite partout dans le monde et la concurrence, notamment sur les prix, fait rage dans les années 90.

Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) Dentelles Leavers Calais-Caudry créé en 1990 regroupe 16 entreprises de Calais et 12 de Caudry soit la presque totalité de la fabrication nationale de dentelle Leavers. L'objectif du GIE est de créer un label de qualité de la dentelle mécanique Leavers, de préserver le savoir-faire français et de promouvoir cette dentelle. Parmi ces efforts de promotion, deux projets illustrent cette volonté : la création d'un Musée de la Dentelle et de la Mode à Calais (qui aboutira en 2007 ou 2008) et la réalisation d'un film sur l'histoire de la dentelle à Caudry. Le GIE disparaît en 1995 lorsque son président, qui servait de lien entre Calais et Caudry, le quitte.

Après avoir réduit leurs effectifs à partir 1991 (et même de manière drastique en 1993, où 19% des postes dans l'industrie sont supprimés), les entreprises dentellières de Calais et Caudry font en 1995 de gros efforts d'investissement visant à améliorer la productivité. L'industrie est en effet confrontée à des délais de fabrication de plus en plus courts mais à des commandes de moins en moins importantes quantitativement. De plus, l'influence de la mode « *induit une rotation plus rapide des nouveaux articles et une coûteuse recherche de produits toujours plus sophistiqués tant dans le dessin que dans le travail des matières* » (Banque de France, 1996, p.21). Les atouts des industriels de Calais et Caudry pour s'adapter à ces évolutions sont la création et la qualité. Ils doivent néanmoins faire face à une crise de la demande qui concerne tous les types de dentelle, avec une surcapacité de production renforçant la concurrence sur les prix.

Les restructurations successives qu'a vécues l'industrie dentellière ont permis le maintien d'une fabrication de qualité, et d'une demande soutenue mais le nombre de fabricants de dentelles à Calais comme à Caudry ne cesse de diminuer depuis les années 1950. Ainsi, l'industrie à Calais est passée de plus de 150 entreprises en 1950, à seize entreprises en 1997. A la fin des années 90, tous les fabricants possèdent des métiers Leavers, mais seuls quatre d'entre eux disposent aussi d'un parc maille constitué de métiers Rachel, Jacquardtronic et Textronic. A Caudry entre 1950 et 1999, le nombre de dentelliers passe de 70 à une petite vingtaine.

Le rapport de la Banque de France de 1999 (p.5) note qu'en 1998, « *les défaillances et les restructurations se sont poursuivies chez les fabricants dentelliers* » et que « *dans ce climat incertain où la mode privilégie les tissus microfibres et la broderie, la tendance à l'ajustement des prix s'est poursuivie et la stratégie de différenciation s'est fortement développée, devenant l'élément principal face à la concurrence* ». Selon la Chambre Syndicale des Fabricants de Dentelle de Calais, les dentelliers n'ayant pas trouvé les moyens de tirer sur les prix pendant cette période, ont investi dans les ressources humaines, le commercial, les processus de fabrication, ou encore la qualité et l'innovation. Comme nous le verrons dans la section 2 de ce chapitre, les entreprises étudiées ont effectivement constitué des compétences dans un ou plusieurs de ces domaines.

L'industrie dentellière de Calais et Caudry est régulièrement confrontée à des crises liées soit à une désaffection de la mode pour la dentelle, soit à une conjoncture internationale qui la met en porte-à-faux compte tenu de son caractère exportateur. En 1998, le taux d'exportation de l'industrie globale est de 56,2% et celui des entreprises calaisiennes est de 64,3%. Caudry semble mieux résister à ces crises que Calais car ses débouchés (haute couture, prêt-à-porter haut de gamme, robe de mariée) sont moins dépendants du phénomène de mode que la lingerie et la corseterie. Par ailleurs, le positionnement sur ce marché permet aux dentelliers caudrésiens de se spécialiser en Leavers et de maintenir plus facilement qu'à Calais une stratégie de différenciation qui les libère de la pression sur les prix. Les deux sites évoluent donc différemment en termes d'investissement. La Banque de France constate en effet, que Calais atteint le niveau le plus bas de ses investissements depuis les cinq dernières années en 1998, alors que dans le même temps le taux d'investissement productif de Caudry progresse fortement principalement du fait de certaines unités de production qui renforcent leurs capacités productives.

3. Les caractéristiques de l'industrie de la Dentelle de Calais depuis 2001

Dans cette section, nous détaillons la configuration actuelle de l'industrie, tant en termes économiques (3.1.) qu'en termes d'organisation (3.2.). Nous présentons ensuite les entreprises ayant fait l'objet d'une étude de cas (3.3.).

3.1. La situation économique du secteur

Aujourd'hui, à l'échelle mondiale, les principaux centres de fabrication de dentelles Leavers sont la France (Calais et Caudry), l'Angleterre, les Etats-Unis, l'Amérique du Sud, l'Allemagne, la Chine et le Japon. La dentelle Rachel est produite partout dans le monde. Au total on dénombre une centaine de fabricants de dentelle qui se partagent trois types de marchés : 1) la dentelle dite « de Valenciennes » (petite bande de 2cm de large en dentelle rigide en coton), marché traditionnel de niche ; 2) les dentelles destinées à la lingerie-corseterie de différentes matières et en bandes ou galons de différentes largeurs ; 3) les dentelles pour robe (haute couture et prêt-à-porter) de différentes matières et parfois ennoblies (perlées, rebrodées etc.) en grandes largeurs.

Au moment où nous avons débuté notre thèse, c'est-à-dire en 2001, Calais comptait une trentaine d'entreprises employant près de 2500 personnes dont l'activité était liée de près ou de loin à la dentelle. Dix fabricants représentaient à eux seuls presque 2000 salariés. Une dizaine de dentelliers travaillaient à Caudry à cette époque. Dans son rapport sur l'industrie de la dentelle et de la broderie dans la région Nord Pas-de-Calais pendant la période 2000-2003, la Banque de France note que « *selon les Assedic de la région Nord-Pas-de-Calais, 2900 salariés sont employés par l'industrie des dentelles et broderies sur les bassins de Calais et de Cambrai* ».

La concurrence des pays asiatiques, présente depuis quelques années, s'intensifie à partir de 2001 et constitue une menace de plus en plus importante. Le Nord Littoral du 03/09/05 note que « *le japonais Sakae produit en Chine du Leavers à trois euros le mètre à la vente contre six euros en moyenne pour les calaisiens. Quand chez Filtex, par exemple, on tourne environ à 236 000 racks* par an, Sakae en fournit autour de 800 000* ». Un salarié de chez Filtex précise que « *Sakae en Leavers, c'est plus que toute la production calaisienne* ». Pour y faire face, les dentelliers doivent en permanence travailler sur la gestion de leurs coûts et faire preuve d'une capacité d'adaptation au marché en cherchant les moyens d'être plus flexibles en termes de production et d'organisation du travail. La politique d'investissement pour l'ensemble de l'industrie reste toutefois prudente et se limite surtout au renouvellement et à l'amélioration du matériel comme le note les rapports successifs de la Banque de France.

Chapitre IV – Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

Cette prudence s'explique certainement par le fait que l'industrie doit faire face à un environnement économique en mutation rapide. En effet, depuis le début de notre thèse, nous avons assisté à la disparition de plusieurs entreprises. L'industrie poursuit sa concentration : les regroupements et les restructurations d'entreprises ont pour objectif d'accroître et de stabiliser les performances et de mieux se positionner face à une concurrence internationale.

Selon la Banque de France, l'activité de l'industrie de la dentelle s'est dégradée de manière significative en 2001 et ensuite à partir du second semestre 2003. Le nombre d'entreprises fabriquant de la dentelle diminue quasiment de moitié pendant cette période. L'industrie de la dentelle est affectée par un environnement peu favorable : 1) la mode privilégie les broderies et les dentelles pour robes mais moins pour la lingerie, 2) la consommation des ménages se détourne du textile, 3) les clients exercent une forte pression sur les prix, 4) le cours du dollar s'affaiblit par rapport à l'euro alors que le secteur réalise une grande partie de son activité à l'exportation.

La Banque de France (2005, p. 2) constate une forte disparité entre la situation des dentelliers de Calais et celle des dentelliers de Caudry. Ces derniers sont privilégiés, d'une part parce que la mode favorise actuellement les dentelles pour robe, et d'autre part parce qu'ils sont davantage organisés en structures de petite taille et plus diversifiées (en termes de marchés ciblés) que les dentelliers calaisiens. Le tableau 26 fournit quelques renseignements sur le poids économique des pôles de fabrication de dentelle de Calais et Caudry en 2003.

Echantillon FIBEN 2003	Nombre d'entités	Effectifs moyens	CA (KEuro)	Dont exportations
Entreprises de Dentelle calaisiennes	8	1573	136 366	98 969
Entreprises de Dentelle caudrésienne	12	698	83 941	51 791
Ensemble de l'échantillon	20	2271	220 307	150 760

Tableau 26 : Les principaux chiffres de l'industrie dentellière en 2003 (Source : Banque de France, Observatoire des entreprises, Etude réalisée en janvier 2005).

Il existe donc une différence de structure entre le pôle calaisien et le pôle caudrésien : les entreprises calaisiennes sont moins nombreuses mais plus importantes surtout en termes d'effectifs.

La Banque de France (2005) remarque cependant que ces dernières années, le poids des entreprises calaisiennes a diminué : leur part du chiffre d'affaires global a baissé de 7% contrairement à celui de Caudry qui a progressé de 2% et leurs effectifs ont régulièrement réduit depuis 2000. De plus, la productivité du travail s'est aussi détériorée sur la place de Calais alors qu'elle s'est sensiblement améliorée sur la place de Caudry. En outre en 2003, face au ralentissement de la croissance, les fabricants de dentelle, et notamment ceux de Calais, ont réduit leur taux d'investissement corporel et incorporel, même si le développement d'innovations reste une priorité pour s'adapter à l'évolution du marché et lutter contre la concurrence asiatique.

D'après la Banque de France (2005), la réduction des coûts reste un objectif majeur pour l'ensemble des industriels de la dentelle. Cette problématique de la baisse des coûts est de plus en plus préoccupante depuis la fin des quotas dans l'industrie textile. En effet, le 1^{er} janvier 2005 marque la fin annoncée des quotas dans le secteur textile dans le cadre de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Ce changement de règle inquiète tous les industriels du secteur qui envisagent déjà la mainmise de la Chine sur le commerce mondial de textile. Jean-François Gribomont, président d'Euroconton (un syndicat professionnel), a même qualifié cet événement de « *plus grand hold-up de l'histoire de l'économie* » lors du sommet pour un commerce équitable dans le textile et l'habillement qui s'est tenu à Bruxelles en juin 2004. L'Union des Industries Textiles estime que l'expiration des quotas va conduire à un transfert de richesses sans précédent et à la perte de près de 30 millions d'emplois directs dans le monde, y compris dans les pays en voie de développement qui ne disposent pas d'un outil de production performant mais dont le textile peut représenter plus de la moitié des exportations à l'heure actuelle (par exemple, le Bangladesh).

Les diverses conférences et sommets tenus en Europe pour préparer l'industrie textile à la suppression des quotas mettent en général l'accent sur la nécessité pour les entreprises

européennes d'innover en accroissant les dépenses en recherche et développement. Cette recherche d'innovation a été entamée depuis bien longtemps par les firmes du secteur de la dentelle de Calais. Cependant, on constate au cours des dernières années que ces mêmes entreprises cherchent aussi à comprimer leurs coûts. Cette compression des coûts se traduit surtout par des restructurations et des plans sociaux récurrents au cours des trois dernières années. Ainsi, selon FO, il y a eu plusieurs centaines de licenciements dans le district industriel de Calais entre 2002 et 2004.

Il faut dire que le plus gros concurrent des dentelliers de Calais et Caudry est le fabricant japonais Sakae qui dispose de nombreux métiers Leavers et produit en Chine de la dentelle Leavers (certes, sans bénéficier du label « Dentelle de Calais ») à un prix de vente deux fois moins élevé. En quelques années, Sakae a donc conquis une part importante du marché. Ajoutons que l'entreprise japonaise dispose également d'un savoir-faire dont ne dispose plus les dentelliers de Calais et Caudry : la capacité à assurer la pérennité des métiers Leavers. Certes, comme nous l'avons dit, les métiers Leavers ne sont plus produits. Jardine, la société implantée à Calais qui, historiquement, fabriquait et réparait les métiers Leavers a disparu et a été reprise par différentes entreprises : le département mécanique a été repris par Filtex, une autre partie par Eurodentelle (société disparue aujourd'hui). D'après les dirigeants interrogés, les moules des bâtis en fonte des métiers Leavers n'existent plus et seraient trop coûteux à refaire fabriquer. C'est ce qui explique que les métiers Leavers ne sont plus fabriqués. L'ex-directeur général d'Interdentex nous dit ainsi lors d'un entretien informel que *« plus personne aujourd'hui n'est capable de fabriquer un métier Leavers, [et que] de toutes façons, il reste suffisamment de vieilles carcasses éparpillées dans le monde qu'on peut récupérer et retaper »*. Cette dernière affirmation mérite précision : les métiers Leavers hors service appartiennent aux entreprises du secteur et ne sont pas disponibles sur le marché des facteurs stratégiques. L'existence de ces vieilles carcasses ne remet donc pas en cause la relative rareté des métiers Leavers en tant que ressources. Si l'on ne fabrique plus de métiers Leavers, il convient de penser à l'entretien, mais aussi au remplacement de certaines pièces, des machines existantes (qui ont toutes plus de cinquante ans). Or, comme l'a évoqué le dirigeant d'Interdentex, Sakae détient maintenant ce savoir-faire : *« on a été suffisamment bêtes pour laisser partir le seul fabricant européen de chariots et de bobines en Asie en 1995. C'est le dentellier japonais Sakae qui l'a racheté. Là on aurait dû faire en sorte que ça reste Européen et que ce soit à Calais. Aujourd'hui plus aucun européen ne sait faire ça. Pour le moment ils se*

débrouillent avec leurs vieux stocks, mais le jour où on ne pourra plus les réparer, on sera obligé de les acheter à Sakae. Ça c'est sûr, c'est une menace »

L'évolution nécessaire de la Dentelle de Calais vers une baisse des coûts oblige les acteurs à se concentrer sur l'innovation technologique et la valorisation des savoir-faire ainsi que sur la recherche de nouveaux marchés. L'organisation de l'industrie en Système Productif Local et la récente sélection du Technopôle Dentelles de Calais au sein du pôle de compétitivité Up-Text devraient, selon les dirigeants, constituer un cadre permettant aux industriels de mettre en œuvre ce changement en améliorant leur capacité d'innovation.

3.2. La Dentelle de Calais : une organisation en districts à Calais et à Caudry

Les entreprises de dentelle de Calais et Caudry sont encadrées, depuis plus de cent ans pour certaines, dans un contexte local. Or l'importance de la dimension géographique pour le développement des ressources et compétences a été mise en évidence à plusieurs reprises dans la littérature. Helfat (2003) affirme par exemple *« Parce que la localisation géographique a un large impact sur les ressources et les capacités initiales des firmes, et parce que les ressources et les capacités évoluent avec une dépendance historique, l'impact de la localisation géographique persiste »* (p.9).

Comme le note Mick Fouriscot (Présidente de la Fédération Française des Dentelles et Broderies) en parlant des fabricants de Dentelle de Calais : *« ils parcourent le monde, sont accros à l'informatique, polyglottes, mais ils restent viscéralement attachés à leurs vieilles machines grosses comme des locomotives et à leur terroir, crachin compris »* (L'Expansion, 2002). Au-delà des institutions patronales locales créées aux différentes phases du développement de l'industrie (Chambre Syndicale des Fabricants de Dentelle de Calais, GIE Dentelles de Calais, Groupe Calais Dentelles), les fabricants de Dentelle de Calais à Calais et Caudry ont choisi de s'inscrire résolument dans leur territoire en s'organisant en Systèmes Productifs Locaux (SPL) à partir de 1998, puis en s'insérant dans un Pôle de Compétitivité en 2005.

La formalisation d'un « Système Productif Local » a pour but d'enrayer la forte mortalité des entreprises du secteur et d'accroître leur performance tout en préservant leurs compétences face à la concurrence internationale. Les SPL par filière et par territoire sont

les héritiers des districts industriels italiens. Les dentelliers de Calais se sont regroupés au sein d'un SPL appelé « Technopole Dentelle de Calais » tandis que les dentelliers de Caudry ont intégré un SPL dénommé « Espace Mode Cambrésis » qui réunit des entreprises du textile mais aussi de la confection et de l'habillement de la région de Cambrai.

La notion de SPL renvoie au principe d'une organisation industrielle spécifique, caractérisée par une concentration spatiale de la production, une spécialisation autour d'un produit et une solidarité entre acteurs. Des PME et PMI se regroupent ainsi pour mutualiser différentes fonctions (formation, recherche, veille...) et augmenter leurs performances (Pommier, 2002). Les S.P.L. sont des districts formalisés et reconnus par la DATAR en 1998. Ils bénéficient de divers financements nationaux et européens (dont le PRTH destiné au textile). Le premier appel à projet a été lancé par la DATAR en novembre 1998. 2,1 millions d'euros ont été attribués aux 60 dossiers retenus au titre de Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT). Etant donné le nombre de projets qui n'avaient pu être finalisés dans les délais, la DATAR a lancé un second appel à projet en novembre 1999 qui a permis de retenir 36 nouveaux dossiers avec une enveloppe de 1,5 millions d'euros. D'après Pommier (2002), les 96 districts retenus par la DATAR lors des appels à projet sont majoritairement ancrés dans des secteurs traditionnels tels que la mécanique, le textile, le bois-ameublement, ou l'agroalimentaire, même s'il existe aussi des districts dans les secteurs innovants (multimédia, électronique, numérique, biotechnologie...).

Pour la DATAR (2005), les notions de « Systèmes Productifs Locaux », « district industriel » ou « cluster » recouvrent en fait la même réalité : *« une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille technologiques, etc.) »*.

Barabel, Huault et Meier (2002) insistent plus sur la nature des liens entre acteurs dans leur définition du district industriel : *« un territoire restreint sur lequel une forte concentration d'entreprises indépendantes spécialisées au sein d'une même filière, s'engagent dans une*

coopération de long terme souvent peu formalisée, fondée sur des relations de solidarité et de confiance entre les membres de la région avec le soutien d'acteurs politiques locaux ».

Bien que les entreprises soient souvent évoquées en premier lieu quand il est question de districts ou de SPL, la plupart des auteurs notent le rôle d'instances variées dans l'émergence et le développement de cette forme d'organisation. Ainsi, pour Pommier (2002), cinq types d'acteurs sont à l'œuvre dans tout SPL. Autour des entreprises, on trouve une structure d'animation ou structure porteuse du SPL (chambre consulaire, groupement d'entreprises, structure de développement économique, structure intercommunale), la Région, l'Etat, et des structures productrices de ressources scientifiques et technologiques comme des laboratoires de recherche, des organismes de formation, des lycées professionnels ou des universités.

Ces caractéristiques font du district industriel (ou cluster ou SPL) un mode de structuration interorganisationnelle qui fait l'objet de nombreuses recherches en économie, en gestion ou même en géographie (Lorenzen, 1999). C'est une forme d'organisation reposant sur la complémentarité et la division du travail entre plusieurs petites entreprises, s'opposant ainsi à la production par une grande entreprise (DATAR, 2005). Cette conception de la notion de district s'accorde avec les travaux de Marshall (1920) qui propose que la production industrielle peut être organisée par de « grandes usines » ou par des « districts ». Le district se présenterait donc comme une alternative à l'entreprise unique intégrée permettant de rendre plus flexibles et adaptables les entreprises qui le composent tout en limitant les coûts de transaction et en bénéficiant des avantages des économies d'échelle. En effet, comme le souligne Joffre (1998), l'entreprise intégrée n'est pas la seule à permettre la baisse des coûts de transaction, notamment aujourd'hui dans le contexte de recours massif aux technologies de l'information et de la communication.

Les entreprises d'un district entretiennent à la fois des relations de concurrence et de coopération (Piore et Sabel, 1984 ; Saxenian, 1994 ; Lorenzen, 1999 ; Perry, 1999 ; Barabel, Huault et Meier, 2002 ; Pommier, 2002). D'une part, elles s'efforcent de maintenir leur compétitivité par les coûts ou par la différenciation, et d'autre part, elles peuvent collaborer de manière formelle (pour l'achat de matières premières, l'instauration de sous-systèmes locaux de prix, l'accès au crédit ou encore la formation) et informelle

(prêt d'équipement, échanges d'informations, discussions autour de l'amélioration de la qualité de production et de la productivité).

Bien qu'ayant en commun ces relations faites de concurrence et de coopération entre organisations, les SPL se distinguent les uns des autres sur différentes caractéristiques.

Ainsi, Pommier (2002) identifie quatre types de SPL :

- Les SPL de type « district industriel Italien » (par exemple : la coutellerie à Thiers) reposent sur un savoir-faire ancré localement depuis des décennies. Les entreprises sont liées à la communauté locale et des attaches amicales voire familiales existent souvent entre concurrents. Ces districts se caractérisent également par une culture commune forte.
- Les SPL technologiques (par exemple, la net-économie dans Le Sentier ou la santé à Toulouse) partagent de nombreux points communs avec les districts industriels italiens. Cependant, à l'inverse de ces derniers, « *ils doivent leur développement à un saut technologique, à une rupture avec les savoir-faire locaux traditionnels. Les liens qui unissent les acteurs ont pour origine des formations techniques communes et non une histoire sociale ou familiale partagée* » (Pommier, 2002, p.15).
- Les SPL gravitant autour d'une ou plusieurs grandes entreprises « donneurs d'ordre » (par exemple, les fournisseurs de Peugeot à Montbéliard) permettent aux PME de créer une masse critique pour attirer de nouveaux donneurs d'ordres tout en créant une dynamique collective.
- Les SPL émergents regroupent des organisations qui n'ont pas encore développé de relations de coopération entre elles. « *Leurs activités étant très proches, elles se considèrent encore comme concurrentes. Sous l'effet d'un médiateur extérieur au réseau elles sont encouragées à se regrouper et à échanger sur des expériences et des méthodes. La question des ressources humaines est souvent un des thèmes abordés en premier. Ce n'est que dans un deuxième temps qu'elles s'associeront sur des questions de marché ou de recherche ou qu'elles mettront en œuvre des stratégies communes.* » (Pommier, 2002, p.17).

Barabel, Huault et Meier (2002) distinguent eux aussi quatre types de districts à partir des travaux de Perry (1999) :

- Le district « marshallien » est significatif des territoires dans lesquels « *les entreprises proches géographiquement entretiennent des liens faibles sans coordination interfirmes significative* » (Barabel, Huault et Meier, p.94). Les SPL émergents de Pommier (2002) semblent pouvoir être considérés comme des districts marshalliens.
- Le district « italien » est caractérisé par des liens de coopération plus forts (qui n'excluent en rien les rapports de concurrence). Cette coopération peut porter notamment « *sur des initiatives qui permettent de soutenir la filière, telles que des structures d'achat communes ou des stratégies de développement à l'exportation* » (ibid., p.94).
- Le district « *venture capitalists* » comprend principalement deux types d'acteurs : « *un réseau de producteurs de type marshallien et un réseau d'investisseurs qui nouent des liens forts avec les industriels et fournissent à ces derniers des conseils, un encadrement méthodologique et managérial et leur portefeuille de clients et de fournisseurs* » (ibid., p.94). Sans pour autant se superposer exactement, cette forme de district peut être rapprochée des districts technologiques identifiés par Pommier (2002). Cependant, cette dernière ne met pas en évidence l'importance des investisseurs au sein de ces districts. Certaines recherches ont pourtant montré le rôle décisif des réseaux d'investisseurs dans le développement des districts technologiques comme la *Silicon Valley* (Saxenian, 1994).
- Le district « *hub and gove* » est un district dans lequel « *une ou plusieurs grandes entreprises sont présentes et exercent un pouvoir significatif sur les autres entreprises du district qui travaillent quasi exclusivement pour elle(s)* » (ibid., p.94).

Les typologies de Barabel, Huault et Meier (2002) et de Pommier (2002) ne se recouvrent pas de prime abord. Un examen plus approfondi révèle toutefois beaucoup de points d'accord quant aux types de districts identifiables. De même, les caractéristiques des SPL évoquées par Pommier sont présentées de manière plus complète par Barabel, Huault et Meier (2002). Les auteurs distinguent ainsi les spécificités d'ordre économique et les spécificités sociales, culturelles, politiques ou historiques des districts (Cf. Tableau 27).

Chapitre IV – Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

Caractéristiques économiques des districts	Caractéristiques sociales, culturelles, politiques et historiques des districts
Population dense d'entreprises de taille modeste (Balcet, 1995).	Evolution historique à partir d'une tradition artisanale parfois séculaire (Balcet, 1995).
Organisations majoritairement de type familial (Bamford, 1987).	Territoire géographique de taille réduite permettant des interactions fréquentes entre les acteurs (Lorenz, 1989).
Entreprises insérées dans une même filière traditionnelle à faible intensité technologique (textile, métaux, chaussures, céramique, métallurgie, coutellerie, robinetterie, façonnage etc.).	Coopération interfirmes inscrite dans la durée accordant une grande part aux relations informelles sous forme d'accords verbaux (Baudry, 1995).
Forte spécialisation des activités de production liée à l'éclatement de la chaîne de valeur en activités indépendantes mais complémentaires avec une présence de plusieurs entreprises sur chaque point de la chaîne (Perry, 1999).	Forte cohésion des valeurs et culture commune liée à l'enracinement dans un milieu social et culturel (Balcet, 1995).
Marché du travail local spécialisé fournissant la main d'œuvre qualifiée, mobilisable par les différents acteurs du district (Balcet, 1995) associé à un passage fréquent des salariés d'une entreprise à une autre. Savoir-faire industriel enraciné localement (Lorenz, 1992).	Soutien important d'organismes de formation, de veille et support d'institutions locales et de politiques publiques (Amin, 1994 ; Cooke et Morgan, 1993).
Coexistence d'entreprises anciennes et bien établies et de nouvelles entreprises, positionnées sur de nouveaux produits, majoritairement créées par essaimage (Perry, 1999).	Relations de confiance fortes entre des entrepreneurs qui se connaissent personnellement et s'estiment (Perry, 1999).
Présence de rapports simultanés de compétition (émulation) et de coopération entre des firmes interdépendantes (Balcet, 1995).	Réseau d'information fondé sur l'échange continu et informel de connaissances favorisant les capacités diffuses d'imitation, d'adaptation voire d'amélioration des technologies (Salais et Storper, 1993).

Tableau 27: Les caractéristiques des districts identifiées dans la littérature (d'après Barabel, Huault et Meier, 2002, p.93-94)

Il semble qu'au-delà des relations interpersonnelles de confiance, des interactions fréquentes ou encore des valeurs partagées, l'un des éléments intéressants pour notre recherche relève du lien entre le district comme forme d'organisation et l'innovation. Salais et Storper (1993) ont montré qu'une organisation en district favorisait, de par la proximité et les échanges fréquents entre acteurs, la diffusion des connaissances. Pour les auteurs, cette diffusion est source d'imitation mais également d'adaptation locale voire d'amélioration des technologies. La présentation du terrain de l'industrie de la Dentelle de

Calais et sa brève description historique dans la section précédente illustre parfaitement la capacité des districts à générer des innovations incrémentales ou radicales en même temps qu'à conserver un savoir-faire ancestral.

Rodriguez-Pose et Refolo (2003) expliquent ce paradoxe de l'innovation dans les districts industriels. Selon eux, les principales sources d'innovation des PME sont l'apprentissage organisationnel (apprentissage interne), les relations avec les fournisseurs, les clients et les consultants, et l'essaimage. Rodriguez-Pose et Refolo relèvent que les petites entreprises, et particulièrement celles des secteurs *low tech*, manquent souvent de capital financier et de ressources humaines pour investir dans la R&D. Elles développent donc rarement l'innovation en interne. Cependant, ce sont les PME qui concentrées et organisées en systèmes productifs locaux sont à l'avant-garde de l'innovation dans une industrie. D'après Rodriguez-Pose et Refolo, les SPL sont de plus en plus considérés comme des moteurs d'activités innovantes à la fois dans les secteurs *high tech* et dans les secteurs *low tech* comme le meuble et le textile.

Autant que la préservation des savoir-faire, la logique d'innovation est au cœur du dispositif des SPL mis en place par la DATAR. Le Technopôle Dentelle de Calais comme l'Espace Mode Cambrésis, les deux SPL qui concernent les entreprises productrices de Dentelle de Calais, ont ainsi développé des projets d'innovation et de sauvegarde des compétences.

Le Technopôle Dentelle de Calais est localisé sur le territoire du Calaisis et regroupe uniquement les acteurs des métiers de la dentelle. En 2000, 19 entreprises (dont quatre de plus de 200 salariés et quinze de moins de 100 salariés), soit 2500 emplois sont concernés par ce SPL. Les porteurs du projet sont la Chambre Syndicale des Dentelliers et l'Agence de Développement Economique de Calais. Le contenu du projet de SPL concerne des actions communes de développement permettant de pérenniser la dentelle Leavers à Calais. Les 4 thèmes prioritaires sont les ressources humaines (gestion du temps de travail, formation, qualifications, Groupement d'employeurs), la R&D sur la technique Leavers, la communication-promotion-crédation, et le fonctionnement en réseau. Les principaux partenaires des dentelliers dans ce SPL sont la DRIRE, et la DDTEFP, la Région Nord Pas-de-Calais, l'Union européenne (FSE Objectif 4), le FORTHAC (Organisation nationale qui gère les fonds de formation professionnelle pour les entreprises du textile), la CCI de

Calais, le GRETA (pour la création d'un référentiel métier pour les métiers de tullistes), de passeurs de chaîne en priorité, et de plans de formation pour les tullistes, l'ITEM (Ecole d'Art de Calais) pour la formation en alternance d'esquisseurs, le Lycée du Détroit (CAP tulliste) et l'IUP de Calais.

Le volet R&D sur la technique Leavers vise à intensifier les innovations technologiques, notamment en ce qui concerne les fils, le matériel et les techniques de production. Il s'agit de réfléchir à l'amélioration de la réactivité et à la diversification éventuelle. Cette démarche a aussi pour objectif de valoriser les savoir-faire en matière de création et de stylisme afin d'assurer la performance des entreprises du bassin. La valorisation des savoir-faire en matière de création passe également par des programmes pour se protéger de l'imitation. Le projet le plus conséquent et le plus abouti, lié au développement du S.P.L., concerne toutefois la mise en place d'une démarche commune de gestion des emplois et des compétences (GPEC) en particulier dans la filière Leavers. En effet, le secteur de la dentelle, et particulièrement de la Dentelle de Calais, nécessite un savoir-faire rare, spécifique et localisé. La préservation et la transmission du savoir-faire sont donc, en même temps que l'innovation, des problématiques capitales pour cette industrie. La reconnaissance des SPL par la DATAR a permis d'obtenir des aides financières variées pour mettre en place la démarche de GPEC. Ainsi, dans un papier intitulé *Les miraculés des plans sociaux de l'Express* (9 octobre 2003), Jacques Trentesaux remarque l'alternative originale au licenciement prise par l'entreprise Filarc de Calais. A la fin de l'année 2001, ce dentellier de 200 salariés subit en effet une importante chute des commandes qui nécessiterait le licenciement d'une soixantaine de personnes. Filarc décide d'envoyer le personnel « excédentaire » en formation de longue durée en attendant le retour à une situation plus favorable. Le journaliste note que cette solution n'a été possible que grâce à l'existence du SPL, aidé par les pouvoirs publics : « *Le SPL, avec l'appui financier de la région, de l'Etat et de l'Europe, a pris en charge l'essentiel des dépenses pédagogiques et les salaires des ouvriers de Filarc durant la formation* » (*L'Express*, 9 octobre 2003). M. Yo, ancien président du SPL et lui-même patron d'une entreprise de Dentelle de Calais rappelle qu' « *A l'origine, le SPL a été créé pour développer les compétences de nos ouvriers et préserver un savoir-faire oral, transmis depuis près de deux siècles de salarié à salarié, mais jamais consigné par écrit. Il était urgent d'agir! Depuis la Première Guerre mondiale, la dentelle de Calais subit une hémorragie. Ses effectifs avaient déjà fondu dans les années 1950, de 30.000 à 15.000 ; elle emploie aujourd'hui un peu plus de 2.000*

personnes. Chaque nouveau plan social équivaut à une perte sèche de mémoire, fort préjudiciable puisqu'un bon tulliste - l'ouvrier le plus qualifié de cette industrie de luxe - n'atteint son niveau d'excellence qu'au bout de sept à dix ans ».

L'une des premières phases de la mise en place de la démarche collective de GPEC dans le S.P.L. a donc été l'élaboration de référentiels métiers et le premier métier concerné a été celui de tulliste⁶³. Jusqu'à récemment acquis sur le mode du compagnonnage, c'est-à-dire transmis aux jeunes par les anciens, ce métier est difficile à codifier par écrit. Au cours de l'année 2000, 38 salariés originaires de quatre entreprises calaisiennes et de divers métiers de fabrication de la dentelle se sont réunis pour analyser cette activité. Des centres de ressources et de formation ont également participé à cette démarche de GPEC et ont été intégrés dans le SPL. Ainsi, le lycée du Détroit accueille l'Institut Jacquard qui forme à certains métiers de la dentelle depuis 1901 et propose un BEP Art et Industries de la Dentelle de 28 places et un Bac Pro Dentelle. Les centres de formation sont ici des organismes institutionnels qui contribuent à l'émergence de compétences d'industrie (Foss et Eriksen, 1995).

Le SPL de Caudry a des ambitions similaires à celui de Calais. « Espace Mode Cambrésis » est le SPL dans lequel se sont inscrits les fabricants de Dentelle de Calais implantés à Caudry. Contrairement au Technopôle Dentelle de Calais, ce SPL ne concerne pas uniquement des fabricants de dentelle mais également d'autres entreprises du secteur textile (et notamment de la broderie), de la confection et de l'habillement des environs de Cambrai. La distance géographique entre Calais et Caudry (plus d'une centaine de kilomètres) et le fait que les deux sites de production de la Dentelle de Calais soient dans deux départements différents (le Pas de Calais pour Calais et le Nord pour Caudry) n'a pas permis leur rapprochement au sein d'un seul district. Le site de Calais compte l'essentiel des métiers Leavers et les plus importantes entreprises en termes de nombre de salariés. Il est aussi historiquement plus important dans le développement et la promotion de la Dentelle de Calais. Ces caractéristiques justifient que le pôle de Calais de production de dentelle dispose d'une masse critique pour constituer seul un SPL quand les fabricants de Caudry doivent s'allier à d'autres entreprises de la filière textile-habillement pour former un SPL.

⁶³ Rappelons que le tulliste est l'ouvrier qui conduit la machine Leavers.

Le SPL Espace Mode Cambrésis compte une quarantaine d'entreprises. La moitié d'entre elles opère dans le textile (dentelle et broderie) tandis que l'autre moitié regroupe des entreprises de confection. Comme dans le cas du SPL Technopole Dentelle de Calais, les axes de travail collectif sont la préservation des savoir-faire en même temps que le développement de l'innovation. Une démarche de GPEC au niveau du district a également été mise en place. Cette dernière, comme à Calais intègre des centres de ressources et de formation. Ainsi, Caudry s'est doté d'un centre de formation (appelé 'Forminter') aux métiers de tulliste, de fileur ou de raccommodeuse.

Au-delà des projets spécifiques, la création des SPL a plus généralement été l'occasion de repenser l'action collective, notamment à Calais. Depuis la décision de constituer un SPL, les fabricants de dentelle à Calais tentent de plus en plus de développer des stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983) et de dépasser les comportements individualistes. Ainsi, en septembre 2002, le Groupe Calais Dentelles est créé pour remplacer la Chambre Syndicale des Fabricants de Dentelles de Calais. Il regroupe une quinzaine d'entreprises produisant de la dentelle ou assurant des prestations de services aux dentelliers de la place de Calais. Dans un article de *La Voix du Nord* (Edition Calais) du 11 septembre 2002, le président du nouveau groupe Calais Dentelles (à l'époque directeur général d'Interdentex) annonce l'arrivée de deux nouveaux adhérents : « *La chambre a deux nouveaux membres, Filtex et Filarc, nous avons profité de cette occasion pour changer de nom. Il fallait rajeunir la chambre syndicale, lui redonner une dynamique de groupe* ». L'arrivée de Filtex et de Filarc (deux des entreprises les plus importantes dans le secteur) marque bien la prise de conscience de la nécessité d'agir collectivement dans le secteur même lorsqu'on dispose d'une position de leader. Le président du groupe Calais Dentelles présente ainsi les rapports de coopération et concurrence qui caractérise l'industrie de la dentelle : « *Que les dentelliers se parlent n'enlève pas la compétition entre les maisons. Aujourd'hui, nous sommes à maturité, nous avons envie de faire des choses ensemble, nous allons travailler dans une concurrence positive. Cela signifie qu'on fera des actions communes concernant la dentelle, ce ne sera pas à titre de profit individuel. On doit penser collectif, avec une même voix sans avoir la déformation de la voix de son entreprise. On doit bien différencier les deux. [...] Nous continuerons l'action entreprise dans le cadre du SPL. [...] Nous travaillerons également à une politique de communication pour mettre en avant le savoir-faire des calaisiens. [...] Nous sommes la seule place au monde où existent autant de*

fabricants de dentelle, on doit le dire. On est aussi très copiés et on va se battre avec des actions et des moyens en commun. Au salon Mode City de Lyon, on a fait faire une saisie, il ne faut pas hésiter à taper haut et fort. Être ensemble, c'est aussi une force sur les salons, cela nous donne une certaine crédibilité vis-à-vis des organisateurs de salon, on peut faire pression pour faire respecter des règles déontologiques. » (La Voix du Nord, 11 septembre 2002).

La démarche d'action collective a été suivie dans le cadre des pôles de compétitivité. Ces derniers, bien que dotés différemment et reposant sur des critères de sélection distincts (les pôles de compétitivité concernent des régions complètes et non des terroirs) succèdent aux districts industriels. Fin janvier 2005, les professionnels du textile du Nord-Pas de Calais ont déposé un dossier commun de candidature pour un pôle de compétitivité afin d'innover et de pouvoir faire face à la concurrence des pays à bas salaires. Le 12 juillet 2005 le gouvernement a communiqué la liste des 67 pôles de compétitivité retenus. Le Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire (CIADT) a sélectionné 6 projets mondiaux, 9 « à vocation mondiale » et 52 « à vocation régionale ou nationale ». Le pôle de compétitivité Up-Tex Nord-Pas-de-Calais est un projet à vocation nationale et régionale. Il regroupe les entreprises du textile technique du Nord Pas-de-Calais et de la dentelle de Calais et Caudry, soit environ 150 entreprises et 9000 emplois. Le pôle Up-Tex souhaite accélérer les recherches technologiques dans le domaine textile afin de s'orienter vers le textile technique et de créer une nouvelle offre dans le domaine du textile habillement (Les Echos, 12 juillet 2005). Le budget de ce pôle de compétitivité est de 76 millions d'euros de projets sur 5 ans (dont 44% d'apports privés) et 141 millions d'euros pour des équipements et aménagements (notamment la création d'un centre européen des textiles innovants). Les retombées économiques envisagées sont un triplement du chiffre d'affaires régional, soit plus de 2 milliards d'euros et la création de 7500 emplois (Les Echos, 12 juillet 2005).

La problématique du maintien, de l'actualisation et de la transmission des compétences qui font la réputation de la dentelle mécanique française semble donc être une préoccupation majeure de l'industrie dentellière à Calais comme à Caudry en même temps que celle du développement de nouvelles compétences. Ces deux sites sont donc des cas pertinents pour l'étude du phénomène de construction des compétences stratégiques. Nous allons maintenant dresser plus spécifiquement le profil des entreprises retenues pour notre étude

empirique. Ces entreprises représentent la quasi-totalité de l'industrie de la Dentelle de Calais en termes de chiffre d'affaires et de nombre de salariés.

3.3. Les entreprises étudiées

Cinq entreprises calaisiennes (Filtex, Interdentex, Fil à Fil, Filarc et Derval) et deux entreprises caudrésiennes (Arstyl et Lostyl) nous ont permis de réaliser notre étude empirique. Nous avons veillé à analyser des entreprises de tailles variées dans chaque district. Ainsi, à Calais en 2005, Derval emploie 55 personnes tandis que Filtex en emploie 400. A Caudry, Arstyl présente un effectif de 47 alors que Lostyl emploie 220 personnes. Comme nous l'avons évoqué précédemment, le plus faible nombre de cas dans le district caudrésien s'explique par une ouverture tardive du terrain certainement due au besoin de mener une réflexion stratégique suite aux inquiétudes suscitées par la suppression des quotas chinois. Dans cette section, nous décrivons les sept entreprises de notre étude de cas.

Filtex

Filtex est un groupe familial qui s'est créé à partir d'une entreprise dont les activités sont la création, la commercialisation, la fabrication d'écrus (dentelle non teinte) et la finition de produits avant expédition. Depuis sa création, trois générations se sont succédées à la tête de l'entreprise. En 1890, le premier dentellier de la famille YO crée la maison Filtex dans l'usine, aujourd'hui non occupée, qui abritera à Calais le futur Musée de la Dentelle et de la Mode. En 1906, les ateliers sont transférés dans les locaux actuels de la société Filtex et en 1918, le fils fonde la société Filtex et Compagnie. En 1972, l'entreprise compte 450 salariés. Elle se développe en investissant dans des métiers Jacquardtronic. En août 1990, elle en emploie 750 et son activité se segmente en trois types de produits destinés à la lingerie et à la corseterie : la dentelle Leavers, la dentelle Jacquardtronic et la dentelle Rachel. Depuis 1998, après une recomposition du capital, le groupe est devenu une société anonyme à directoire. Cette forme juridique de plus en plus adoptée en France, permet une plus grande implication des actionnaires et un contrôle renforcé sur la direction par la présence d'un comité de surveillance. Le capital est détenu à 100% par la famille YO.

Les dentelles pour la lingerie représentent 95 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, tandis que les 5 % restants sont destinés au prêt-à-porter. Filtex travaille avec les plus grands

Chapitre IV – Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

fabricants de lingerie et de corseterie en France et à l'étranger, notamment La Perla, Darjeeling, Aubade, Lise Charmel, Simone Pérèle, Barbara, Ravage, Huit, Chantelle, Valisère, Princesse Tam Tam, Playtex, Dim, Lejaby, Triumph, Wacoal. En prêt-à-porter, l'entreprise a pour clients Caroll, Kookai, Etam, C&A. Des créateurs tels que Christian Lacroix, Nina Ricci ou Chantal Thomass traitent avec Filtex pour leurs collections haute couture.

Le chiffre d'affaires de Filtex pour l'année 2004 est de 55.000.000 euros et elle présente une perte de 1.970.000 euros avec un effectif de 600 personnes. Ce volume est réalisé à 70% à l'export, notamment vers la Finlande, le Danemark, la Suède, les Pays-Bas, la Belgique, l'Angleterre, l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse. Filtex dispose également d'une unité de broderie qui emploie 12 salariés. Le groupe possède une teinturerie qui travaille également pour d'autres dentelliers et fabricants de robes. Celle-ci réalise 12 millions d'euros de chiffre d'affaires avec environ 200 personnes. Filtex a acheté en 1999 l'entreprise Filarc qui emploie aujourd'hui 220 personnes.

Filtex possède le plus grand parc de métiers Leavers du monde avec 83 machines dont 20 numérisées (il n'en reste que 800 dans le monde), 30 métiers Jacquardtronic, 15 métiers Textronic, et 65 métiers Rachel permettant la fabrication de trois millions de m² de dentelle. Comme nous l'avons évoqué, les métiers plus récents, tels que le Jacquardtronic et le Textronic, produisent une dentelle moins élaborée et moins chère que la Leavers mais qui répond aujourd'hui à une grande partie de la demande. Filtex réalise environ dix développements de nouveaux fils par an, oriente ses recherches de matières sur le confort avec l'élasthane, la micro-fibre et la micro-encapsulation pour la lingerie cosmétique. Elle réalise des dentelles en polyamide, polyester, viscose, coton, soie, laine, micro-fibre, et fils de métal.

Filtex possède des bureaux en Chine, au Japon, aux Etats-Unis et en Italie assurant ainsi un important réseau commercial, une vingtaine d'agents indépendants sont également répartis dans le monde. L'un des principaux objectifs de Filtex est de poursuivre le développement de ce réseau commercial surtout en Amérique du Sud et dans les pays de l'Est. En 2004, l'entreprise a investi au Sri Lanka où elle souhaite s'implanter pour être plus proche des concurrents asiatiques.

Chapitre IV – Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

Comme tous les dentelliers calaisiens, Filtex évolue dans une conjoncture peu favorable et a subi au cours des dernières années une baisse de son activité sur son principal débouché, la lingerie (Cf. Tableau 28). La baisse de performance, indiquée d'une part par la forte chute du chiffre d'affaires et d'autre part par le résultat d'exploitation négatif en 2004, explique les plans sociaux récurrents de l'entreprise qui semble avoir atteint une taille critique pour le secteur. En 2003, Filtex licencie environ 30 personnes. En 2004, elle supprime 71 emplois et elle a annoncé en août 2005 qu'elle se séparait de 96 personnes. Ce dernier plan social concerne les activités Leavers et le Rachel dans quasiment tous les maillons de la chaîne de valeur. L'entreprise qui comptait encore 600 salariés au début de l'année 2004, en compte aujourd'hui 500 et il ne devrait en rester que 400 à la fin de l'année 2005 (Nord Littoral, 03/08/05).

	2000	2002	2004
Chiffre d'affaires (€)	60.400.000	66.000.000	55.000.000
Résultat d'exploitation (% du CA)	6,50	6,50	- 3,75
Effectif	660	600	600

Tableau 28 : Les chiffres clés de Filtex

Interdentex

L'entreprise Interdentex a été fondée en 1947. Elle exerçait alors une activité de négoce et vendait les produits des fabricants de Calais. En 1950, le fondateur transforme la SARL en Société Anonyme. En 1964, l'entreprise reçoit l'Oscar de l'Exportation pour avoir réalisé des performances remarquables sur les marchés étrangers. En 1970, les dirigeants décident de maîtriser le processus complet de production de la dentelle. La société Interdentex produit alors de la dentelle Leavers, se lance dans la dentelle Rachel et devient autonome en teinture. En 1980, l'entreprise est la première en France à acheter des métiers Textronic et Jacquardtronic et à produire des dentelles Jacquard. Elle renforce son intégration en créant sa propre unité de finition. Interdentex détient aussi l'exclusivité de la technique qui permet de produire un textile intermédiaire entre la broderie et la dentelle (« Fascination »).

Chapitre IV – Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

En 1987, l'entreprise Interdentex est rachetée par le grand groupe Courtel (10 milliards de francs de chiffre d'affaires et 26.000 personnes dans le monde à cette époque). En 1990, elle enrichit son parc de métiers Leavers grâce au rachat d'une autre entreprise de la place calaisienne. Au milieu des années 1990, Interdentex est racheté au groupe français Courtel par le groupe anglais Saly. Puis en juillet 2001, Monsieur LAC, directeur commercial, nous annonce que l'entreprise vient de se faire racheter par le groupe hollandais Funway. Malgré ces fréquents changements de propriétaire, la stratégie d'Interdentex, notamment en termes d'internationalisation, demeure cohérente dans le temps. Sa spécificité est d'être une entreprise intégrée verticalement de la création en passant par la fabrication, la teinture de dentelle et de maille, la finition et la livraison.

Aujourd'hui, Interdentex est spécialisée dans la création, la fabrication et la distribution de dentelle à destination de la lingerie-corseterie et élargit son offre avec des dentelles tricotées qui portent des marques différentes (ce qui n'est pas le cas de ses concurrents qui vendent toutes leurs dentelles sous le nom de la société). Les dentelles extensibles (en Lycra) de la société Interdentex représentent 90 % de ses ventes. Fin 2004, elle réalise 65 % de son chiffre d'affaires à l'export, ce dernier s'élevant à 20.400.000 euros (Cf. Tableau 29).

Depuis le milieu des années 90, Interdentex dispose de six bureaux situés en Europe et en Asie (Angleterre, Italie, Allemagne, Espagne, Hong Kong et Taiwan) tenus par des collaborateurs formés par le siège à Calais. Elle assure, sur plusieurs sites en France, l'ensemble de son cycle de fabrication, de la création jusqu'à la livraison en passant par la teinture et la finition, et travaille en collaboration avec un bureau de style parisien. Elle dispose de 37 métiers Leavers, de 50 métiers Jacquardtronic et d'un laboratoire de développement de coloris. Au total elle possède cinq sites de production dont une filiale en Thaïlande qui représente un investissement de 5 millions d'euros. Cette dernière est située dans une zone industrielle comprenant de nombreuses entreprises (d'origine européennes et asiatiques) du secteur textile, et notamment de la lingerie. En avril 2005, l'unité thaïlandaise compte une soixantaine de salariés environ avec une main d'œuvre entièrement locale (seuls les trois dirigeants de l'unité sont français) qui n'avait jamais travaillé dans la dentelle. D'après la direction d'Interdentex, l'objectif de cette unité en Thaïlande est de servir uniquement le marché asiatique et de faire des dentelles assez simples disponibles très rapidement, les ouvriers n'ayant pas la compétence nécessaire

Chapitre IV – Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

pour multiplier les motifs et couleurs. La maison mère souhaite toutefois rapidement doubler la capacité de production de l'unité thaïlandaise qui tourne aujourd'hui avec seize métiers (dix Textronic et six Jacquartronic) rachetés à une entreprise française ayant fermé ses portes en 2004. En 2005, son effectif passe de 330 à 300 personnes.

	2000	2002	2004
Chiffre d'affaires (€)	30.500.000	30.200.000	20.400.000
Résultat d'exploitation (% du CA)	nc	4,50	- 20,75
Effectif	nc	360	330

Tableau 29 : Les chiffres clés d'Interdentex

Fil à Fil

L'entreprise Fil à Fil est créée en 1911 à Caudry. Son activité est alors la représentation et la vente de fils de coton et de soie aux fabricants de dentelles. En 1925, elle ouvre une filiale à Calais et les Etats-Unis constituent très tôt le marché principal de la société. En effet, entre 1930 et 1935, elle développe une seconde activité : la vente de dentelles de Calais à des importateurs américains. Vers la fin des années 50, elle investit dans des métiers Leavers pour acquérir une indépendance vis-à-vis de ses fournisseurs. En 1986, la société Fil à Fil est achetée par un fabricant néerlandais de dentelles. Entre 1987 et 1988, l'entreprise augmente son parc de métiers Leavers. En 1989, le groupe néerlandais (et donc l'entreprise Fil à Fil) intègre le groupe Swood (holding financière britannique). En 1992 et 1993, la société Fil à Fil investit en équipements Jacquardtronic et Textronic tout en continuant son activité Leavers. Son savoir-faire, outre la dentelle, est aussi la maille et la broderie. En 1999, le groupe Swood crée une division « Fil à Fil International » et une unité de production en Thaïlande « Fil à Fil International Thaïlande ». Fil à Fil est le premier dentellier européen à s'installer en Asie (en l'occurrence en Thaïlande) avec son propre outil de production. La dentelle produite dans cette usine est destinée uniquement au marché asiatique. Le chiffre d'affaires de la société Fil à Fil pour l'année 2000 est de 30.487.804 euros. Elle réalise 50 % de ce volume à l'exportation. Son résultat est d'environ 762.195 euros.

Chapitre IV – Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

En 2001, le PDG, le directeur financier et le directeur commercial quittent le groupe Swood et lui rachètent la société Fil à Fil et les unités de Thaïlande et de Hong Kong. Cet événement a été perçu comme un véritable « *acte de foi* » pour la dentelle de Calais sur la place calaisienne car il représente selon le Nord Littoral du 15 février 2001, un « *retour de la Dentelle de Calais à Calais* ». La société Fil à Fil dispose aujourd'hui de bureaux commerciaux à Hong Kong (le premier créé), à Bangkok, en Allemagne et en Angleterre mais aussi d'agents qui permettent de couvrir presque tous les pays du monde. Son activité s'étend de la création, en passant par la fabrication, à la commercialisation des dentelles. Elle maîtrise les technologies Leavers, Textronic, Jacquardtronic, Rachel et maille. Ses clients sont Chantelle, Aubade, Lejaby, Princesse Tam Tam, Victoria Secret, Triumph ou Sara Lee. L'entreprise vend 60 % de son chiffre d'affaires à l'export en Europe, en Asie, aux USA et au Canada. En 2004, Fil à Fil réalise un chiffre d'affaires de 28.000.000 euros (Cf. Tableau 30) avec deux sites de production. Cette même année, l'entreprise licencie 60 personnes et arrête la fabrication de dentelles Leavers qu'elle sous-traite désormais à Filtex. Elle continue en effet d'assurer la création de motifs de dentelles Leavers.

En 2005, un nouvel actionnaire prend le contrôle de la société. Le Nord Littoral du 31/05/05 note que ce nouvel actionnaire allemand basé à Hong Kong apporte 35 millions d'euros qui vont permettre au groupe de réaliser certains investissements, tels que le renouvellement de son parc de métiers. Fil à Fil rachète également les murs de son usine pour la rénover et investit aussi en ressources humaines : « *10 personnes ont été embauchées en création, qualité et commercial, trois axes clés dans la stratégie de Fil à Fil* ». Les nouveaux dirigeants souhaitent augmenter la production en Asie : « *Nous savons qu'il y a encore une marge de progression à conquérir en Asie. Ce n'est pas le marché de nos confrères calaisiens avec qui une logique d'alliance et de partenariat existe. Ce sont bien nos concurrents asiatiques que nous voulons cibler. [...] Calais est pour nous le pôle de création-développement-qualité-commercialisation* ». Fil à Fil s'est donc associé à un groupe chinois pour créer Fil à Fil International China, une nouvelle usine à Shen Zen (Nord Littoral, 31/05/05). L'entreprise a choisi d'envoyer des métiers Rachel « dernière technologie » dans l'unité de production en Chine. Fil à Fil annonce aussi sa volonté de créer un laboratoire de création et de recherche et développement. En termes d'innovation, elle présente en septembre 2005 un logiciel de simulation 3D de l'esquisse. Ce logiciel est un outil numérique d'aide à la vente qui permet de visualiser et d'appliquer l'esquisse sur un modèle en 3D pour voir le rendu de la dentelle portée. Les avantages pour le client sont

de réduire les coûts et de raccourcir les délais de commande. En interne, ce logiciel permet d'augmenter la rapidité de création.

Après des années de restructuration difficiles (2002 et 2003), il semble que l'arrivée d'un nouvel actionnaire et le changement de dirigeant ait permis de relancer la croissance de l'entreprise. Lors de notre entretien en août 2005 avec le nouveau dirigeant, ce dernier nous a confié : « *la croissance retrouvée c'est notre force. On a pu écrire notre stratégie, la mettre en place, réduire notre taille et stabiliser notre assise financière.* »

	2000	2002	2004
Chiffre d'affaires (€)	29.573.170	nc	28.000.000
Résultat d'exploitation (% du CA)	2,25	nc	nc
Effectif	280	nc	180 en France 100 en Chine

Tableau 30 : Les chiffres clés de Fil à Fil

Filarc

L'entreprise Filarc est la plus ancienne entreprise de dentelle Leavers encore existante à Calais puisqu'elle a été fondée en 1840. Elle est toujours exclusivement spécialisée dans la fabrication de dentelle Leavers (rebrodées ou non) tant pour la lingerie que pour la haute couture. Ses clients sont La Perla, Chanel, et de nombreux grands couturiers. Son actuel directeur général en poste depuis 2001 est d'ailleurs l'ancien directeur de Guy Laroche. Filarc réalise 17.000.000 d'euros de chiffre d'affaires en 2004 (Cf. Tableau 31) dont 80 % à l'export et emploie 222 personnes réparties sur deux sites de production. Le budget alloué à la R&D représente 4% du chiffre d'affaires annuel. En avril 2003, lors d'une conférence de presse nationale « Anthologie... 10 ans. 25 régions... 25 innovations », l'ANVAR sélectionne le programme d'innovation concernant la numérisation du Leavers de la société Filarc parmi l'ensemble des programmes proposés dans le Nord Pas-de-Calais. L'ANVAR accompagne d'ailleurs l'entreprise dans le financement de ce programme depuis le début des années 90. Depuis 1987, le parcours de la société Filarc est en effet ponctué d'innovations importantes. Elle développe un logiciel de DAO permettant

Chapitre IV – Une perspective historique de l'industrie de la Dentelle de Calais et la présentation des études de cas réalisées

d'automatiser les étapes du dessin, de la mise en carte et du pointage. Ce logiciel, que l'on nommera ici « Dentelarc », est opérationnel en 1994 et la société Filarc en dépose le brevet. L'ancien PDG de Filarc et le responsable du bureau de dessin sont à l'origine de cette innovation qui permet de diviser par sept le temps passé sur des interventions autrefois manuelles. Dans les années 1990, Filarc poursuit ses recherches en travaillant à la numérisation de la partie Jacquard du métier Leavers. Cette dernière aboutit en 1999 et permet de supprimer les cartons Jacquard perforés (les trous correspondent aux informations concernant les motifs et le relief de la dentelle). Etant donné leur nombre limité, ces cartons bridaient la création et leur conservation difficile (écarts de température, degré d'humidité) entraînait des erreurs de lecture et des défauts dans la dentelle. Désormais, c'est l'ordinateur qui gère les casses de fil et les changements de matière et de dessin. Cette dernière innovation permet donc d'homogénéiser la production, d'augmenter la qualité du produit et la réactivité de l'entreprise aux demandes des clients grâce à un gain de temps considérable. Elle permet aussi de multiplier à l'infini la création de nouveaux motifs. Filarc a également développé une machine automatisée à percer des cartons avec une école d'ingénieurs. En 2000, elle met au point une machine à « relire les cartons », en collaboration avec un bureau d'ingénieurs en micro-mécanique, afin de préserver le patrimoine que constituent les anciens dessins archivés par l'entreprise. Les anciens cartons perforés peuvent ainsi être relus automatiquement et numérisés pour être réutilisés et retravaillés.

L'entreprise Filarc a été achetée en 1999 par le groupe Filtex qui exploite depuis peu son logiciel de DAO, Dentelarc. Filarc préserve toutefois son autonomie stratégique. Il nous paraît également important de souligner que, dans le cadre du projet de « Système Productif Local », le directeur de l'entreprise Filarc est chargé de la formation.

	2000	2002	2004
Chiffre d'affaires (€)	16.463.414	21.600.000	17.000.000
Résultat d'exploitation (% du CA)	- 4,00	1,75	1,75
Effectif	220	200	220

Tableau 31 : Les chiffres clés de Filarc

Denal

Denal est une SARL créée en juillet 1999 par le regroupement de deux anciennes entreprises de Calais l'une fondée 1870, l'autre en 1922. Son activité est la fabrication de dentelles dite « Valenciennes » (caractérisées par une petite largeur) haut de gamme exclusivement sur métier Leavers (ce qui nécessite un montage particulier du métier). Denal a donc choisi de se différencier en proposant des produits spécifiques : elle est la seule entreprise à créer des dentelles de 14 à 18 cm de largeurs en coton, mais elle produit aussi des dentelles de plus grandes largeurs. Son parc compte 35 métiers Leavers. Elle emploie aujourd'hui 55 personnes après avoir licencié 8 personnes en 2004 et réalise un chiffre d'affaires de 3.000.000 d'euros à peu près stable depuis trois ans (Cf. Tableau 32). La caractéristique de Denal est qu'elle ne crée pas beaucoup (15 dessins par an) : elle n'a d'ailleurs pas d'esquisseurs en interne. Un modèle créé en 1970 par l'une des entreprises fondatrices de Denal représente encore 12% de son chiffre d'affaires. Denal achète des modèles à des esquisseurs free-lance français ou étrangers. L'externalisation des phases de conception de la dentelle s'explique par une spécificité du marché de la dentelle Valenciennes. Certains clients sont en effet très réticents face à la nouveauté et obligent les entreprises positionnées sur ce marché à se limiter à des motifs traditionnels anciens. Ainsi des pays comme l'Espagne et l'Italie refusent souvent les nouveaux modèles créés en dentelles Valenciennes considérant que ces derniers « *ne sont pas de la dentelle de Calais* ». La petite taille de l'entreprise lui procure une certaine souplesse par rapport aux demandes des clients. Elle accepte notamment de fabriquer des petites séries, de teindre les pièces de dentelle à l'unité, voire de teindre des demies pièces, et présente un délai de livraison de six semaines.

	2000	2002	2004
Chiffre d'affaires (€)	2.940.000	3.190.000	2.680.000
Résultat d'exploitation (% du CA)	1,50	3,25	2,75
Effectif	65	nc	40

Tableau 32 : Les chiffres clés de Denal

Lostyl

La société Lostyl SA a été créée en 1974 à Caudry. Elle a pour vocation la commercialisation de cinq fabricants caudrésiens concurrents (E1, E2, E3, E4, E5) qui se sont réunis pour créer cette entité. Ces cinq sociétés appartiennent à un holding financier et ont un actionnaire commun avec Lostyl. Lostyl a aussi pour objectif de regrouper les compétences techniques et les collections des quatre plus grands acteurs du pôle caudrésien de fabrication de dentelle. Exclusivement positionnée sur le marché de la dentelle Leavers pour robe, ses clients sont les maisons de haute couture et de prêt-à-porter de luxe comme Chanel, Dolce & Gabbana, Alexander Mac Queen, Valentino, Ralph Lauren, Emanuel Ungaro, Jean-Paul Gaultier, Sonia Rykiel, Karl Lagerfeld ou encore John Galliano. La société réalise 22.000.000 d'euros de chiffre d'affaires en 2004 (Cf. Tableau 33) dont 90% à l'exportation. En 2005 elle emploie 230 personnes sur sept sites et possède un parc de 90 métiers Leavers, dont 24 Leaverstronic (des métiers Leavers à Jacquard électronique). Elle propose en moyenne 300 nouveaux dessins par an et dispose de 38 agences commerciales dans 40 pays. Lostyl SA a créé un showroom à Paris en 1981 et une filiale aux USA en 1986 dans le *Fashion district* de New York. Cette filiale emploie aujourd'hui 11 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 6.000.000 de dollars avec environ 600 clients.

En 2000, deux fabricants, filiales de Lostyl, proposent à leur maison mère de développer la numérisation du Leavers pour rendre la fabrication plus souple, réduire les stocks et le BFR. Trois fabricants du groupe et un fabricant caudrésien extérieur à Lostyl créent un GIE pour mener à bien le projet. La numérisation du métier Leavers en partie développée en collaboration avec une société américaine de R&D en textile innovant est aujourd'hui maîtrisée par ces entreprises et ce depuis le courant de l'année 2005.

	2000	2002	2004
Chiffre d'affaires (€)	nc	21 300 000	22 400 000
Résultat d'exploitation (% du CA)	nc	10,50	5,75
Effectif	nc	nc	230

Tableau 33 : Les chiffres clés de Lostyl

Arstyl

Arstyl est une Société par Action Simplifiée (SAS) créée en 1961 à Caudry. Son chiffre d'affaires en constante progression depuis 2000 atteint 8.200.000 euros avec 50 personnes en 2004 (Cf. Tableau 34). Le fondateur de l'entreprise est président et son fils est aujourd'hui directeur général. Le budget Recherche et Développement de l'entreprise représente 5 % de son chiffre d'affaires. En 1985, Arstyl parvient à automatiser les opérations de pointage de dessin, de perçage et de laçage de cartons (le système est appelé « ROMI » du nom de ces créateurs, deux ingénieurs de l'Institut Catholique des Arts et Métiers de Lille). L'automatisation du pointage de dessin par table à digitaliser permet de réduire le temps entre l'esquisse et la fabrication et de supprimer les erreurs réalisées par le pointeur. Les barèmes sont lus huit fois plus vite par un lecteur électronique puis interprétés par ordinateur. Les paramètres du motif de dentelle sont enregistrés sur une disquette qui est ensuite introduite dans une machine automatique à percer des cartons.

Au milieu des années 1980, l'entreprise cherche également à développer un nouveau procédé qui pourrait se substituer au système Jacquard. Le rapport de la Banque de France de 1989 (p.14) notait qu'en 1985, « un Jacquard électronique capable de diriger directement le métier Leavers est à l'étude. Cette innovation ne manquerait pas, si elle aboutissait, de bouleverser les données actuelles ». Arstyl y parvient en recrutant et en formant pendant cinq ans les deux élèves ingénieurs de l'Institut Catholique des Arts et Métiers de Lille qui avaient développé le système de digitalisation ROMI. La société fait fabriquer les premiers systèmes « Leaverstronic » par un constructeur franco-américain. L'entreprise en commande dix en 1999 et en fait installer quinze autres en 2000. En 2003, l'ensemble du parc, soit 25 machines, est équipé d'un système Leaverstronic et Arstyl relie son bureau de dessin aux machines par EDI.

	2000	2002	2004
Chiffre d'affaires (€)	5 182 926	6 500 000	8 200 000
Résultat d'exploitation (% du CA)	2,75	13	16,75
Effectif	45	50	50

Tableau 34 : Les chiffres clés d'Arstyl

SYNTHESE DU CHAPITRE IV

La dentelle dite « Leavers » est la dentelle haut de gamme, très fine mais produite mécaniquement, qui a remplacé progressivement les dentelles fabriquées à la main. La dentelle Leavers est apparue en Angleterre au XIX^{ème} siècle mais a rapidement été produite également en France par des anglais qui souhaitaient contourner les barrières douanières en vigueur dans leur pays. La dentelle Leavers s'est très vite imposée dans la haute couture, le prêt-à-porter haut de gamme mais aussi la lingerie dans le monde entier. Elle est aujourd'hui produite essentiellement en France et en Asie.

Les machines utilisées pour fabriquer cette dentelle sont appelées « métiers Leavers ». Elles fonctionnent dans les entreprises depuis plus de 100 ans pour certaines et ne sont plus produites depuis une cinquantaine d'années. Les districts de Calais et Caudry, deux villes du Nord de la France distantes d'environ 150 kilomètres, sont les pôles historiques de création et de production de dentelle Leavers et ont compté des centaines d'entreprises et des dizaines de milliers de salariés dans cette industrie. A la fin des années 1950, face à l'arrivée de technologies alternatives (notamment, le Rachel) capables de produire de la dentelle à moindre coût mais de beaucoup moins belle facture⁶⁴, les deux districts ont créé le label « Dentelle de Calais ». Cette dentelle haut de gamme, réputée dans le monde entier, est produite exclusivement sur les deux sites de Calais et Caudry. Plus récemment, la concurrence asiatique sur les métiers Leavers s'est également développée et l'industrie connaît une situation très difficile caractérisée par une très forte mortalité des entreprises.

Les processus de construction de compétences de sept cas de fabricants de dentelle ont été étudiés. Cinq d'entre eux sont basés à Calais et deux à Caudry. Ces entreprises représentent la quasi-totalité de l'industrie de la Dentelle de Calais et, plus généralement, la majeure partie de l'industrie de la dentelle Leavers, en termes de chiffre d'affaires et de nombre de salariés. Pour permettre les comparaisons et identifier éventuellement différents types de processus de construction des compétences, les entreprises ont des tailles et des performances variées (Rouse et Daellenbach, 1999).

⁶⁴ La dentelle Leavers est tissée. Les technologies alternatives (Rachel, Jacquardtronic et Textronic) de la filière maille s'appuient plutôt sur le principe du tricotage, produisant ainsi une dentelle moins fine.

CHAPITRE V

La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais : résultats et discussion des études de cas

Afin d'analyser le processus de construction des compétences stratégiques dans l'industrie de la Dentelle de Calais, nous avons retenu successivement deux unités d'analyse (Cf. Chapitre III). La première est organisationnelle. Il s'agit d'étudier les processus de construction de compétences en vigueur chez les dentelliers. La seconde est interorganisationnelle et concerne les dynamiques d'isomorphisme et de différenciation entre firmes à l'échelle de l'industrie.

L'analyse du processus de construction des compétences à travers la première unité d'analyse (l'organisation) passe par la confrontation au terrain des propositions issues de nos développements théoriques. Elle suppose d'identifier, dans un premier temps, le mode d'interprétation (Daft et Weick, 1984) et le comportement stratégique des différentes entreprises étudiées (section 1.). Ces éléments nous permettent ensuite d'étayer ou de réfuter les propositions (section 2.) relatives au choix des compétences à construire (propositions 1 à 4 – 2.1.), à leurs modalités de construction (propositions 5 à 8 – 2.2.) et aux caractéristiques des processus de construction de compétences qui confèrent un avantage concurrentiel (propositions 9 à 11 – 2.3.).

La reconstitution des dynamiques interfirmes (section 3.) suppose, quant à elle, d'aborder les processus de concurrence autour des compétences (Sanchez, Heene et Thomas, 1996) mais aussi d'institutionnalisation en vigueur dans l'industrie. Nous nous centrons ainsi sur les dynamiques interfirmes autour de deux compétences : l'introduction de l'élasthanne dans la dentelle (3.1.) et la numérisation du processus de production du Leavers (3.2.). Nous analysons ensuite les dynamiques interfirmes observées dans ces deux cas (3.3.).

1. L'identification du mode d'interprétation et du comportement stratégiques des entreprises étudiées

Dans cette section, nous identifions les modes d'interprétation (1.1.) et le comportement stratégique (1.2.) de chacune des entreprises étudiées. Nous analysons ensuite l'adéquation entre ces deux caractéristiques pour chaque cas (1.3.).

1.1. Le mode d'interprétation des entreprises étudiées

Afin de confronter nos propositions au terrain, la première phase de notre étude empirique consiste à identifier le mode d'interprétation de chacune des entreprises sur la base du travail de Daft et Weick (1984). Nous avons donc cherché à caractériser les organisations à partir des deux critères essentiels des auteurs : les caractéristiques de la veille et le processus d'interprétation (Cf. Chapitre II).

Les tableaux suivants (Cf. Tableaux 35 à 41) reprennent l'ensemble des caractéristiques des processus d'interprétation des différentes entreprises étudiées. Afin d'étayer les éléments avancés et ainsi d'augmenter la fiabilité de la recherche, nous reprenons dans ces tableaux quelques données secondaires collectées et des extraits du discours des acteurs (en italique) relatifs aux différents critères de Daft et Weick pour qualifier le mode d'interprétation d'une organisation. Bien sûr, ces citations ne jouent ici qu'un rôle illustratif. En effet, la caractérisation du mode d'interprétation repose dans tous les cas étudiés sur de nombreuses données issues de source variées. Nous avons également mentionné dans les tableaux le manque d'informations sur certains critères.

Au regard des données primaires et secondaires recueillies, il apparaît que Filtex répond à la plupart des caractéristiques du mode d'interprétation de l'énaction (Cf. Tableau 35) : elle considère son environnement comme étant assez peu analysable (ou tout au moins l'analyse de manière partielle et informelle) et s'introduit activement dans celui-ci. Les caractéristiques de l'énaction énoncées par Daft et Weick sont toutes présentes dans le cas de Filtex, à savoir une démarche d'expérimentation et de test, la participation active à la création de l'environnement (« environnement énéacté »), une logique d'apprentissage par l'action (« apprendre en faisant »).

Cas Filtex : l'énaction

Caractéristiques de la Veille	Processus d'interprétation
<p>Sources externes et personnelles (dirigeants, commerciaux, fournisseurs, clients).</p> <p>Recherche d'informations sur les concurrents : « Ben, je vais leur demander [...] c'est jamais aussi bien que de l'avoir directement. Alors après il y a aussi les fournisseurs, c'est une bonne source d'informations. Fournisseurs de matières, fournisseurs de machines, je dirais fournisseur de n'importe quoi. Ils savent beaucoup de choses forcément ».</p> <p>Recherche d'informations sur les clients : « Par réseau, je dirais... on a un gros réseau commercial qui nous permet d'avoir des correspondants dans tous les principaux pays textile »</p> <p>Service de R&D en création, recherche de matières.</p> <p>Rapports et feedback de l'environnement irréguliers, information sélective (centrée sur l'international) : « La création c'est aussi avoir de grandes oreilles, je dirais, parce qu'il faut la nourrir, avoir de grandes oreilles c'est avoir un contrat exclusif avec Carlin [bureau de style] et les tendances, c'est avoir un gros réseau commercial pour se faire envoyer les informations d'un peu partout, parce qu'une collection, on la teste à travers différents continents, différents pays ».</p>	<p>Réduction de l'ambiguïté</p> <p>Expérimentations, tests : « Il faut sans arrêt essayer. Et puis on se casse le nez, hein, bien souvent. De temps en temps, il y a un truc qui marche ».</p> <p>« Ils ont dit 'ouf'... Filtex, il va encore perdre son temps et de l'argent sur des essais'... ».</p> <p>Peu de cycles d'interprétation mais diffusion large de l'interprétation des dirigeants. Proximité affichée entre le dirigeant et les employés qui l'appelle par son prénom. Dialogue fréquent.</p> <p>Intrusion dans l'environnement : « C'est sûr qu'on a essayé pas mal d'actions globales pour remettre la dentelle au goût du jour, montrer sa spécificité... ».</p> <p>« Ce sont des salariés de chez Filtex qui forment des jeunes à l'Institut Jacquard ».</p> <p>« On a mis en place une formation d'esquisseurs avec l'école de Beaux Arts de Calais ».</p> <p>Le PDG dirige différentes associations professionnelles.</p>

Tableau 35 : Le mode d'interprétation de l'entreprise FILTEX selon les critères de Daft et Weick (1984)

Comme nous l'avons expliqué précédemment, Lostyl est une filiale créée pour la commercialisation de la production de quatre sociétés concurrentes basées à Caudry. Ces dernières ont chacune leur propre mode d'interprétation même si le rôle primordial de Lostyl rend cette structure déterminante dans la relation à l'environnement. Il est important de noter que nous n'avons pas pu étudier chaque entité constituante du groupe puisque nous n'avons eu accès au terrain caudrésien que très tardivement (Cf. Chapitre III). Néanmoins, l'entité Lostyl présente une forte intrusion dans son environnement en termes d'actions de promotion de l'industrie toute entière. Elle ne dispose pas de cellule de veille et ne présente pas de démarche de recherche formelle. Elle semble aussi procéder par tests et expérimentations pour développer de nouvelles activités. Par exemple, le directeur général a évoqué lors d'un entretien l'opportunité de recruter un ex-employé de Fil à Fil ayant une expérience sur le marché de la lingerie en ces termes : « On l'a embauché pour

développer le marché de la lingerie. On approche le marché de la lingerie, mais ce n'est pas un but en soi. Ça fonctionne tant mieux ; on a des commandes tant mieux. [...] On y va et on voit si ça marche ». Au regard de ces éléments nous considérons que Lostyl interprète selon le mode de l'énaction (Cf. Tableau 36).

Cas Lostyl : l'énaction

Caractéristiques de la Veille	Processus d'interprétation
<p>Pas de département de veille. « On n'est pas en train de chercher, on n'a pas de veille technologique, d'espion ».</p> <p>Sources de données internes et externes, essentiellement personnelles : « Je surveille l'actualité financière des confrères. En termes de création, on a des agents, des commerciaux qui sont partout sur le terrain. C'est un petit monde ».</p> <p>Information sélective, feedback de l'environnement irréguliers : « Hier on a déjeuné avec Monsieur L.. On ne se prend pas la tête, mais les infos circulent vite ».</p>	<p>Expérimentations, tests : « Ça fonctionne tant mieux ; on a des commandes tant mieux. [...] On y va et on voit si ça marche ».</p> <p>Assez peu de cycles d'interprétation : « on ne passe pas notre temps à discuter, on travaille ».</p> <p>Forte intrusion dans l'environnement : « On a imposé notre propre tendance coloris ». Nombreuses initiatives pour lutter contre le déclin de l'industrie dans son ensemble.</p>

Tableau 36 : Le mode d'interprétation de l'entreprise LOSTYL selon les critères de Daft et Weick (1984)

Interdentex se trouve dans une autre configuration (Cf. Tableau 37). Elle dispose d'un service de R&D et d'un Service de Développement Industriel (SDI). La responsable communication nous expliquait en 2001 le rôle de chacun des deux services : « On a un SDI, Service de Développement Industriel, qui fait de la veille technologique pour Leavers et les nouvelles techniques, et un service R&D qui fait plus de la veille technologique pour l'innovation produits ». Récemment, en 2004, l'entreprise a créé une cellule « technico-créative ». Cette cellule technico-créative semble toutefois être davantage orientée vers l'innovation sur les produits que sur la veille (*Nord Littoral* du 7 septembre 2005). Il semble pourtant qu'elle ait remplacé les deux cellules précédentes (SDI et service R&D). Nos données de 2001 mettaient en évidence une démarche de recherche d'information très formelle, approfondie et étendue. Cependant, après deux changements de direction, il semble que le mode d'interprétation soit légèrement en train d'évoluer. Nos entretiens les plus récents montrent que la collecte de données commence à s'orienter également vers les données informelles. Le nouveau dirigeant nous dit ainsi « savoir presque aussi vite ce qui se passe en Asie qu'à Calais, même si les rumeurs sont à vérifier ». La communication

*Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas*

occupe une place importante dans l'entreprise et les informations internes restent très formalisées. La responsable communication joue d'ailleurs un rôle central dans l'organisation. En ce qui concerne l'intrusion dans l'environnement, l'ancien directeur général constatait en 2004 qu'il influençait son environnement par sa présence dans certaines instances ou organisations professionnelles. Cette déclaration étaye l'idée d'un comportement d'intrusion active de l'entreprise dans l'environnement. Ces différents éléments nous incitent à penser que Interdentex interprète son environnement selon le mode de la découverte (environnement analysable et relation active à l'environnement).

Cas Interdentex : la découverte

Caractéristiques de la Veille	Processus d'interprétation
<p>Sources internes et externes, personnelles et impersonnelles.</p> <p>Départements de veille séparés et spécialisés : « <i>On a un SDI, Service de Développement Industriel qui fait de la veille technologique pour Leavers et nouvelles techniques, et un service R&D qui fait plus de la veille technologique pour l'innovation produit</i> » (resp com. 2001).</p> <p>Information approfondie, recherche étendue :</p> <p>Achat d'études et de rapports spéciaux (études de la Fédération de la Maille, études des ministères sur le commerce extérieur, revues spécialisées).</p> <p>Bureaux à l'étranger, salons, voyages commerciaux, bureaux de style, fournisseurs de matières premières, transporteurs, organismes de formation, organismes techniques (Laboratoire IFTH).</p> <p>Achats et analyse de produits des concurrents jugés « intéressants ».</p> <p>Environnement considéré comme analysable.</p>	<p>Faible réduction de l'ambiguïté (utilisation développée de l'information, rapports nombreux).</p> <p>Baucoup de cycles d'interprétation.</p> <p>Démarche active face à l'environnement : « <i>On essaie de communiquer ce qu'on a réussi à savoir. On organise beaucoup de choses. On a été le premier dentellier à communiquer</i> ».</p> <p>« <i>Oui on influence notre environnement, en étant présent dans certaines instances, association professionnelles...</i> » (DG, 2004).</p>

Tableau 37 : Le mode d'interprétation de l'entreprise INTERDENTEX selon les critères de Daft et Weick (1984)

Comme Interdentex, l'entreprise Fil à Fil formalise sa recherche d'informations. D'ailleurs, le nouveau dirigeant de la société, ancien directeur commercial, considère qu'il évolue dans un secteur « *très mal organisé au niveau de la recherche d'informations* ». Il souhaite que la Fédération Française des Dentelles et Broderies mette à la disposition des

dentelliers des études statistiques sur leur secteur (« des éléments statistiques qui nous permettraient d'avoir des infos sur notre activité »). Pour combler cette lacune, Fil à Fil achète des études européennes et dit procéder au recoupement des différentes études, mais se plaint de la difficulté à obtenir des informations formelles concernant l'Asie. Il apparaît clairement que Fil à Fil met en oeuvre une démarche de questionnement sur son secteur et une démarche formelle de recherche d'informations. Concernant sa relation à l'environnement, Fil à Fil joue un rôle actif dans les rapports entre fabricants. Elle a en particulier instauré de nouveaux types de relations dans le secteur en développant la sous-traitance en production Leavers entre concurrents (phénomène inexistant auparavant à une telle échelle et de manière aussi formalisée). Ces éléments nous conduisent à proposer que Fil à Fil interprète selon le mode de la découverte (Cf. Tableau 38).

Cas Fil à Fil : la découverte

Caractéristiques de la Veille	Processus d'interprétation
<p>Sources internes et externes, personnelles et impersonnelles : « il nous faudrait plus d'éléments statistiques qui nous permettraient d'avoir des infos sur notre activité ».</p> <p>Pas de département de veille séparé mais des services sont explicitement en charge de la veille (veille économique par le service communication et veille technologique par le département R&D), études spéciales.</p> <p>Les informations sont collectées auprès de sources variées et nombreuses (organismes publics, syndicats professionnels...)</p>	<p>Faible réduction de l'ambiguïté (les informations sont diffusées de manière brute et quantitative par e-mail).</p> <p>Cycles modérés.</p> <p>Intrusion dans l'environnement assez forte.</p>

Tableau 38 : Le mode d'interprétation de l'entreprise FIL A FIL selon les critères de Daft et Weick (1984)

Filarc, Derval et Arstyl semblent partager le mode d'interprétation de l'observation conditionnée caractérisé par une découverte passive d'informations basée sur des routines de veille destinées à collecter des données plutôt formelles (Cf. Tableaux 39, 40 et 41). Ces trois entreprises perçoivent leur environnement comme analysable et présentent une faible intrusion dans leur environnement.

Cas Filarc : l'observation conditionnée

Caractéristiques de la Veille	Processus d'interprétation
<p>Sources de données internes et externes formelles et informelles : « <i>par le bouche à oreille et le Groupe Calais Dentelle</i> ».</p> <p>« <i>quand on est en concurrence avec un confrère, chez un client, ou par la presse locale et la presse professionnelle</i> ».</p> <p>Pas de département de veille.</p> <p>Découverte passive, routines de veille : « <i>le groupe Calais Dentelle nous informe régulièrement</i> ».</p> <p>Environnement considéré comme analysable : « <i>On voit bien ce qui se passe sur le marché, après c'est une question de moyens</i> »</p>	<p>Faible réduction de l'ambiguïté.</p> <p>Peu de cycles d'interprétation, des règles d'interprétation : « <i>Les décisions sont collégiales... on en discute on pèse le pour et le contre</i> ».</p> <p>Faible intrusion dans l'environnement : « <i>on garde nos idées pour nous</i> ».</p>

Tableau 39 : Le mode d'interprétation de l'entreprise FILARC selon les critères de Daft et Weick (1984)

Cas Derval : l'observation conditionnée

Caractéristiques de la Veille	Processus d'interprétation
<p>Sources de données internes : « <i>On est relativement fermés sur nous-mêmes. On est une petite société, on est peu nombreux alors on va à l'essentiel</i> ».</p> <p>Pas de département de veille.</p> <p>Découverte passive, routines de veille (« <i>lors des réunions ou des choses comme ça</i> »), données formelles.</p> <p>Environnement considéré comme analysable : « <i>On est sur un marché relativement stable avec des années plus ou moins bonnes, mais bon ça varie dans une fourchette de 10% [...]</i> ».</p>	<p>Faible réduction de l'ambiguïté.</p> <p>Interprétation limitée.</p> <p>Pas d'information sur les cycles.</p> <p>Faible intrusion dans l'environnement : « <i>Calais est un microcosme. On vit retranché. On n'est pas, avec mon associé, des hommes publics [...] j'ai peu de temps pour m'inquiéter de ce qui se passe à l'extérieur</i> ».</p>

Tableau 40 : Le mode d'interprétation de l'entreprise DENVAL selon les critères de Daft et Weick (1984)

Cas Arstyl : l'observation conditionnée

Caractéristiques de la Veille	Processus d'interprétation
<p>Sources de données internes et externes : « où je me procure des informations sur l'industrie ? sur le terrain, pour pouvoir remonter l'information ».</p> <p>Pas de département de veille.</p> <p>Découverte passive, routines de veille: « ce qui est clair c'est qu'on ne passe pas notre temps à chercher des informations, mais bon... on a nos habitudes... », données formelles.</p> <p>Environnement considéré comme analysable: « Et puis vous avez le côté mode. La dentelle est à la mode : ça marche ; la dentelle n'est plus à la mode : c'est plus dur. Donc au niveau des perspectives, elles sont difficiles. A moyen terme, long terme, c'est difficile ».</p>	<p>Faible réduction de l'ambiguïté.</p> <p>Interprétation limitée.</p> <p>Pas d'information sur les cycles. Existence de règles « on partage l'information »</p> <p>Faible intrusion dans l'environnement : « on n'est pas des industriels, on est des artisans industriels qui gardons un savoir-faire ».</p> <p>Intrusion plus importante pour promouvoir la numérisation du Leavers : « Nous avons communiqué auprès de nos clients et nous avons offert à la profession de pouvoir s'équiper de ce matériel ».</p>

Tableau 41 : Le mode d'interprétation de l'entreprise ARSTYL selon les critères de Daft et Weick (1984)

L'identification des modes d'interprétation des entreprises étudiées laisse apparaître des différences importantes entre ces dernières. On constate tout d'abord que trois des quatre modes d'interprétation évoqués par Daft et Weick sont présents sur notre terrain : l'énaction (2 entreprises), la découverte (2 entreprises) et l'observation conditionnée (3 entreprises). L'observation indirecte, caractérisée par une relation passive à l'environnement et l'hypothèse que ce dernier est peu analysable, n'a pas été observée parmi nos sept cas. Daft et Weick (1984) précisent que dans le mode de l'observation indirecte les sources de données sont principalement externes et personnelles et que l'acquisition des données se fait sans département de veille mais plutôt par des contacts irréguliers. Dans ce cadre, l'information est fortuite. Le mode de l'observation indirecte présente une forte réduction de l'ambiguïté, peu de règles et de nombreux cycles d'information. Son processus de décision repose sur la construction de coalitions et sur des enjeux politiques. L'absence de ce mode d'interprétation sur notre terrain est dommageable pour notre recherche puisque nous ne pourrions tester la proposition P4 qui porte sur ce mode d'interprétation.

Bien que les trois autres modes d'interprétation soient observés dans le secteur de la Dentelle de Calais, on peut remarquer des nuances dans les processus d'interprétation et les caractéristiques de la veille entre entreprises partageant le même mode d'interprétation. Ainsi, alors que Filtex et Lostyl interprètent toutes les deux selon le mode de l'énaction, Filtex met en place une recherche d'informations un peu plus active (bien que sélective et basée sur des relations interpersonnelles). De même, parmi les entreprises adoptant le mode de l'observation conditionnée (Filarc, Derval et Arstyl), Arstyl semble faire preuve (au moins épisodiquement) d'une certaine intrusion dans l'environnement comparativement à Derval et Filarc. Nos résultats montrent que cette intrusion, qui s'est produite notamment pour tenter d'imposer une innovation technologique (la numérisation de Leavers), était due à la volonté de sortir le secteur dans son ensemble de ses difficultés : « *Quel a été le déclencheur de notre grand projet d'innovation ? C'est de voir cette industrie qui disparaissait peu à peu. Il y avait nécessité impérative de faire quelque chose* ». En effet, la faible performance de l'industrie et son déclin entraînent parfois, comme nous le développons dans la section 3 de ce chapitre, certains comportements de mutualisme. Ces différents exemples illustrent clairement la variété des réalités organisationnelles parmi des entreprises partageant le même mode d'interprétation.

Au-delà des différences entre firmes, on peut relever des différences entre districts dans les modes d'interprétation (Cf. Tableau 42). Bien que l'importante variance des modes d'interprétation entre Calais et Caudry puisse s'expliquer de prime abord par le faible nombre de cas dans chaque district, il convient de rappeler que les cas étudiés représentent les plus grandes entreprises de Calais et Caudry et la quasi-totalité de la population de l'industrie de la Dentelle de Calais. Les entreprises du district de Caudry semblent donc interpréter selon des modes moins variés que celles de Calais. Particulièrement, aucun fabricant Caudrésien n'adopte le mode de la découverte alors qu'il est mis en œuvre par deux fabricants Calaisiens. Cette différence peut sembler logique lorsqu'on se remémore que les entreprises de Calais sont en général de taille plus importante que celles de Caudry. Elles sont également mieux organisées (en terme d'associations professionnelles). Il semble donc naturel qu'elles puissent se doter plus facilement de cellules de veille et collecter des données formelles sous forme de rapports divers (caractéristiques du mode de la découverte). De même, les entreprises de Caudry font moins facilement preuve d'intrusion dans l'environnement.

Entreprise	District de Calais	District de Caudry
Filtex	Enaction	
Lostyl		Enaction
Interdentex	Découverte	
Fil à Fil	Découverte	
Filarc		Observation conditionnée
Denval	Observation conditionnée	
Arstyl		Observation conditionnée

Tableau 42 : Les modes d'interprétation des entreprises étudiées et leur district d'appartenance

Comme le proposent Daft et Weick (1984), chacun des modes d'interprétation peut être rapproché des comportements stratégiques de Miles et Snow. Un tel rapprochement nous permet d'envisager les relations entre les caractéristiques stratégiques des firmes et les modalités de construction des compétences stratégiques.

1.2. Le comportement stratégique des entreprises étudiées

Sur la base des critères énoncés par Miles et Snow (1978), les tableaux suivants (Cf. Tableaux 43, 44 et 45) présentent les caractéristiques du comportement stratégique des différentes entreprises étudiées. Pour favoriser les comparaisons, nous avons rassemblé au sein de chaque tableau les firmes ayant un même comportement stratégique. On peut ainsi constater que Filtex, Interdentex, Fil à Fil, Filarc, Denval, Arstyl et Lostyl n'ont pas systématiquement toutes les caractéristiques des comportements stratégiques (qui sont des idéaux types) de Miles et Snow. Cependant, chacune des entreprises réunit suffisamment des critères pour pouvoir clairement être associée à un comportement stratégique.

INTERDENTEX	FIL A FIL	LOSTYL
<ul style="list-style-type: none"> - Activité stable basée sur le Leavers et recours à d'autres technologies (Jacquardtronic, Textronic). - Croissance régulière par pénétration du marché et développement de nouveaux produits. 	<ul style="list-style-type: none"> - Multitechnologies (Jacquardtronic, Textronic): « <i>Un nombre de technologies plus important qui permet d'offrir et de lisser un peu les problèmes de charges</i> ». - Croissance régulière par pénétration du marché et développement de produits : « <i>Si</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Activité stable basée sur le Leavers. Recherche de nouveaux marchés : « <i>On l'embauche pour développer de nouveaux marchés, en particulier la lingerie</i> ». « <i>Bon, on verra bien... on a une opportunité de renforcer l'équipe, de renforcer la collection, d'approcher d'autres</i>

*Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas*

<p>- Imitation des prospecteurs dans les domaines changeants : « <i>Donc copier de façon stricto sensu, pas vraiment, mais se servir de ce que font les autres pour essayer de faire autre chose, oui</i> ».</p> <p>- Mécanismes de surveillance par le marketing : « <i>On ne peut pas faire abstraction de son environnement. Tout est source de progrès</i> ».</p> <p>- Importance de la recherche appliquée : « <i>Je pense qu'Interdentex a été quand même assez innovateur et connu comme étant quelqu'un qui a développé des concepts...</i> ».</p> <p>- Recherche d'efficience sur la partie stable de l'activité et d'innovation dans les parties changeantes : « <i>De toutes façons, c'est l'opérationnel et la production qui permettent de financer la croissance et l'innovation...</i> ».</p> <p>- Système de calcul de coûts : « <i>On est un des seuls à travailler sur la modélisation de la structure de coût sur le tricotage</i> ».</p> <p>- Importance du marketing et de la technique : « <i>C'est que le style n'a parfois pas la même importance dans la décision que le marketing. [...] Chez nous on a à la fois un regard de confectionneur et de fabricant</i> ».</p> <p>- Système de contrôle modérément centralisé.</p> <p>- Structure complexe en réorganisation fréquente : « <i>Interdentex est une entreprise fortement sécouée par étape</i> ». « <i>Interdentex, ils n'ont pas une organisation très stable</i> » (Fil à Fil, 2001).</p>	<p><i>on est multiproduit, on a plus de chances de survivre</i> ».</p> <p>- Imitation des prospecteurs dans les domaines changeants : « <i>quand on voit quelque chose d'intéressant, le détournement d'un métier qu'on a tous par exemple, on essaie de comprendre, on fait du shopping</i> ». « <i>Filtex [prospecteur] ça fait dix ou quinze ans qu'ils développent leur réseau à l'international, nous on vise ça</i> ».</p> <p>- Mécanismes de surveillance par le marketing.</p> <p>- Importance de la recherche appliquée : « <i>J'aimerais pouvoir mobiliser une capacité en hommes et en machines sur la recherche. Aujourd'hui on doit partager les hommes et les machines entre production et recherche</i> ».</p> <p>- Recherche d'efficience technique sur la partie stable de l'activité : « <i>Ce qui est important c'est la maîtrise des techniques de planification de la production, des coûts. C'est de l'argent. Plus on sera organisé et fluide, mieux se sera</i> » (2001) « <i>On est réputé pour notre organisation</i> » (2005)</p> <p>- Système de contrôle modérément centralisé.</p> <p>- Structure en réorganisation qui tend vers une structure matricielle : « <i>En ce moment on est en réorganisation pour être plus souple, pour être encore plus transparent avec les clients. Pour effacer la rupture entre le commercial et la production</i> » (2001). « <i>C'est une adaptation perpétuelle de l'organisation, des processus organisationnels à l'environnement</i> »</p>	<p><i>marchés... bon OK on y va, on va voir</i> ».</p> <p>- Croissance régulière par pénétration du marché et développement de produits : « <i>On est les seuls à présenter une largeur de collection aussi importante</i> ». « <i>mon grand rêve ce serait de voir un jour des vêtements, comme on voit des ordinateurs 'Intel inside', de voir une ligne de vêtements 'Lostyl inside'</i> ».</p> <p>- Importance du marketing et de la recherche appliquée : « <i>On présente aussi une qualité de service que n'ont pas nos concurrents et qui s'est forgée au fil du temps</i> ». « <i>Le client qui vient chez nous retrouve une complémentarité de collection qu'il n'a nulle part ailleurs. C'est unique</i> ». « <i>quand le client nous questionne, on essaie au maximum de répondre à ses demandes</i> ».</p> <p>- Recherche d'efficience dans les parties stables et de flexibilité dans les parties changeantes : « <i>La maîtrise des processus internes on l'a [...]. Le développement de nouvelles stratégies, oui dans tous les domaines : commercial, gestion, management, organisation. Il y a des choses à faire</i> ».</p> <p>- Membres influents : marketing.</p> <p>- Système de contrôle modérément centralisé : « <i>Quel que soit le niveau, les gens sont très autonomes, très supervisés, très contrôlés</i> ».</p> <p>- Structure et mécanismes de coordination complexes.</p>
ANALYSTE	ANALYSTE	ANALYSTE

Tableau 43 : Le comportement stratégique d'Interdentex, Fil à Fil et Lostyl

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

Interdentex, Fil à Fil et Lostyl présentent tous les trois la plupart des caractéristiques de l'analyste. Cependant, leurs activités et leur stratégie diffèrent sensiblement. Ainsi, Interdentex s'appuie sur des technologies plus variées que Fil à Fil. Lostyl n'a recours qu'à une technologie (le Leavers) mais recherche en permanence de nouveaux marchés. Sur les autres dimensions, les trois entreprises se ressemblent. Elles accordent une grande importance aux fonctions marketing et recherche appliquée, elles recherchent l'efficacité dans leur activité stable et demeurent flexibles dans les autres activités ou marchés en développement. Interdentex, Fil à Fil et Lostyl assurent également leur croissance à la fois par pénétration du marché et à la fois par développement de nouveaux produits.

FILARC	DENVAL	ARSTYL
<p>- Activité unique basée sur le Leavers.</p> <p>- Politique de croissance prudente et progressive : « <i>Mais vu l'avenir de la dentelle, il faut être prudent. Il vaut peut-être mieux développer ce que nous avons</i> ».</p> <p>- Position d'excellence en termes de qualité et de prix : « <i>Notre philosophie, notre principe si vous voulez, de fabrication, on doit faire un produit absolument parfait donc on passe peut-être plus de temps en finition et à chaque stade d'élaboration de la dentelle pour justement avoir un produit quasi parfait en sortant</i> ».</p> <p>- Stratégie centrée sur l'opérationnel et la production : « <i>On a encore beaucoup de choses à faire en interne. Je privilégie ça, mais de moins en moins puisqu'avec la réorganisation, les choses ont été faites. Il reste encore quelques ateliers que j'aimerais refaire</i> ».</p> <p>- Innovations principalement sur l'outil de production : « <i>Et si on parle d'innovation, d'esprit novateur, je dirais que beaucoup de personnes dans l'entreprise, finalement, ont cet esprit novateur. Ce n'est pas forcément moi pour la création. Ce n'est pas forcément le vrai technicien.</i> »</p>	<p>- Activité unique basée sur le Leavers.</p> <p>- Politique de croissance prudente et progressive.</p> <p>- Position d'excellence en termes de qualité.</p> <p>- Situe la compétition sur la qualité et la livraison.</p> <p>- Maîtrise et protection d'une technologie unique : « <i>On continue à investir dans les métiers, on les met en état régulièrement... ça fait partie de la préservation..., ils sont centaines pour quelque uns ou cinquante pour les plus récents, donc ils ont besoin d'être bichonnés etc. On dépense pas mal d'argent là-dessus. [...] C'est dans le courant du business</i> ».</p> <p>- Fort effet d'expérience attendu.</p> <p>- Structure fonctionnelle.</p> <p>- Entreprise à forte image industrielle.</p> <p>- Orientée sur la maîtrise de processus internes : « <i>Ce qui est le plus important pour nous, c'est la maîtrise de processus interne... plutôt du processus actuel et de sa pérennité</i> ».</p>	<p>- Activité unique basée sur le Leavers.</p> <p>- Politique de croissance prudente et progressive.</p> <p>- Position d'excellence en termes de qualité.</p> <p>- Situe la compétition sur la qualité et la réactivité.</p> <p>- Réduction permanente des coûts de fabrication : « <i>On a une synergie qui est lourde. On réduit les délais de plus en plus, mais vous savez, ils resteront toujours quand même incompressibles</i> ».</p> <p>- Fort effet d'expérience attendu.</p> <p>- Structure fonctionnelle.</p> <p>- Contrôle centralisé : fort paternalisme, influence du fondateur de l'entreprise.</p> <p>- Entreprise à forte image industrielle.</p>

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

<p><i>Cà peut être le passeur de chaîne qui va penser à un truc pour améliorer son travail... ».</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Structure fonctionnelle. - Contrôle centralisé. - Entreprise à forte image industrielle. 		
DEFENSEUR	DEFENSEUR	DEFENSEUR

Tableau 44 : Le comportement stratégique de Filarc, Derval et Arstyl

Filarc, Derval et Arstyl sont défenseurs. Ces firmes sont monoactivité (Leavers) et n'ont jamais adopté les métiers basés sur les technologies Jacquartronic ou Textronic. Leur stratégie est essentiellement incrémentale et l'attention des dirigeants est centrée sur les processus internes. La recherche d'efficacité et la réduction des coûts semblent être au cœur des préoccupations. Les trois entreprises ont également la réputation de faire des produits de très grande qualité. Les acteurs insistent d'ailleurs dans leur discours sur ce critère de performance. Ces entreprises ont des structures fonctionnelles et présentent une assez forte centralisation.

Filtex est le seul prospecteur identifié parmi les sept cas étudiés (Cf. Tableau 45). La firme se caractérise par le recours à de multiples technologies et une croissance assurée essentiellement par le développement de nouveaux produits et la conquête de nouveaux marchés. Les acteurs les plus influents sont ceux de la R&D, de la création et du marketing. Les essais et les prototypes jouent d'ailleurs un rôle important dans l'évolution de l'entreprise. La structure de Filtex repose largement sur l'autonomie des unités. Chaque site de production est doté de ses propres ressources et ses dirigeants disposent d'une certaine marge de manœuvre stratégique.

FILTEX
<ul style="list-style-type: none"> - Domaine d'activité large et en développement constant (Leavers, Jacquartronic, Textronic, broderie) - Recherche la réputation d'innovateur (création du changement dans l'industrie) : <i>« Les phénomènes de mode, ils ont ceci de pénibles, c'est qu'ils sont assez structurants. Ce sont en même temps des handicaps, ce qui n'est pas inscrit dans la mode et ben ça passe à côté. Ça peut passer à côté provisoirement et puis ça ressortira définitivement. Les paysages, moi j'essaie d'imposer ça depuis 2, 3 ans mais ça n'a jamais marché. Dans leur tête, c'est symétrique ».</i>

- Croissance par développement de nouveaux produits :
« La force de notre entreprise c'est l'innovation produits ».
« La problématique la plus importante pour nous ? je pense que c'est le développement de nouvelles stratégies. En priorité. ».
- Recherche permanente de nouveaux marchés :
« j'ai de plus en plus de concurrents sur le marché de la lingerie. Donc, il faut que j'aie chercher du business et d'autres formes de crédibilité sur d'autres marchés ».
« Il y a des choses à faire en interne, mais la priorité c'est l'acquisition de nouveaux marchés (Pays de l'Est, Amérique du sud, Chine). L'interne suivra ».
- Création de nouvelles opportunités : « L'innovation et la croissance, ce sont des paris, c'est un coût. On a de la chance, on fait de bons paris. Pour le moment ça marche ».
- Importance de la R&D et du marketing. « On est capable de leur apporter de l'originalité parce que la création est vraiment notre souci permanent ».
- Technologie flexible produisant des prototypes : « c'est de l'innovation au niveau des matières, des essais, je ne sais pas, avec du soja, du maïs, de n'importe quoi. Il faut sans arrêt essayer. Et puis on se casse le nez, hein, bien souvent. De temps en temps, il y a un truc qui marche ».
- Unités autonomes et faible centralisation.

PROSPECTEUR

Tableau 45 : Le comportement stratégique de Filtex

On peut noter que les différentes entreprises constituant notre terrain présentent toutes un comportement stratégique cohérent (prospecteur, analyste ou défenseur). En effet, aucune firme n'est réacteur. L'absence de ce comportement parmi nos cas n'est pas étonnante puisqu'aucune des firmes n'adopte le mode d'interprétation de l'observation indirecte, associé au comportement de réacteur. On peut toutefois se demander pourquoi les sept entreprises constituant notre terrain de recherche ont un comportement stratégique cohérent ? Plusieurs explications (susceptibles d'être combinées) peuvent selon nous être avancées. D'abord, l'industrie de la Dentelle de Calais est en situation de déclin et a subi, comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent, un fort taux de mortalité au cours des dernières années. Selon Miles et Snow (1978), il est probable que les premières entreprises à disparaître lors d'une crise grave soient les réacteurs. Les quelques dentelliers restants sont donc les plus performants (même si les performances restent faibles) et ont peu de chance de manifester un comportement incohérent de réacteur. Ensuite, nous avons souligné dans le chapitre III que même si notre échantillon comporte des entreprises de taille variable, les plus petits fabricants encore en activité ont refusé de nous recevoir. Il

semble que ces quelques entreprises soient aujourd'hui en très grande difficulté et peut-être que ce sont ces dernières qui présentent un comportement de réacteur.

1.3. L'adéquation entre le mode d'interprétation et le comportement stratégique des entreprises étudiées

Les comportements stratégiques proposés par Miles et Snow (1978) peuvent, selon Daft et Weick (1984), être rapprochés des modes d'interprétation. Les deux typologies sont en effet très cohérentes et à chaque comportement peut être associé un mode d'interprétation : le mode de la découverte est associé au comportement d'analyste ; l'observation conditionnée induit un comportement de défenseur ; l'observation indirecte donne lieu au comportement de réacteur ; et enfin, le prospecteur se caractérise par le mode d'interprétation de l'énaction. Le tableau 46 rapproche les modes d'interprétation et les comportements stratégiques des cas étudiés.

Entreprise	Mode d'interprétation	Comportement stratégique	Cohérence
Interdentex	Découverte	Analyste	Oui
Fil à Fil	Découverte	Analyste	Oui
Lostyl	Enaction	Analyste	Non
Filarc	Observation conditionnée	Défenseur	Oui
Denval	Observation conditionnée	Défenseur	Oui
Arstyl	Observation conditionnée	Défenseur	Oui
Filtex	Enaction	Prospecteur	Oui

Tableau 46 : La cohérence entre le comportement stratégique et le mode d'interprétation des entreprises du terrain

Pour six des sept entreprises, l'analyse révèle une cohérence entre le mode d'interprétation et le comportement identifiés. Cette cohérence confirme à la fois la pertinence du rapprochement des deux modèles suggéré par Daft et Weick (1984) et la validité interne de nos analyses.

Cependant, l'une des firmes (Lostyl) ne présente pas un profil cohérent. Dans un premier temps, et compte tenu de l'adéquation entre les typologies pour les six autres cas, nous avons pensé remettre en cause notre analyse du cas Lostyl. En effet, on ne peut pas dire

que cette incohérence révèle le fait que l'entreprise ait un comportement de réacteur puisque celui-ci présente normalement un comportement consistant avec un mode d'interprétation particulier (l'observation indirecte). Or, d'après nos analyses, Lostyl n'interprétait pas selon ce mode et ne manifestait pas un comportement stratégique de réacteur d'après le modèle de Miles et Snow (1978). De plus, Lostyl est l'une des firmes les plus performantes de l'industrie et un réacteur manifeste normalement une faible performance. Nous avons alors recodé les données collectées pour le cas Lostyl et discuté avec un collègue des caractéristiques de l'entreprise. Ce dernier partageait notre point de vue : Lostyl interprète selon le mode de l'énaction mais adopte un comportement stratégique d'analyste et non de prospecteur (logiquement associé à l'énaction). Nous avons ainsi constaté que le problème ne semblait pas relever de notre analyse.

Dans un second temps, nous avons cherché à identifier différentes hypothèses pour expliquer cette incohérence. Une première hypothèse est que Lostyl peut se trouver actuellement dans une phase de transition et que l'entreprise est en train de changer de comportement et/ou de mode d'interprétation, subissant ainsi un découplage entre ces deux éléments. Puisque l'équipe dirigeante de Lostyl n'a pas été modifiée récemment, ce changement pourrait être dû notamment à la conjoncture difficile dans l'industrie susceptible d'induire une remise en cause du management de l'entreprise. On peut cependant se demander si un changement de comportement ne conduirait pas, en parallèle, à un changement de mode d'interprétation et *vice versa*. La seconde hypothèse pour expliquer l'incohérence entre le mode d'interprétation et le comportement stratégique de Lostyl consiste à s'interroger sur les limites des modèles typologiques. En effet, Desreumaux (1993) a déjà souligné théoriquement les limites des modèles typologiques qui peuvent très bien ne pas prendre en compte certains cas de figure particuliers sauf à les caricaturer à l'extrême et à vouloir les faire entrer coûte que coûte dans l'un des types. Enfin, une troisième hypothèse s'appuie sur les caractéristiques de Lostyl. L'entreprise est la filiale de quatre fabricants de Caudry ayant chacun leur propre mode d'interprétation et leur propre comportement stratégique. L'incohérence entre mode d'interprétation et comportement stratégique de Lostyl vient donc probablement des caractéristiques de la gouvernance de cette firme.

Pour six cas sur sept, l'adéquation entre comportement stratégique et mode d'interprétation est donc vérifiée. La relation entre les modèles peut donc être considérée comme robuste et

permettre de tester les propositions avancées au chapitre II même si le cas Lostyl permet de poser des limites à une généralisation hâtive de la correspondance systématique entre mode d'interprétation et comportement stratégique.

2. Le processus de construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais

Dans cette section, nous rapprochons les données collectées des propositions relatives au choix des compétences à construire (2.1.), aux modalités de construction (2.2.) et à la constitution d'un avantage concurrentiel (2.3.).

2.1. La confrontation au terrain des propositions P1 à P4 : Le choix des compétences à construire

Le tableau 47 présente les compétences construites ou envisagées par les dirigeants au cours des dernières années. Bien que les contours de celles-ci puissent paraître parfois flous, les compétences identifiées sont celles directement évoquées par les acteurs du terrain lors des entretiens. On peut de prime abord remarquer qu'elles sont de niveaux très différents, certaines concernant toute l'entreprise, d'autres étant fonctionnelles ou ne relevant que d'une tâche ou d'une étape du processus de production. Ce mélange de niveaux n'est pas étonnant puisqu'on remarque la même confusion dans la littérature dès lors qu'il s'agit d'identifier les compétences des organisations (ce point a été discuté dans le chapitre I). Nous avons donc précisé dans le tableau 47 le niveau des compétences énoncées par les acteurs. Sur la base de la littérature, nous avons retenu deux niveaux génériques de capacités : des compétences et des capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Winter, 2003). Dans le tableau 47, les compétences désignent des capacités non dynamiques ou capacités ordinaires ou encore capacités de niveau zéro (Winter, 2003). A l'inverse, les capacités dynamiques désignent les compétences permettant de « *modifier le produit, le processus de production, l'échelle géographique ou le type de clients servis* » (Winter, 2003, p.992). Les capacités dynamiques sont donc celles qui permettent l'adaptation ou le changement des activités (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Bien sûr, comme l'a souligné Collis (1994), il existe des capacités dynamiques de niveau supérieur permettant le changement des capacités dynamiques. On retrouve en réalité de multiples niveaux dans les compétences énoncées par les dirigeants mais nous nous sommes limitée

aux deux niveaux génériques que sont les compétences ordinaires et les capacités dynamiques. La caractérisation des compétences énoncées en capacités dynamiques et compétences ordinaires est donc forcément réductrice. Elle permet toutefois une première catégorisation qui facilite l'analyse.

Il convient de préciser que la qualification d'une compétence en tant que compétence ordinaire ou en tant que capacité dynamique n'a pas été faite sur la base du libellé de celle-ci mais sur la base de ses objectifs d'utilisation tels qu'évoqués par les acteurs du terrain. Ainsi, la numérisation du processus de production Leavers est évoquée comme une compétence construite par plusieurs entreprises. Certaines l'ont développée pour réduire les coûts de production (par exemple, Filarc), d'autres pour améliorer la réactivité (notamment Arstyl), d'autres encore pour diminuer les stocks et le besoin en fonds de roulement (Lostyl), d'autres enfin, pour favoriser la création et le lancement de nouveaux produits (Filtex). Dans les trois premiers cas (baisse des coûts de production, amélioration de la réactivité, diminution des stocks), la numérisation du processus de production Leavers apparaît comme une compétence ordinaire ne remettant pas en cause la nature ou le périmètre de l'activité de l'entreprise. Par contre, dans le cas de Filtex, qui choisit de construire la compétence de numérisation du Leavers pour améliorer sa création et permettre le lancement de nouveaux produits, la compétence est clairement une capacité dynamique puisqu'elle a pour objectif de modifier la nature ou le périmètre de l'activité. Eisenhardt et Martin (2000) ou Winter (2003) identifient d'ailleurs explicitement la capacité à créer de nouveaux produits comme une capacité dynamique. De même, la compétence en matière de découpage au laser, développée par Filtex peut sembler de prime abord être une compétence ordinaire. Cependant, l'entreprise a développé cette compétence dans l'unique but de se lancer sur de nouveaux marchés en proposant des produits tels que des applications de motifs de dentelle sur d'autres textiles. Dans le cas de Filtex, la compétence en découpage au laser est donc une capacité dynamique. Ces éléments suggèrent que les compétences sont indéterminées, contrairement à ce que propose la littérature en considérant que certaines compétences sont *de facto* des compétences ordinaires tandis que d'autres sont des capacités dynamiques. Ainsi, les compétences sont construites dans un but plus ou moins précis qui leur confère plutôt le statut de compétence ordinaire ou de capacité dynamique. Ajoutons qu'en fonction de leur élasticité (« *stretch* », Hamel et Prahalad, 1993), les compétences construites peuvent avoir d'autres destinations ou usages que celui ou ceux envisagés au départ. En d'autres termes,

il y a également indétermination des compétences car une compétence ordinaire peut devenir une capacité dynamique (et inversement⁶⁵).

Entreprise	Compétences construites ou envisagées	Niveau de la compétence
Filtex	Création Lancement de nouveaux produits Utilisation de nouveaux fils Maîtrise du process de production Leavers Découpage Numérisation du Leavers DAO Qualité en production Entretien des machines Réactivité	Capacité dynamique Capacité dynamique Capacité dynamique Capacité dynamique Capacité dynamique Capacité dynamique Capacité dynamique Compétence ordinaire Compétence ordinaire Compétence ordinaire
Interdentex	Maîtrise de différentes technologies Maîtrise de la teinture Utilisation de nouveaux fils Proximité géographique des marchés émergents Partenariat avec les clients (création de nouveaux produits) Maîtrise des coûts DAO Maîtrise des process de production (adaptation, détournement des machines) Organisation industrielle Lancement de nouveaux produits	Capacité dynamique Compétence ordinaire Capacité dynamique Compétence ordinaire Capacité dynamique Compétence ordinaire Compétence ordinaire Capacité dynamique Capacité dynamique Capacité dynamique
Fil à Fil	Accès au marché de masse Création Utilisation de nouveaux fils Réactivité Maîtrise de différentes technologies Traitement des dentelles (antibactérien par exemple)	Compétence ordinaire Capacité dynamique Capacité dynamique Compétence ordinaire Capacité dynamique Compétence ordinaire
Lostyl	Qualité de service Offre large Numérisation du Leavers DAO Mécanique Création (en cours de développement)	Compétence ordinaire Compétence ordinaire Compétence ordinaire Compétence ordinaire Compétence ordinaire Capacité dynamique
Denval	Défense du savoir-faire Souplesse/service au client Qualité en production	Compétence ordinaire Compétence ordinaire Compétence ordinaire
Filarc	DAO Numérisation du Leavers Maîtrise du process de production Leavers Création Réactivité Qualité en production Capacité à transposer les dessins entre activités complémentaires (robe et lingerie) Ennoblement (compétence envisagée)	Capacité dynamique Compétence ordinaire Capacité dynamique Capacité dynamique Compétence ordinaire Compétence ordinaire Capacité dynamique Capacité dynamique



⁶⁵ En effet, les rigidités (« *core rigidities* » selon Leonard Barton, 1992) qui caractérisent progressivement la mise en œuvre des compétences concernent également les capacités dynamiques et progressivement celles-ci peuvent ne plus être capables de s'appliquer dans des contextes différents et devenir des compétences ordinaires qui ne peuvent finalement que reproduire l'existant.

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

Arstyl	CAO-DAO	Compétence ordinaire
	Maîtrise du process de production Leavers	Capacité dynamique
	Numérisation du Leavers	Compétence ordinaire
	Réactivité	Compétence ordinaire
	Présence commerciale dans les pays émergents (compétence envisagée)	Compétence ordinaire
	Préformage des dentelles à la teinture (envisagée)	Compétence ordinaire
Pérennisation de la numérisation du Leavers (envisagée)	Compétence ordinaire	
Découpage(envisagée)	Compétence ordinaire	

Tableau 47 : Une catégorisation et une hiérarchisation des compétences développées et envisagées

Il est intéressant de noter que même si les compétences énoncées par les dirigeants sont de différentes natures et de différents niveaux, ces dernières sont cohérentes avec les compétences mises en évidence par Wilcox King et Zeithaml (2003) dans leur étude du secteur textile. Certaines compétences citées sont toutefois étonnantes et ne correspondent pas aux définitions traditionnelles (Cf. Chapitre I) de la compétence. Le dirigeant d'Interdentex considère ainsi que le fait d'être propriétaire à 100% d'un outil de production en Asie est une compétence. Le mot compétence semble donc parfois être un « mot valise » que les dirigeants associent aux atouts de leur entreprise.

La plupart du temps, les dirigeants n'ont pas eu de difficultés à nous citer les compétences développées au cours des dernières années et on constate que le choix d'une compétence à construire relève plutôt d'une démarche volontariste que d'un constat *a posteriori*⁶⁶. Plusieurs arguments étayaient ce point. D'une part, les dirigeants ont abordé des compétences en cours de construction supposant un choix stratégique plutôt qu'un constat de développement *a posteriori*. D'autre part, la littérature, dans ses développements théoriques, néglige souvent le rôle de l'investissement dans la construction de compétences. Or, comme nous l'évoquons dans la suite de cette section (2.2.), les compétences listées dans le tableau 47 ont donné lieu à des investissements sous des formes diverses.

On remarque également, grâce au tableau 47, que certaines compétences semblent être des pré-requis ou des leviers pour le développement d'autres compétences. Ainsi, la « maîtrise du processus de production du Leavers » est une capacité dynamique dans la mesure où elle a permis pour Arstyl ou Filarc par exemple de développer la

numérisation du Leavers mais aussi la création de nouveaux produits ou l'incorporation de nouveaux fils à la dentelle. Ainsi, selon le responsable création de Filarc « la création nécessite une bonne connaissance technique de la machine ». Cette connaissance approfondie semble même faire l'objet d'un défi que se lance l'entreprise : « aller le plus loin possible avec la machine » ou « lui faire faire des choses qu'elle n'a jamais faites ». La maîtrise du processus de production Leavers facilite donc notamment le développement d'une compétence en création (création de dentelles à franges pour Filarc, contrecollé de gallons pour Fil à Fil) et peut permettre le lancement de nouveaux produits (la culotte directement préfabriqué sur le métier Leavers pour Filarc par exemple). Elle favorise également la construction d'une compétence d'introduction de nouveaux fils dans la dentelle comme l'élasthane ou les fibres naturelles de soja ou de maïs.

Les propositions P1 à P4 répondent à notre premier questionnement concernant le phénomène de construction des compétences stratégiques : *Comment se fait le choix des compétences à construire dans une organisation ?* La confrontation au terrain des propositions P1 à P4 s'est faite par le rapprochement entre le mode d'interprétation des organisations étudiées (Daft et Weick, 1984) et les choix opérés en matière de développement de compétences. Le rapprochement de ces variables a pu s'opérer grâce à l'analyse et au croisement des données primaires et secondaires collectées tant par la documentation et l'observation que par les entretiens semi-directifs que nous avons réalisés entre 2001 et 2005. Nous avons considéré l'intention de développement des compétences qui est selon nous aussi révélatrice que leur développement réel puisque ce sont les choix de compétences qui nous intéressent ici. Rappelons également que nous nous préoccupons essentiellement dans cette section des compétences que les dirigeants ont choisi de développer, qu'ils jugent celles-ci stratégiques ou non⁶⁷.

⁶⁶ Nous précisons que la construction de compétences relève « plutôt » d'un choix *a priori* car nous avons conscience des phénomènes de reconstitution et de création de sens *a posteriori*, la décision et l'action étant souvent imbriquées (Laroche, 1995).

⁶⁷ Les compétences stratégiques sont traitées dans le cadre des propositions P9 à P11 (Cf. 2.3. dans cette section).

La proposition P1

P1 : Une organisation qui interprète selon le mode de l'énaction (associé au comportement de prospecteur) tente essentiellement de développer des capacités dynamiques liées au lancement de nouveaux produits et/ou au changement d'activités.

Comme nous l'avons vu précédemment Filtex adopte le mode d'interprétation de l'énaction et son comportement est prospecteur. La proposition 1 suggère que cette entreprise va plutôt tenter de développer des capacités dynamiques afin de développer de nouveaux marchés et de nouvelles technologies, que de développer une compétence particulière ordinaire ou de « niveau zéro » (Winter, 2003). Lostyl est dans un cas particulier puisque son mode d'interprétation est aussi l'énaction mais que son comportement n'est pas prospecteur mais analyste.

Nous remarquons que le prospecteur Filtex a développé sept capacités dynamiques (la maîtrise du process de production Leavers, la création, le lancement de nouveaux produits, l'utilisation de nouveaux fils, le découpage, la numérisation du Leavers et la DAO) ayant clairement pour objectif de se lancer sur de nouveaux marchés ou de nouvelles activités, et trois compétences ordinaires (la qualité de production, l'entretien des machines et la réactivité). La proposition selon laquelle une entreprise adoptant le mode d'interprétation de l'énaction cherche à développer ses capacités dynamiques semble donc étayée par le cas Filtex.

Cependant, le cas de Lostyl va à l'encontre de ce résultat puisque les compétences développées par ce dentellier de Caudry sont essentiellement des compétences ordinaires qui n'ont pas forcément vocation à permettre le développement de nouvelles activités ou la conquête de nouveaux marchés.

Compte tenu des incohérences entre comportement stratégique et mode d'interprétation et de sa spécificité (rappelons que Lostyl est une filiale de quatre fabricants de Caudry), les résultats associés au cas Lostyl sont à prendre avec précaution. La proposition P1 est donc plutôt étayée.

La proposition P2

P2 : Une organisation qui interprète selon le mode de la découverte (associé au comportement d'analyste) tente essentiellement de développer des compétences centrées sur la maîtrise des processus internes ET d'imiter les compétences développées par les prospecteurs.

Interdentex et Fil à Fil ont un mode d'interprétation de type découverte et un comportement d'analyste. La proposition 2 suggère que ces entreprises vont à la fois tenter de développer des compétences centrées sur la maîtrise des processus internes dans la partie stable de leur activité, et d'imiter les prospecteurs sur les parties changeantes de leur activité.

Interdentex a développé au cours des dernières années des compétences ou capacités dynamiques centrées sur la maîtrise des processus internes dans la partie stable de son activité (Leavers, Textronic et Jacquardtronic) telles que la maîtrise des coûts en tricotage, la maîtrise de la teinture, une meilleure connaissance technique du produit et la maîtrise des process de production dont l'objectif est l'adaptation et le détournement des machines Textronic et Jacquardtronic. Interdentex a aussi développé deux capacités dynamiques identiques au prospecteur Filtex : l'utilisation de nouveaux fils et la DAO. Nous avons d'ailleurs pu constater que le système de veille d'Interdentex est d'ailleurs largement tourné vers Filtex. Le cas d'Interdentex étaye donc la proposition 2.

Ayant récemment choisi de sous-traiter son activité Leavers à Filtex tout en maintenant un centre de création et R&D en Leavers, nous considérons que la partie stable de l'activité de Fil à Fil est la fabrication de dentelles de la filière maille (Jacquardtronic et Textronic). Fil à Fil présente plusieurs compétences et capacités dynamiques de maîtrise de processus internes sur la partie stable de son activité (la réactivité, la maîtrise de différentes technologies et le traitement des dentelles). Elle a développé deux capacités dynamiques à la suite de Filtex : la création et l'utilisation de nouveaux fils qui permettent le lancement de nouveaux produits. Le cas de Fil à Fil semble donc également étayer la proposition 2.

Comme nous l'avons vu, Lostyl est un cas particulier puisqu'elle adopte le mode d'interprétation de l'énaction mais un comportement d'analyste. Ses choix en matière de

compétences à construire n'étaient pas notre proposition P1. Cependant, puisque Lostyl semble s'inscrire dans un comportement d'analyste (sans toutefois en avoir le mode d'interprétation), il est intéressant de rapprocher ses choix en matière de compétences à construire de la proposition P2.

Lostyl a développé plusieurs compétence centrées sur la maîtrise des processus internes de son activité stable à savoir la numérisation du Leavers et la mécanique. Lostyl a développé la numérisation du Leavers suivant ainsi les défenseurs sur la partie stable de son activité avec un objectif d'optimisation des processus internes : *« c'est (la numérisation du Leavers) devenu une priorité parce que effectivement c'était fait ailleurs, je pense qu'à l'époque... on a regardé Filarc certainement de loin, on s'est posé des questions, et puis effectivement parce que ça paraissait intéressant. [...] La numérisation du Leavers nous donnera de la souplesse. Elle nous permettra d'améliorer nos délais, elle réduira nos stocks et améliorera notre besoin en fonds de roulement, mais c'est pas grâce à ça que je serai meilleur sur le marché. [...] C'est un outil, un outil comme un autre qui va nous permettre de réduire nos stocks »*. Bien que Lostyl n'ait recours qu'à une technologie, le Leavers, elle tente de développer par opportunité le marché de la lingerie. Sa volonté de développer une meilleure création montre une recherche de construction d'une compétence détenue par le prospecteur Filtext. Le dirigeant de Lostyl évoque l'enjeu de ce développement de compétence en ces termes : *« L'enjeu demain, c'est la création, la créativité parce que le talon d'Achille de tout ça [...]. Là il y a une réflexion qu'on est en train de mener... de trouver les partenaires free lance capables de nous apporter les idées, on essaie d'embaucher des créateurs, des designers, des stylistes, des coordinateurs de collections... tout ce qu'on veut. On réfléchit à ça, mais cette puissance de feu là, on la trouvera à l'extérieur »*. Le cas de Lostyl semble donc également étayer la proposition P2. Il suggère également, puisqu'il étaye la proposition P2 et non la proposition P1, que le comportement stratégique a un poids plus important que le mode d'interprétation dans le choix des compétences à construire.

L'étude d'Interdentex, de Fil à Fil et de Lostyl confirme la proposition selon laquelle l'entreprise qui a un mode d'interprétation de la découverte (caractéristique de l'analyste) développe des compétences centrées sur la maîtrise des processus internes dans la partie stable de son activité et tente d'imiter les prospecteurs sur les parties changeantes de son activité.

La proposition P3

P3 : Une organisation qui interprète selon le mode de l'observation conditionnée (associé au comportement de défenseur) tente essentiellement de développer des compétences stratégiques centrées sur la maîtrise des processus internes.

Les entreprises Filarc, Derval et Arstyl interprètent leur environnement selon le mode de l'observation conditionnée et leur comportement stratégique est celui du défenseur. La proposition P3 indique que les entreprises de ce type tentent de développer des compétences essentiellement centrées sur la maîtrise des processus internes.

Spécialisée dans la fabrication de dentelle Leavers depuis 1840, Filarc a créé avec un bureau d'ingénieurs le logiciel de DAO « Dentelarc » dans le but d'automatiser une partie de la création et de diviser par sept le temps que demande l'élaboration d'une esquisse. L'entreprise est aussi à l'origine de la numérisation du Leavers qu'elle a développé pour réduire le coût de fabrication de la dentelle Leavers, améliorer sa qualité et sa traçabilité. Les dirigeants envisagent également de construire une compétence en ennoblement. La plupart des compétences construites par Filarc, hormis la création, sont centrées sur les processus internes. Le cas de Filarc supporte donc la proposition P3 selon laquelle les défenseurs (mode de l'observation conditionnée) développent des compétences essentiellement centrées sur la maîtrise des processus internes.

Derval a choisi de développer trois compétences (la défense du savoir-faire, la souplesse de l'outil de production et la qualité de la production) centrées sur la maîtrise des processus internes. Ces compétences ont pour objectif de préserver en bon état des métiers Leavers qui disposent d'une souplesse suffisante pour assurer un service de qualité au client, notamment pour le travail en petites séries. La proposition P3 est donc étayée par le cas Derval.

Les nombreuses compétences que les dirigeants d'Arstyl ont décidé de construire au cours du temps (CAO-DAO, numérisation de la production Leavers, préformage des dentelles, découpage...) sont pratiquement toutes orientées vers l'amélioration des processus internes

afin de réduire les coûts de production, d'améliorer la productivité des métiers Leavers et/ou la qualité des produits proposés. Le cas d'Arstyl étaye également la proposition P3.

Ces trois cas nous permettent de valider la proposition selon laquelle une entreprise qui interprète selon le mode de l'observation conditionnée (et qui adopte un comportement de défenseur) choisit plutôt de développer des compétences centrées sur la maîtrise des processus internes.

N'ayant pas observé sur notre terrain de recherche d'organisation interprétant selon le mode de l'observation indirecte et adoptant un comportement stratégique de réacteur, nous n'avons pu confronter au terrain notre proposition P4. Cependant, notre étude empirique nous fournit de nombreux éléments intéressants pour comprendre les choix des compétences à construire dans les organisations. Particulièrement, nous avons mis en évidence l'indétermination des compétences constituées par les firmes. Contrairement à ce que suppose la littérature, une compétence ne peut être qualifiée de compétence ordinaire ou de capacité dynamique sur la seule base de sa dénomination mais en fonction de l'objectif visé au moment du choix de sa construction et de ses utilisations ultérieures. Les propositions P1, P2 et P3 sont également étayées par notre étude empirique et montrent que le mode d'interprétation et le comportement stratégique s'avèrent des facteurs explicatifs importants du choix des compétences à construire. Toutefois, compte tenu de l'indétermination des compétences, les défenseurs, analystes et prospecteurs peuvent très bien choisir de développer des compétences similaires, mais avec des objectifs radicalement différents allant de la réduction des coûts à la conquête de nouveaux marchés en passant par l'amélioration de la qualité des produits.

Il convient de vérifier si le pouvoir explicatif du comportement stratégique et du mode d'interprétation des firmes s'applique également aux modalités de construction des compétences (propositions P5 à P8).

2.2. La confrontation au terrain des propositions P5 à P8 : Les modalités de construction des compétences

Les propositions P5 à P8 portent sur le second questionnement de notre recherche : *Comment les acteurs d'une organisation construisent-ils ses compétences ?* La confrontation au terrain de ces dernières s'est faite par le rapprochement entre le

comportement stratégique des entreprises et les modalités de construction des compétences qu'elles mettent en œuvre. Dans nos sept cas, et pour chaque compétence développée, il y a, à l'origine, une démarche volontariste se traduisant par des décisions d'investissement sous une forme ou sous une autre. Cependant, nous avons pu constater que cette démarche volontariste ne se traduit pas toujours par une gestion de projet proche de l'ingénierie et n'exclut pas les tâtonnements ou le bricolage (voire la chance) lors du processus de développement de la compétence. Nous avons donc cherché à identifier, pour la construction de chaque compétence, les investissements réalisés et à mettre en évidence leur modalité (développement interne, acquisition ou partenariat). L'identification précise du type d'investissements favorise une approche plus fine du processus puisqu'elle permet de savoir quelles sont les ressources développées ou achetées et combinées pour développer les compétences. Par ailleurs, comme l'ont noté Kogut et Kulatilaka (2001) en mobilisant la théorie des options réelles issue de la finance, les compétences sont en réalité des « *investissements irréversibles* » (p.745). On trouve donc un lien direct entre investissement et compétence que ne manquent pas de souligner les dirigeants rencontrés. Evidemment, les investissements se combinent eux-mêmes aux ressources déjà présentes dans l'entreprise pour constituer la compétence⁶⁸. Pour développer une compétence, une firme a parfois recours à plusieurs investissements distincts afin de se procurer des ressources différentes. Compte tenu de la complexité des processus de construction des compétences, nous avons donc choisi de comptabiliser les investissements et leur modalité (développement interne, acquisition ou partenariat) pour confronter les propositions P5 à P8 à notre terrain. Les investissements observés sur le secteur de la Dentelle de Calais prennent des formes diverses, allant de l'embauche de personnel à l'achat de machines en passant par la licence de brevet. Leur montant peut également considérablement varier : de quelques heures de disponibilité des machines pour effectuer des tests à l'achat ou la modification de plusieurs métiers. Ces différents types d'investissement rendent difficile l'évaluation de leur montant (notamment pour le développement interne et les partenariats) y compris pour les entreprises elles-mêmes.

⁶⁸ De telle sorte que l'acquisition, par exemple, d'une technologie ne constitue pas l'acquisition d'une compétence en tant que telle. C'est l'intégration de cette technologie aux ressources et compétences préexistantes dans l'entreprise qui permet la constitution effective de la compétence.

La proposition P5

P5 : Une organisation ayant un comportement de prospecteur préfère construire de nouvelles compétences par l'intermédiaire de l'acquisition de ressources et des partenariats.

Le tableau 48 reprend l'ensemble des compétences énoncées par les acteurs de Filtext lors de nos entretiens entre 2001 et 2005. Pour chaque compétence nous avons indiqué la nature des investissements et la modalité de développement de celle-ci. La perception du dirigeant, en termes de réussite ou d'échec, de la construction de chacune des compétences a également été évaluée. On remarque que les dirigeants considèrent souvent qu'il y a échec du développement de la compétence quand leur entreprise a réussi à la construire mais qu'elle ne lui rapporte rien, en terme d'image ou de ventes.

FILTEX Compétence construite ou envisagée	Nature et modalité(s) des investissements	Succès ou échec
Création	<p>Partenariat : Création de la 1^{ère} formation d'esquisseurs (ITEM) en 1998-1999 avec l'école des Beaux-Arts de Calais.</p> <p>Acquisition et développement interne: Formation et recrutement d'esquisseurs issus d'ITEM (Ecole d'Art de Calais)</p> <p>Développement interne : « <i>Exo est une démarche de création que tout le monde devrait s'approprier, initiée par l'une de nos esquisseuses. Les autres esquisseurs s'inspirent des mises en collection Exo. Les clients identifient Exo à une personne</i> » (Resp com, 2001).</p> <p>Partenariat : Contrat d'exclusivité avec un bureau de style</p> <p>Acquisition : Rachat de la collection d'un concurrent américain ayant fermé en 2000.</p> <p>Démarche de développement informelle : « <i>On n'a pas de procédure managériale formalisée pour développer cette compétence de création</i> » (Resp com, 2001).</p>	Succès
Maîtrise du process de production Leavers	<p>Développement interne et partenariat : Programme de formation « <i>Il y a un gros programme de formation développé pour rendre transmissible le savoir-faire actuellement oral. C'est mis en place dans le cadre du SPL Bassin d'emploi de Calais avec une passerelle pour la formation avec Caudry. Ce projet regroupe six entreprises (Interdentex, Fil à Fil, Derval, Filarc, Houlé [disparue en 2003], et Filtext)</i> » (DG 2001).</p>	Succès

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

<p>Qualité en production</p>	<p>Acquisition : Système de climatisation des ateliers pour éviter les casses de fils dues aux écarts de température : « <i>Pourquoi ça n'a pas été fait avant, je ne sais pas. C'est pas parce qu'on savait pas. Je crois que c'était par rapport à l'investissement</i> ».</p> <p>Acquisition et partenariat (bureau d'étude): Systèmes de contrôle automatiques (casse-fil) sur les machines Leavers en 1995 : « <i>Le casse-fil c'était un apport technologique important</i> ».</p> <p>Aléa du processus : « <i>Ces ingénieurs calaisiens, qui avaient pas mal travaillé avec nous [...]. Ils sont allés aux Etats-Unis installer des casse-fils ou autre chose dans des usines et ils ont pris l'avion qui a été plastiqué et qui a explosé au large de Washington [...]. Ils sont morts tous les deux dans l'avion avec la valise et l'ordinateur. Nos casse-fils, nous on n'a jamais pu les réparer</i> » (DG, 2005).</p>	<p>Succès (pionnier)</p> <p>Succès (pionnier)</p>
<p>Utilisation de nouveaux fils</p>	<p>Développement interne : Application de l'elasthanne au Leavers (1983).</p> <p>Développement interne : Test de dentelle en fibre de soja et maïs (développement durable).</p> <p>Développement interne : Dentelle « voile de peau » en microfibre (1997).</p> <p>Développement interne : Montage de métier, combinaison de fils (1999).</p>	<p>Succès (pionnier) : « <i>En cinq ans, tout le secteur de la lingerie qui utilisait de la dentelle rigide a utilisé à 90% de la dentelle élastique</i> ».</p> <p>Succès relatif (pionnier): « <i>on en a vendu, mais c'est du marketing</i> ».</p> <p>Succès</p> <p>Succès (suiveur)</p>
<p>Entretien des machines</p>	<p>Partenariat : Introduction de la lubrification à l'opalon® (remplace le graphite) des chariots du Leavers. Programme de recherche du SPL réalisé en partenariat avec Arstyl (Caudry).</p>	<p>Succès relatif</p>
<p>Découpage</p>	<p>Partenariat : Système de découpe laser (1^{er}essai infructueux en 1996) : « <i>On a essayé par plusieurs biais... ça devait être en 1996... on avait travaillé avec des anglais [...] la technologie mise en place, ça ne fonctionnait pas, il coupait à travers la dentelle</i> » (DG, 2005).</p> <p>Partenariat : Système de découpe laser (2^{ème} essai, 2004) « <i>On est reparti à zéro sur ce projet là. On est en train de le développer avec un jeune ingénieur de l'université du Littoral</i> » (DG, 2004).</p>	<p>Echec</p> <p>Succès</p>
<p>DAO</p>	<p>Partenariat et acquisition auprès de Filarc : Logiciel de DAO « Dentelarc ».</p>	<p>Succès</p>
<p>Numérisation du Leavers</p>	<p>Acquisition auprès de Filarc : Système de numérisation du métier. « <i>Filarc l'a développé, nous on l'a acheté ensuite. [...] Filarc appartenait à Filtex au moment du développement de la numérisation du Leavers, même si c'est Filarc qui l'a initié. On a eu des aides de l'ANVAR. On a beaucoup investi</i> » (DG, 2005).</p> <p>Acquisition : Machine à percer les cartons.</p>	<p>Succès relatif (suiveur) : « <i>Bah, je ne sais pas si on peu parler de réussite...</i> ».</p> <p>Succès</p>

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

Lancement de nouveaux produits	Développement interne et partenariat : Micro-encapsulation pour la dentelle (1999).	Echec « Les résultats de la tenue au lavage n'étaient pas satisfaisants » « La consommatrice n'a pas accroché ».
Réactivité	Acquisition : Système d'information ERP. Partenariat : Simulation 3D de l'esquisse. « Pour l'instant, on essaie de le réaliser en virtuel. Pour ça on travaille avec l'ENSAIT à Roubaix ». « Ah ! Là c'est partenariat, réseau. Puisque c'est des compétences que je n'ai pas chez moi ».	En cours En cours

Tableau 48 : La nature des investissements et les modalités de développement des compétences identifiées pour Filtext

Le tableau 48 révèle deux éléments importants en ce qui concerne les modalités de construction des compétences. Premièrement, on peut remarquer que Filtext développe le plus souvent ses compétences en effectuant plusieurs investissements qui, ensemble, contribuent à faire émerger la compétence. Ces investissements sont le plus souvent successifs et non simultanés. Deuxièmement, une compétence est fréquemment construite par le recours à plusieurs modalités (acquisition, développement interne, partenariat) et non uniquement par l'intermédiaire d'une seule d'entre elles. Les modalités de développement sont donc loin d'être exclusives et cohabitent souvent pour faire émerger une compétence. On peut ainsi relativiser l'opposition entre les modalités d'acquisition, de développement interne et de partenariat souvent opérée dans la littérature, y compris lorsqu'il s'agit d'étudier le développement de nouvelles compétences (par exemple, Makadok, 2001). Ces deux résultats (multiplication des investissements successifs et recours à différentes modalités de construction) démontrent un certain bricolage caractérisé par des tâtonnements et des réajustements dans la démarche de construction des compétences de Filtext.

On peut également remarquer que le dirigeant de Filtext affirme avoir construit une compétence en DAO (Dessin Assisté par Ordinateur) mais que celle-ci n'a donné lieu qu'à un investissement sous forme de partenariat puis d'acquisition pour se procurer le logiciel « Dentelarc ». Certes, la compétence d'une firme ne peut se résumer à l'achat d'une technologie. Le fait que le directeur général de Filtext ait évoqué cet achat de logiciel comme étant à l'origine d'une compétence (alors que l'entreprise réalise chaque année des dizaines d'investissements de même ampleur qui n'ont pas été cités comme des moyens de

développer une compétence) révèle l'importance et la spécificité, pour lui, de cet investissement. Il illustre également le processus de construction d'une compétence. Des investissements peuvent être menés sous forme d'acquisition, de partenariat ou de développement interne. Cependant, c'est bien l'intégration de ses nouvelles ressources avec celles préexistantes dans l'entreprise qui est susceptible de faire émerger une compétence. Dans le cas de Filtex, l'acquisition du logiciel Dentelarc est l'investissement qui sert de point de départ, par l'introduction d'une nouvelle ressource dans l'entreprise, à la construction d'une compétence, par exemple à travers l'interaction entre les dessinateurs de l'entreprise et le logiciel ou entre le logiciel et la compétence de maîtrise du processus de production Leavers détenue par le dentellier.

Le tableau 49 répertorie les investissements réalisés et énoncés par le dirigeant de Filtex, ainsi que leur modalité de développement (sur la base du tableau 48). Nous avons procédé à un comptage des modalités afin d'identifier une éventuelle modalité dominante pour le comportement stratégique de prospecteur. Il s'agit également d'établir éventuellement une relation entre le type de compétence développée et la modalité de développement mise en œuvre. Dans le tableau 49, comme dans les suivants du même type (établis pour chaque cas), les investissements sont libellés sous la forme « I1 », « I2 »... et les modalités de ces investissements sous forme de lettre : « A » désigne l'acquisition, « P », le partenariat et « D », le développement interne. « AD » représente donc un investissement à la fois de ressources internes et d'acquisition d'une ressource. Il convient de préciser que quels que soient les investissements réalisés, ils ne suffisent pas, à eux seuls, à expliquer l'émergence d'une compétence. Une compétence est toujours le résultat de la combinaison des investissements effectués pour constituer de nouvelles ressources et des ressources de l'entreprise préexistantes.

Nous constatons que le cas Filtex présente des occurrences équivalentes pour les trois modalités de développement, avec toutefois, une petite prédominance des partenariats. On remarque que le recours systématique au développement interne apparaît surtout pour le développement de la capacité dynamique d'utilisation de nouveaux fils. L'acquisition est notamment utilisée de manière exclusive pour la numérisation du Leavers. La logique de partenariat a davantage été mobilisée par Filtex pour le développement de sa compétence de maîtrise du processus de fabrication Leavers, pour sa compétence d'entretien des machines Leavers, pour sa capacité dynamique de découpage ou encore pour développer la

*Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas*

compétence de réactivité. Le dirigeant nous confiait en 2005 croire beaucoup aux logiques de réseau, d'alliance et de partenariat pour la construction d'une nouvelle compétence. On peut d'ailleurs remarquer que Filtex a recours au développement interne dans le cas de 4 compétences, à l'acquisition dans le cas de 5 compétences et au partenariat pour 8 compétences.

FILTEX Compétence construite ou envisagée	Investissement (I_n) et modalité (A, P, D)	Total Acquisition (A)	Total Partenariat (P)	Total Développement interne (D)
Création	I1 : P I2 : AD I3 : D I4 : P I5 : A	2	2	2
Maîtrise du process de production Leavers	I1 : DP	0	1	1
Qualité en production	I1 : A I2 : AP	2	1	0
Utilisation de nouveaux fils	I1 : D I2 : D I3 : D I4 : D	0	0	4
Entretien des machines	I1 : P	0	1	0
Découpage	I1 : P I2 : P	0	2	0
DAO	I1 : PA	1	1	0
Numérisation du Leavers	I1 : A I2 : A	2	0	0
Lancement de nouveaux produits	I1 : DP	0	1	1
Réactivité	I1 : A I2 : P	1	1	0
		8	10	8

Tableau 49 : Les occurrences des modalités de développement des compétences identifiées pour Filtex

Filtex semble donc présenter, même si le tableau 49 ne le montre pas de prime abord, une préférence pour le partenariat puis pour l'acquisition, le développement étant mobilisé plus rarement mais pour les compétences qui fondent la réputation de Filtex (création et utilisation de nouveaux fils notamment). Ces éléments ne nous permettent que d'étayer partiellement la proposition P5 qui suggère qu'une organisation ayant un comportement de prospecteur préfère construire de nouvelles compétences par l'intermédiaire de l'acquisition et des partenariats. Cette proposition P5 n'est toutefois pas rejetée par la

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

confrontation au terrain puisque quantitativement, Filtex recourt plus fréquemment aux partenariats et à l'acquisition qu'au développement interne.

La proposition P6

P6 : Une organisation ayant un comportement d'analyste préfère construire de nouvelles compétences par l'intermédiaire du développement interne, de l'acquisition de ressources et des partenariats.

Interdentex, Fil à Fil et Lostyl ont un comportement d'analyste. Si la proposition est valide, ils devraient recourir au trois modalités de développement pour construire leurs compétences.

Le tableau 50 reprend la nature des investissements réalisés et la modalité de développement choisie pour développer chaque compétence énoncée par les acteurs interviewés de 2001 à 2005 chez Interdentex.

INTERDENTEX Compétence construite ou envisagée	Nature et modalité(s) des investissements	Succès ou échec
Maîtrise de différentes technologies	Développement interne : Technologie Leavers. « Il y a quelques clients qui ne jurent que par cette technologie là qui est chère et difficile à mettre en œuvre, qui est empirique et qui a donc nécessairement besoin de l'histoire, des connaissances du passé » (DG, 2004).	Succès
	Acquisition et développement interne: Technologie Jacquardtronic et Textronic en 1990. « On a d'abord acheté les Textro 31 barres, on s'est rodé et puis on a acheté les 53 barres. On avait déjà l'expérience des 31 barres » (Directeur commercial, 2001).	Succès « Les autres nous ont suivi deux ans après » (Resp. com, 2001).
	Acquisition et développement interne : Technologie Fascination (vers 1992-1993). « On a été les premiers à acheter des métiers Fascination. On avait négocié l'exclusivité avec le fabricant. Ce métier est le résultat du détournement d'une machine destinée à fabriquer de la dentelle pour rideaux qui imite à la fois la dentelle et la broderie. Au début, on est passé pour des fous sur la place de Calais. Interdentex a breveté une utilisation du métier Fascination et une technique de moulage de la dentelle Fascination pour lingerie [...]. On forme sur le tas pour Fascination » (Responsable division teinture, 2002).	Succès « Ce ne sont pas des français mais des étrangers qui ont suivi trois ou quatre ans après » (DG, 2004).
	Acquisition et développement interne : Unité de broderie	Succès

*Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas*

Maîtrise de la teinture	<p>Développement interne : Création d'une teinturerie « <i>La teinture c'est quelque chose qu'on a volontairement provoqué. Ce n'est pas le fruit de l'histoire, c'est entre guillemets une stratégie, qu'on a voulu faire</i> » (DG, 2004).</p> <p>Développement interne et partenariat : Teinte en plongée « <i>On en train d'essayer de développer ça avec un client. Au lieu d'avoir des stocks en multicolore, on a un stock en écru et aussitôt que le marché bouge en couleur, on teint la dentelle écru dans la couleur demandée</i> » (DG, 2005).</p>	<p>Succès</p> <p>En cours</p>
Utilisation de nouveaux fils	<p>Développement interne : Introduction du coton dans les Jacquardtronic</p> <p>Développement interne : Utilisation du lycra en Jacquardtronic</p>	<p>Succès « <i>On a été suivi</i> »</p> <p>Succès</p>
Proximité géographique des marchés émergents	<p>Développement interne : Outil de production en Asie. « <i>Nous maîtrisons à 100% un outil de production en Asie, ce qui n'est pas forcément le cas de nos concurrent qui, eux, font des joint venture...on connaît comment ça se termine...</i> » (DG, 2005).</p>	<p>Succès</p>
Partenariat avec le client	<p>Développement interne : Création de bureaux à l'étranger. « <i>On a été les premiers à investir dans des bureaux à l'étranger avec des attachés propres à la société qui ne vendent que des produits Interdentex, pas des agents</i> » (Directeur commercial, 2001).</p> <p>Développement interne et partenariat : Création de « concept » de lingerie. « <i>On a fait presque un soutien gorge complet en dentelle avec un minimum de coutures [...]. C'est compliqué à mettre en œuvre, ça demande des partenariats forts, des échanges en termes de compétences des uns et des autres et éviter de se croire plus malin que les autres</i> » (DG, 2004).</p> <p>Développement interne et acquisition: Approfondissement de la connaissance du client. « <i>On a choisi un système d'information qui est numéro 2 au monde. C'est un investissement qu'on a fait, qui est lourd en temps, en moyens, en énergie mais qui, je pense, nous apportera des avantages. On aura une meilleure connaissance du client</i> » (DG, 2005).</p>	<p>Succès</p> <p>Projet abandonné en 2005</p> <p>En cours</p>
Maîtrise des coûts	<p>Acquisition et développement interne : Modélisation de la structure de coût sur les activités Textronic, Jacquardtronic et Fascination. « <i>On a embauché un jeune ingénieur. Je pense qu'on est un des seuls à avoir travaillé sur la modélisation de l'optimisation de ce phénomène</i> » (DG, 2005).</p>	<p>Projet en cours « <i>Pour le moment, on a laissé tomber le sujet, on est en stand by parce qu'on est en train de changer notre informatique</i> ».</p>
DAO	<p>Acquisition : Logiciel de DAO (« Dentelarc ») de Filarc. « <i>Dentelarc ne nous convient pas compte tenu de nos procédés de fabrication. On l'a mais on l'utilise peu</i> » (DG, 2005).</p> <p>Partenariat et acquisition : Logiciel DAO d'Arstyl. « <i>Celui d'Arstyl nous convient mieux mais il n'évolue plus. On a besoin d'autre chose</i> » (DG, 2005).</p> <p>Acquisition : Logiciel de CAO-DAO. « <i>Ce logiciel, il existe déjà. On a des concurrents européens qui sont tout à fait aptes à faire ça</i> » (DG, 2005).</p>	<p>Echec</p> <p>Succès relatif</p> <p>En cours</p>

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

<p>Maîtrise des process de production</p>	<p>Développement interne : Nouage de fils de chaîne en automatique. « Ce qui peut fonctionner, c'est par exemple le nouage de chaîne en automatique ou des améliorations de productivité, où on trouve mille raisons de dire que ça ne fonctionne pas, alors que ça fonctionne très bien » (DG 2004).</p> <p>Développement interne et partenariat : Détournement de machines. « Si on arrive à développer nous-mêmes des améliorations qui nous permettent de proposer des produits différents, sans être lié avec un fournisseur, à les garder... ça personne ne peut y avoir accès... on peut trouver des avantages concurrentiels énormes. Mais je crois qu'on serait contraint de le faire aussi par alliance [...]. En interne, ça me paraît compliqué parce qu'il faut des connaissances en mécanique et en électronique. On pourrait le faire avec des ingénieurs de ces domaines là ou du domaine textile éventuellement... » (DG, 2005).</p>	<p>Echec « C'est un blocage culturel, c'est du corporatisme qui veut qu'on fasse toujours pareil ».</p> <p>En cours</p>
<p>Organisation industrielle</p>	<p>Développement interne : Evolution de l'organisation. « Les crises successives nous ont fait évoluer » « Notre insertion dans un groupe anglo-saxon a favorisé la formalisation de cette démarche [de développement délibéré de compétences], parce qu'ils ont beaucoup de procédures ».</p>	<p>Succès relatif (réorganisations fréquentes)</p>
<p>Lancement de nouveaux produits</p>	<p>Développement interne et partenariat : Volonté d'amélioration de la capacité dynamique. « Il nous manque des moyens sur le développement de produits. Si on veut se différencier, c'est là-dessus avec le travail sur les fils et les matières. Il y a des concurrents (étrangers) qui ont intégré la fabrication de fils. Ça va se faire en partenariat et un peu en interne... mais bon, c'est toujours mieux en interne ».</p>	<p>En projet</p>

Tableau 50 : La nature des investissements et les modalités de développement des compétences identifiées pour Interdentex

Les résultats du cas Interdentex confirment le tâtonnement constaté chez Filtex concernant le développement de compétences. On observe par exemple que l'entreprise a construit sa compétence en DAO grâce à l'acquisition du logiciel de DAO de Filarc puis, parce que ce dernier ne convenait pas, à l'acquisition du logiciel d'Arstyl. La compétence s'est donc construite par l'intermédiaire d'un processus de type « essai-erreur ». Interdentex n'a pas réussi à intégrer Dentelarc, le logiciel de Filarc. Cet échec souligne l'importance de l'adéquation entre une ressource ou une compétences achetée et les ressources et compétences détenues auparavant par l'entreprise.

Le cas Interdentex illustre également les logiques de perception du succès ou d'échec de construction d'une compétence. Les dirigeants successifs semblent en effet évaluer le

succès d'une compétence sur la base de son institutionnalisation parmi les dentelliers et du nombre d'imitations dans l'industrie plutôt que selon des critères de marché (volume de ventes, accueil par les clients...). Ce résultat souligne l'importance de la concurrence basée sur les compétences (Sanchez, Heene et Thomas, 1996) au sein de l'industrie.

Le tableau 51 répertorie les investissements réalisés et énoncés par le dirigeant d'Interdentex ainsi que leur modalité de développement. Nous avons réalisé un comptage des modalités afin de quantifier le recours aux différentes modalités de développement.

INTERDENTEX Compétence construite ou envisagée	Investissement (In) et modalité (A, P, D)	Total Acquisition (A)	Total Partenariat (P)	Total Développement interne (D)
Maîtrise de différentes technologies	I1 : D I2 : AD I3 : AD I4 : AD	3	0	4
Maîtrise de la teinture	I1 : D I2 : DP	0	1	2
Utilisation de nouveaux fils	I1 : D I2 : D	0	0	2
Proximité géographique des marchés émergents	I1 : D	0	0	1
Partenariat avec le client	I1 : D I2 : DP I3 : DA	1	1	3
Maîtrise des coûts	I1 : AD	1	0	1
DAO	I1 : A I2 : PA I3 : A	3	1	0
Maîtrise des process de production	I1 : D I2 : DP	0	1	2
Organisation industrielle	I1 : D	0	0	1
Lancement de nouveaux produits	I1 : DP	0	1	1
		8	5	17

Tableau 51 : Les occurrences des modalités de développement des compétences identifiées pour Interdentex

Interdentex est analyste et interprète selon le mode de la découverte. Les éléments présentés ci-dessus semblent indiquer une préférence de l'organisation pour les modalités de développement interne. Les dirigeants de cette entreprise envisagent la possibilité de développer certaines compétences en partenariat ou à travers l'acquisition mais précisent

*Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas*

clairement leur préférence pour le développement interne. Comme dans le cas de Filtex nous constatons que les modalités de développement sont rarement utilisées seules mais souvent mixées et déterminées selon la nature de l'investissement.

Fil à Fil est également analyste. Le tableau 52 présente la nature des investissements réalisés et la modalité de développement employée pour construire chaque compétence énoncée par les acteurs interviewés de 2001 à 2005 chez Fil à Fil. Comme pour les cas précédents, nous avons cherché à voir comment le développement de chaque compétence a été perçu, en termes de réussite ou d'échec.

FIL A FIL Compétence construite ou envisagée	Nature et modalité(s) des investissements	Succès ou échec
Utilisation de nouveaux fils	Développement interne : Utilisation de l'elasthane en 1970.	Echec (ne reçoit pas d'écho dans la profession et auprès des clients)
	Développement interne : Marque « senso exclusivité Fil à Fil », collection microfibre).	Succès relatif
Maîtrise de l'organisation en réseau	Développement interne : Réseau logistique international.	Succès
	Développement interne et partenariat : Réseau international de distribution.	?
	Développement interne : Organisation. « Créer une structure plus réactive, plus adaptable pour coller à la consommation de masse » (DG, 2005).	Succès
	Développement interne : Unité de production en Thaïlande (1998). « La grande distribution utilise encore de la dentelle, mais c'est un marché qui traite de gros volumes en Asie. » (DG, 2005).	Succès « On a été les premiers à s'implanter en Asie »
Création	Acquisition et partenariat : Production en Chine (2004). « On a pu réaliser cet investissement [nouveaux métiers Jacquardtronic] grâce à notre nouvel actionnaire européen, allemand, qui nous a mis en relation avec un partenaire en Chine pour la production » (DG, 2005).	Succès
	Développement interne : Création d'un atelier création-développement en Leavers avec quelques métiers (2005).	?
	Développement interne : Galons de dentelle contre-collés (1999).	Succès « Maintenant, il y en a partout » (Commercial, 2001)

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

Traitement des dentelles	Développement interne et partenariat : Programme « innov'action 2000 » nouveaux traitements (traitement à la protéine de soie pour améliorer la douceur de la dentelle ; traitement hydrophile qui laisse respirer la peau; traitement antibactérien avec action dermoprotectrice). « On a été les premiers à mettre au point des traitements de dentelles » (Commercial, 2002).	Succès relatif « On n'a pas eu de retombées géniales » (Commercial, 2002).
Maîtrise du processus de production Jacquardtronic, Textronic	Acquisition : Nouveaux métiers Jacquardtronic. « On a des projets en stand by par rapport à de nouveaux métiers jacquardtronic de Karl Mayer. On en a 21 en Chine et en France. On en aura une dizaine supplémentaire pour la fin de l'année. Ces métiers seront des standards dans la profession » (DG, 2005). Développement interne : Exploitation et évolution de la machine (compétence envisagée). « Notre nouvelle cellule R&D est orientée vers la création et vers l'exploitation de la machine pour faire faire à une dentelle ce qu'on a pas encore fait. Ça se fait par des recherches permanentes sur l'évolution de la machine, et des discussions avec le fabricant de métiers ».	En cours En cours
Réactivité	Partenariat (avec le Centre du Numérique Appliqué aux Industries du Textile et de l'Habillement - CNITH) : Simulation 3D de l'esquisse (2002-2005). « A l'origine de ce projet, il y a le directeur marketing-communication qui a été contacté par le CNITH. Il est le chef de projet de la mission. Il s'est occupé de ça en plus de son boulot. Il a été l'ambassadeur en interne du projet » (DG, 2005).	Succès relatif « Il faut insister sur le fait que cela ne remplace pas le travail de création. Il s'agit simplement d'un plus » (Nord Littoral, 06/09/05).
Maîtrise de différentes technologies	Acquisition et développement interne : Unité de broderie. Développement interne : Création d'une offre maille et d'une collection broderie complémentaires à la dentelle (investissement envisagé).	Succès

Tableau 52 : La nature des investissements et les modalités de développement des compétences identifiées pour Fil à Fil

Le tableau 53 répertorie les investissements réalisés et énoncés par le dirigeant de Fil à Fil ainsi que leur modalité de développement.

Tout comme Interdentex, Fil à Fil semble largement privilégier la modalité de développement interne pour la constitution de ses compétences. Le partenariat et l'acquisition sont beaucoup moins utilisés par l'entreprise. Contrairement à ce que suppose la proposition P6, Fil à Fil préfère manifestement le développement interne. Cependant, l'une des remarques du dirigeant d'Interdentex concernant les choix des modalités de construction est intéressante à prendre en compte : « Il n'y a pas de réponse standard. Ça dépend du projet, des opportunités... ça peut être un ensemble des différents moyens ». Cette remarque précise donc certains facteurs qui, au-delà du comportement stratégique,

doivent être pris en compte pour expliquer les choix opérés en matière de modalité de construction des compétences.

FIL A FIL Compétence construite ou envisagée	Investissement (In) et modalité (A, P, D)	Total Acquisition (A)	Total Partenariat (P)	Total Développement interne (D)
Utilisation de nouveaux fils	I1 : D I2 : D	0	1	2
Maîtrise de l'organisation en réseau	I1 : D I2 : DP I3 : D I4 : D I5 : AP	1	2	4
Création	I1 : D I2 : D	0	0	2
Traitement des dentelles	I1 : DP	0	1	1
Maîtrise du processus de production Jacquardronic, Textronic	I1 : A I2 : D	1	0	1
Réactivité	I1 : P	0	1	0
Maîtrise de différentes technologies	I1 : D I2 : AD	1	0	2
		3	5	12

Tableau 53 : Les occurrences des modalités de développement des compétences identifiées pour Fil à Fil

Lostyl est aussi analyste mais présente un mode d'interprétation plus proche de l'énaction que de la découverte. Le tableau 54 reprend l'ensemble des compétences énoncées par le dirigeant de Lostyl lors de nos entretiens en 2005. Pour chaque compétence nous avons indiqué la nature des investissements identifiés et la modalité de développement de ces derniers.

Le cas Lostyl, comme les précédents, démontre que le bricolage et les démarches du type « essai-erreur » caractérisent souvent les processus de constitution de compétences. Le dentellier a notamment tenté de développer la numérisation du Leavers par développement interne et cette démarche s'est soldée par un échec, apparemment par manque de capital social et de capital organisationnel (Eriksen et Mikkelsen, 1996) au sein de l'entreprise. La compétence en matière de numérisation Leavers a ensuite été construite avec succès, par partenariat dans un premier temps, puis en combinant développement interne et acquisition.

LOSTYL Compétence construite ou envisagée	Nature et modalité(s) des investissements	Succès ou échec
Largeur de collection	Partenariat et développement interne : Regroupement des collections de quatre entreprises. « <i>Quatre concurrents ont créé une entité pour commercialiser leurs produits</i> » (DG, 2005).	Succès
Qualité de service	Développement interne : Niveau d'exigence et personnalité des dirigeants. « <i>Elle s'est faite naturellement parce que c'était ancré dans les gènes des gens qui l'ont créé. C'était leur façon de voir</i> » (DG, 2005).	Succès
Culture d'autonomie et de responsabilité	Développement interne : Mise en œuvre d'un style de management participatif	Succès
Numérisation du Leavers	Développement interne : Système de numérisation du métier Leavers. « <i>On a voulu au départ développer notre propre système mais ça n'a pas marché. On s'est arrêté assez vite. [...] Ce n'était pas le bon choix technologique, pas la bonne idée. Je pense qu'on avait les bons ingénieurs, je pense que oui, mais les bons pilotes, le bon management, je pense que non. Je pense qu'on a laissé nos ingénieurs faire dans leur coin et il n'y a pas eu quelqu'un qui à un moment a dit 'stop ! on se trompe'</i> » (DG, 2005).	Echec
	Partenariat : Création d'un GIE avec les quatre entreprises constitutives de Lostyl et un concurrent caudrésien. « <i>Au travers du GIE principalement. Réunions hebdomadaires, chantiers, investissement. Et un groupe de pilotage, tout bêtement, avec une personne par entreprise, avec un métier par entreprise et une réflexion commune</i> » (DG, 2005).	Succès (maîtrise effective depuis 2003-2004)
	Acquisition et développement interne : Outil logiciel de pilotage de du Leavers numérique (décision de développement 1999-2000). « <i>On a développé un outil de pilotage, la matière grise. On est en phase d'implantation de développement [...]. On a recruté deux ingénieurs dont un qu'on a gardé qui est responsable de fabrication pour les deux entités que je dirige</i> » (DG, 2005).	Succès
DAO	Acquisition auprès d'Arstyl : Logiciel de DAO.	Succès
Mécanique	Acquisition (auprès d'Arstyl) et développement interne (2005) : Machine à percer les cartons.	Succès
Création	Acquisition : Recrutement de créateurs et stylistes.	En cours

Tableau 54 : La nature des investissements et les modalités de développement des compétences identifiées pour Lostyl

Au-delà des tâtonnements, on peut même clairement percevoir, dans le cas Lostyl, l'émergence totale de la compétence de qualité de service. Celle-ci apparaît beaucoup plus due à la personnalité des dirigeants et à l'émergence progressive d'une « *culture de la qualité* » qu'à une ingénierie de construction de la compétence. Comme le relève le dirigeant de l'entreprise, cette compétence « *s'est faite naturellement* » (Cf. Tableau 54). Le rôle de la chance apparaît ici décisif.

Dans le tableau 55, nous avons noté les investissements réalisés pour développer les différentes compétences et énoncés par le dirigeant de Lostyl ainsi que leur modalité de développement.

LOSTYL Compétence construite ou envisagée	Investissement (In) et modalité (A, P, D)	Total Acquisition (A)	Total Partenariat (P)	Total Développement interne (D)
Largeur de collection	I1 : PD	0	1	1
Qualité de service	I1 : D	0	0	1
Numérisation du Leavers	I1 : D I2 : P I3 : AD	1	1	2
DAO	I1 : A	1		
Mécanique	I1 : AD	1	0	1
Création	I1 : A	1	0	0
		4	2	5

Tableau 55 : Les occurrences des modalités de développement des compétences identifiées pour Lostyl

Les deux modalités les plus fréquemment utilisées par Lostyl sont le développement interne et l'acquisition. La démarche de création d'un GIE regroupant les dirigeants des quatre unités constituantes et celui d'une organisation externe concurrente pour développer la numérisation du Leavers dénote également une véritable ouverture à la logique de partenariat. Rappelons d'ailleurs que Lostyl est elle-même une entité issue d'un partenariat entre quatre concurrents de Caudry.

La proposition 6 suggérant que l'analyste a recours aux trois modalités de développement de compétences n'est donc que partiellement validée par les cas d'Interdentex, Fil à Fil et Lostyl. En effet, ces dentelliers mobilisent les trois modalités pour constituer leurs compétences. Cependant, deux des trois analystes de notre terrain, Fil à Fil et Interdentex, marquent clairement une préférence pour le développement interne.

La proposition P7

P7 : Une organisation ayant un comportement de défenseur préfère construire de nouvelles compétences par l'intermédiaire du développement interne.

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais : résultats et discussion des études de cas

Les trois cas étudiés pour la confrontation au terrain de la proposition P7 sont Filarc, Denvall et Arstyl. Ces trois entreprises ont un comportement stratégique de défenseur.

Le tableau 56 reprend l'ensemble des compétences (et des investissements accompagnant leur construction) énoncées par les acteurs de Filarc lors de nos entretiens entre 2001 et 2005.

FILARC Compétence construite ou envisagée	Nature et modalité(s) des investissements	Succès ou échec
DAO	Développement interne, partenariat et acquisition : Logiciel développé par développement interne puis en partenariat auprès d'une SSII, en partenariat avec Filtext.	Succès « On a été les premiers »
Numérisation du Leavers	Développement interne et partenariat : Numérisation du métier Leavers à partir de 1996 (premier prototype fin 1998). « En interne, il y a eu le bureau de dessin forcément, parce que la numérisation est liée au logiciel Dentelarc : ça forme un tout ; la mécanique, parce que là, c'est du Jacquard donc on avait forcément besoin de la mécanique. Il y eu les contremaitres, les électriciens et pour les métiers, il y a eu les tullistes... et un intervenant extérieur, un ingénieur consultant. Au niveau réparation, il y a deux personnes qui ont travaillé sur le projet et qui aujourd'hui réparent les pièces parce qu'elles ont travaillé sur le projet aussi » (Directeur de Création, 2005).	Succès « En clientèle je n'ai pas eu de réaction plus que ça. Sans plus. Mais pour nous oui, c'était quand même une prouesse : le premier point de départ vers une machine industrielle » (Directeur de création, 2005).
Qualité de la production	Développement interne : Expérience et numérisation du Leavers. « On a une réputation d'excellence... Filarc, c'est la rolls de la dentelle » (DG, 2004). « Bon on avait déjà un contrôle qualité avec un bureau. Dans le service Ecrû, on a mis en place une personne qui vérifie systématiquement tout ce qui sort des ateliers pour voir si la qualité est bonne. S'il y a un problème de qualité, il voit si le problème vient du dessin, du tulliste, ou de la machine. Et en fonction de ça, on réagit au coup par coup et on intervient pour corriger le défaut. Avec la numérisation, c'est plus facile » (DG, 2004).	Succès
Création	Développement interne : Même responsable création depuis 15 ans. Partenariat : Peinture sur dentelle. Développement interne : formation du personnel en interne (fin 2004). « Il y a six mois, j'ai mis en place ici en interne une formation du personnel à la peinture sur dentelle. En quinze jours, il y avait peut-être la moitié du personnel qui voulait faire la formation » (Directeur de Création, 2005).	Succès Echec ?

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

<p>Maîtrise du process de production Leavers</p>	<p>Développement interne : Culotte préfabriquée sur métier Leavers (2004). « Alors, on a monté le métier spécialement pour ça. [...] Je voulais avoir le slip complet fait dès le départ, qu'il n'y ait plus de travail de couture, si ce n'est éventuellement, faire une couture sur le bord du slip.[...]On est vraiment allé jusqu'au bout du procédé » (Directeur de Création, 2005).</p> <p>Développement interne et partenariat (avec un consultant ingénieur) : Machine à relire les cartons (1999-2000).</p> <p>Partenariat (avec une école d'ingénieur) : Machine automatique à percer les cartons (1990).</p>	<p>Succès</p> <p>Succès</p> <p>Succès</p>
<p>Maîtrise de deux activités complémentaires (robe et lingerie haut de gamme)</p>	<p>Développement interne : Organisation de synergies entre les activités robe et lingerie. « C'est à dire que lorsque je fais quelque chose pour la haute couture, si je trouve ça réussi, je le fait aussi pour la lingerie corseterie. Je me sers des deux, j'adapte. Et bien souvent si ça marche en haute couture, si je le développe en lingerie, ça marchera aussi » (Directeur de Création, 2005).</p>	<p>Succès</p>
<p>Ennoblement (compétence envisagée)</p>	<p>Acquisition : Activité complémentaire à la robe (ex : société d'ennoblement). « Si on avait vraiment les moyens... investir dans une société qui complète un petit peu en robe pour nous. Si c'est pour l'ennoblement, ce serait automatiquement par acquisition. Parce que là, on n'a pas trop le choix » (DG, 2005).</p>	<p>?</p> <p>(compétence envisagée)</p>

Tableau 56 : La nature des investissements et les modalités de développement des compétences identifiées pour Filarc

Filarc ne limite pas ses investissements en technologies, machines ou recrutement de personnel. Le dirigeant affirme clairement avoir « investi » pour tout simplement garder les compétences clés de l'entreprise. Le responsable création par exemple, à l'origine du « style Filarc », est clairement présenté comme jouant à lui seul un rôle central dans le développement des compétences de Filarc.

Nous avons également constaté la prudence avec laquelle le dirigeant de ce dentellier défenseur envisage la construction de compétences. Ce dernier imagine difficilement se lancer dans le développement d'une compétence s'il n'est pas sûr de réussir : « généralement si on se lance, on a déjà fait une étude, on a déjà pris nos précautions, on a bien évalué [...]. On sous-pèse tout et si on pense que c'est possible, on la fait et on la mène à bien. Le coût de l'investissement est tellement lourd que, à mon avis... Mais bon tout peut arriver. On peut très bien buter sur un problème auquel on n'avait pas pensé au départ ».

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

Nous avons relevé, dans le tableau 57, les modalités de développement des investissements réalisés pour construire les différentes compétences.

FILARC Compétence construite ou envisagée	Investissement (I _n) et modalité (A, P, D)	Total Acquisition (A)	Total Partenariat (P)	Total Développement interne (D)
DAO	I1 : DPA	1	1	1
Numérisation du Leavers	I1 : DP		1	1
Qualité de la production	I1 : D	0	0	1
Création	I1 : D I2 : P I3 : D	0	1	2
Maîtrise du process de production Leavers	I1 : D I2 : DP I3 : P	0	2	2
Capacité à transposer les dessins entre la robe et la lingerie	I1 : D	0	0	1
Ennoblement	I1 : A	1	0	0
		2	5	8

Tableau 57 : Les occurrences des modalités de développement des compétences identifiées pour Filarc

Filarc privilégie la modalité de développement interne des compétences, mais n'exclut pas le recours au partenariat et à l'acquisition. En 2004, le dirigeant de l'entreprise nous dit clairement « *privilégier le développement interne et le partage de connaissances avec des partenaires* » pour développer de nouvelles compétences. Cette préférence semble partagée par le responsable création, qui lors d'un entretien en 2005, souligne l'importance du partenariat⁶⁹ à long terme avec un consultant ingénieur dans la réussite du développement de la numérisation du Leavers et dans la réalisation de la machine à relire les cartons : « *Je pense que lorsqu'on n'a pas les compétences en interne, on n'hésite pas à aller ailleurs. A aller chercher la compétence... si je prends le cas de Pierre, on n'a pas hésité. Je crois que ça c'est un élément important : ne pas essayer de faire si on n'est pas capable de réussir un projet. On n'hésite pas à contacter des gens capables, des gens compétents. Si je prends le cas de la machine à relire les cartons, on n'est pas*

⁶⁹ Sur les projets complexes et lourds à mettre en œuvre, la distinction entre partenariat et acquisition n'est pas évidente à faire. Compte tenu des durées d'engagement sur le développement de certaines innovations et des interactions fréquentes avec les SSII ou les bureaux d'études au cours de ces périodes, les dirigeants parlent plus souvent de partenariats que d'acquisitions même lorsqu'ils sous-traitent une partie du développement d'une ressource.

ingénieurs... il y a l'idée, il y a la source et puis il y les gens compétents pour le faire ». Le responsable création aborde aussi la nécessité de prendre en compte la nature du projet dans le choix du mode de développement : *« Au niveau des développements purs, personnellement, je suis pour l'interne. Maintenant, tout dépend du projet aussi. Si c'est un projet qui a une envergure... qu'il faut travailler tous les dentelliers ensemble pour le développer, là c'est complètement différent. Si c'est un développement du style métier ou autre, une technique différente qui permettrait à l'entreprise d'être encore une fois novatrice et les premiers sur un produit qui n'existe pas, là je peux vous dire que c'est Filarc seul ! »*. La compétence de maîtrise du process de production Leavers permettant d'améliorer la qualité des produits et d'accroître les possibilités de création est donc principalement construite en interne car elle est considérée comme source d'un avantage concurrentiel à protéger. Pour illustrer cette volonté de protection, le responsable création nous cite l'exemple de la culotte en une seule pièce de dentelle et insiste sur la nécessité du développement interne et sur ses intérêts : *« Non, non ! Ce genre d'innovations on le fait en interne. Ah non, rien ne se sait. On n'en parle pas. On n'a pas de partenaire [...] les développements suivants, c'est pareil. Personne n'est au courant. [...] Par exemple, le métier qu'on avait monté pour la culotte, on l'avait bâché. Pourquoi, ... vous savez, tout le monde connaît tout le monde et il y toujours un frère, un cousin qui travaille chez Interdentex, chez Fil à Fil, chez Filtex, qui travaille sur Caudry... il suffit qu'une seule personne dans l'entreprise parle et puis ça y est ! Tout le monde le sait. Donc... le bâcher c'est pas pour éviter que les gens en interne le sache, c'est pour les protéger à la limite... C'est l'avenir de tous dans l'entreprise »*.

La prédilection de Filarc pour la modalité de développement interne apparaît donc clairement, le recours au partenariat ne semblant motivé que par la nécessité de mener des grands projets de préservation de l'industrie. Le dirigeant nous l'accorde volontiers lors d'un entretien en 2004 : *« Moi, je privilégierai le développement interne après le partage de connaissances, parce qu'on est dans une grosse niche et qu'on a peut-être intérêt à se serrer les coudes et à se chauffer les uns les autres sous notre igloo parce qu'il fait pas beau dehors pour la dentelle »*.

Denal est un dentellier au comportement stratégique de défenseur. Le tableau 58 présente l'ensemble des compétences construites, ainsi que les modalités d'investissement mises en œuvre pour les développer, énoncées par le dirigeant de Denal.

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

DENVAL Compétence construite ou envisagée	Nature et modalité(s) des investissements	Succès ou échec
Défense du savoir-faire Leavers	Développement interne, acquisition et partenariat : Actions de préservation du savoir-faire Leavers. « C'est de la préservation de savoir-faire qu'on fait, je ne vois pas d'autres compétences à développer. [Si j'avais une importante capacité d'investissement] J'investirais dans les métiers, dans la maintenance » (DG, 2005).	Succès
Souplesse vis-à-vis des demandes des clients	Développement interne : Organisation des activités pour garantir un court délai de livraison. « On est plus souple en délais de livraison que les gros faiseurs. On ne crée pas en interne, parce que c'est lourd à gérer. On a les collections des deux entreprises qui sont à l'origine de Denva. Quand on a besoin de nouveaux motifs, on a recours à des esquisseurs free lance. De toutes façons, les clients demandent toujours les mêmes dessins » (DG, 2005).	Succès
	Développement interne : Organisation pour faire face aux petites séries. « On fait des choses que les autres ne veulent pas faire. On accepte de réaliser des petites séries, et même de teindre à la pièce » (DG, 2005).	Succès
Qualité en production	Développement interne : Expérience	?

Tableau 58 : La nature des investissements et les modalités de développement des compétences identifiées pour Denva

On peut remarquer que comme Filarc (un autre défenseur), Denva s'appuie particulièrement sur l'organisation et l'intégration des fonctions pour développer de nouvelles compétences (par exemple, pour garantir les délais de livraison ou pour faire face aux petites séries).

Le tableau 59 comptabilise les modalités de développement des compétences retenues par Denva.

DENVAL Compétence construite ou envisagée	Investissement (In) et modalité (A, P, D)	Total Acquisition (A)	Total Partenariat (P)	Total Développement interne (D)
Défense du savoir-faire	I1 : DAP	1	1	1
Souplesse	I1 : D I2 : D	0	0	2
Qualité en production	I1 : D	0	0	1
		1	1	4

Tableau 59 : Les occurrences des modalités de développement des compétences identifiées pour Denva

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

Denval privilégie clairement le développement interne pour construire de nouvelles compétences. Cependant l'acquisition et le partenariat sont des modalités utilisées simultanément au développement interne et considérées comme des moyens importants pour développer la défense du savoir-faire Leavers. Là encore, Denval partage ce point de vue avec Filarc. Les dirigeants de ces entreprises préfèrent le développement interne mais n'hésitent pas à « impliquer des intervenants extérieurs » (Denval, DG, 2005) pour travailler à la protection et à la sauvegarde de l'industrie.

Arstyl est une entreprise caudrésienne au comportement de défenseur. Le tableau 60 reprend l'ensemble des compétences énoncées par le dirigeant de l'entreprise lors de nos entretiens. Pour chaque compétence, nous avons précisé la nature et les modalités des investissements menés.

ARSTYL Compétence construite ou envisagée	Nature et modalité(s) des investissements	Succès ou échec
CAO-DAO	Acquisition (recrutement de deux ingénieurs ICAM) puis développement interne : Logiciel développé entre 1995-97 (1ers dessins AO en 1995). « On a recruté deux ingénieurs. On les avait intégrés dans l'entreprise [...] on en était à la fin de ces deux années à la table à digitaliser [...]. Comme on avait déjà travaillé la numérisation et la digitalisation, il était plus facile de créer un logiciel de dessin assisté par ordinateur à l'aide de dessinateurs maison [...]. C'est à dire qu'il fallait en fait transporter le savoir-faire des dessinateurs dans la machine et il fallait le traduire et adapter un logiciel qui existait déjà » (DG, 2005).	Succès
	Développement interne : Amélioration du logiciel en cours « Ça continue... le logiciel de DAO etc » (DG, 2005).	En cours
Maitrise du process de production Leavers	Acquisition et développement en interne : machine à percer les cartons. « Donc on a intégré un ICAM pour faire la machine semi-automatique et la machine automatique après » (DG, 2005).	Succès
Numérisation du Leavers	Acquisition (recrutement de deux ingénieurs) et développement interne : Leaverstronic (numérisation du système Jacquard). « C'est mon père, moi et les équipes d'ingénieurs techniciens qui avons eu l'idée de développer la numérisation du Leavers. Le début, c'était en 1985. On avait fait un premier essai mais c'était une usine à gaz, c'était trop compliqué » (DG, 2005).	Echec
	« Oui, nous avons délibérément construit cette technologie. Et aussi une certaine réactivité, ça il faut bien le comprendre. Le premier prototype d'un Leaverstronic tel qu'il existe aujourd'hui date de 1997 » (DG, 2005).	Succès
	Développement interne : Machine à relire les cartons (1999-2000)	

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

Réactivité	Acquisition et développement interne : Mise en place d'un EDI (connection du bureau de dessin à l'atelier de fabrication)	Succès Décision de développement en 1985. Développement effectif en 2003.
Présence commerciale dans les pays émergents (compétence envisagée)	Acquisition et développement interne : Prospection dans les pays émergents. « On a recruté une diplômée d'HEC pour développer une stratégie commerciale vers les pays émergents » » (DG, 2005).	En cours
Préformage des dentelles à la teinture (compétence envisagée)	Partenariat (pôle de compétitivité : projet avec la teinturerie de Caudry). « Bon là, nous avons déposé un projet pour les pôles de compétitivité. Il y a un projet dans le pôle de compétitivité sur le préformage des dentelles à la teinture. On le fait en partenariat avec une teinturerie à Caudry » (DG, 2005).	En cours
Pérennisation du Leaverstronic (compétence envisagée)	Partenariat (pôle de compétitivité) : Evolution du Leaverstronic « Aujourd'hui il existe mais il s'use... donc recherche de nouveaux matériaux à l'intérieur du Leaverstronic pour pérenniser le système... ça fait partie du pôle de compétitivité, oui » (DG, 2005).	En projet
Découpage (compétence envisagée)	Développement interne : systèmes de découpe laser des dentelles. « Ça oui ! Je les développerais en interne, mais si on arrive à en débloquer certains au niveau du pôle de compétitivité, parfaitement d'accord » (DG, 2005).	En projet

Tableau 60 : La nature des investissements et les modalités de développement des compétences identifiées pour Arstyl

Arstyl se caractérise par la volonté d'utiliser largement le pôle de compétitivité pour développer des compétences à travers les réseaux susceptibles d'être mis en place dans ce cadre. Cependant, le dirigeant semble préférer le développement interne : « Ce sera toujours de l'interne parce que le pôle de compétitivité c'est quoi ? Ce sont une association de compétences universitaires, des laboratoires publics ou privés, l'enseignement, et les dentelliers, et les centres de formation. Si on arrive à mettre tous ces gens là en phase... ». Le recours aux partenariats pour des compétences envisagées apparaît donc chez Arstyl comme une solution opportuniste au moment où les dentelliers de Calais et Caudry viennent d'apprendre que le Nord-Pas de Calais accueille un pôle de compétitivité dans le domaine textile⁷⁰. Le dirigeant semble pourtant préférer le développement interne.

Dans le tableau 61, nous avons comptabilisé les investissements réalisés pour construire les différentes compétences retenues par Arstyl ainsi que leur modalité.

⁷⁰ Nous avons largement développé l'organisation du pôle de compétitivité Up-Text dans le chapitre IV.

ARSTYL Compétence construite ou envisagée	Investissement (In) et modalité (A, P, D)	Total Acquisition (A)	Total Partenariat (P)	Total Développement interne (D)
CAO-DAO	I1 : AD I2 : D	1	0	2
Maîtrise du process de production Leavers	I1 : AD	1	0	1
Numérisation du Leavers	I1 : AD	1	0	1
Réactivité	I1 : AD	1	0	1
Présence commerciale dans les pays émergents	I1 : AD	1	0	1
Préformage des dentelles à la teinture	I1 : P	0	1	0
Pérennisation du Leaverstronic	I1 : P	0	1	0
Découpage	I1 : D	0	0	1
		5	3	7

Tableau 61 : Les occurrences des modalités de développement des compétences identifiées pour Arstyl

Les modalités les plus utilisées par Arstyl sont le développement interne et l'acquisition (AD). Le couple de modalités (AD) intervient dans la construction des cinq compétences effectivement développées par l'entreprise (les autres compétences, notamment celles mobilisant le partenariat, sont des projets). Le processus de construction des compétences chez Arstyl présente donc de fortes régularités. L'entreprise recrute les techniciens ou les ingénieurs disposant d'une certaine compétence individuelle (acquisition de compétence) et les intègre en leur confiant une mission, en général sur le long terme (développement interne). La modalité privilégiée par le dirigeant d'Arstyl est bien le développement interne, même si celle-ci est souvent possible grâce à l'acquisition préalable de ressources humaines. On constate d'ailleurs que le directeur général opère dans son discours un raccourci en parlant exclusivement de développement interne alors qu'il a spécifiquement recruté un ingénieur doté d'un profil particulier pour construire une compétence. Nous supposons que l'évocation spontanée du développement interne révèle ici l'intégration de la ressource acquise. Ainsi, la démarche d'acquisition de ressources ou de compétences sur un marché de facteurs stratégiques est ici considérée par le dirigeant comme relevant du développement interne.

*Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas*

Les résultats des études de cas des trois défenseurs que sont Filarc, Denval et Arstyl étayent la proposition P7 selon laquelle une organisation au comportement de défenseur privilégie le développement interne de ses compétences. Cette préférence est plus ou moins manifeste selon les cas lorsqu'on comptabilise les modalités d'investissement, mais le développement interne reste la modalité dominante envisagée pour la construction des compétences dans les organisations de type défenseur. En effet, chacun des dirigeants des trois entreprises a clairement manifesté sa préférence (sans questionnement de notre part sur leur préférence) pour cette modalité.

La proposition P8 n'a pas pu être confrontée au terrain de la dentelle de Calais puisqu'aucune des entreprises constituant nos cas n'adopte un comportement de réacteur.

L'étude des différents cas éclaire le processus de construction des compétences sous un nouveau jour. Si, comme nous l'avons évoqué précédemment, les dirigeants font le choix *a priori* de développer une compétence, les modalités de développement comprennent manifestement une part importante de bricolage (tatonnements et réajustements en cours de processus), voire de chance. L'entreprise qui souhaite construire une compétence mène ainsi le plus souvent plusieurs investissements successifs de différentes natures (développement interne, acquisition, partenariat) qui, combinées avec les ressources préexistantes dans l'entreprise font émerger ou non la compétence souhaitée. D'autres investissements peuvent alors être à nouveau envisagés pour atteindre la situation ciblée dans une démarche de bricolage et les échecs ne sont pas rares. Bref, la réalité des processus de construction des compétences des firmes semble assez loin de l'architecture décrite par Grant (1996b) dans laquelle les dirigeants doivent assurer l'intégration successive des différents niveaux de compétences dans une logique quasi-mécanique.

Nos résultats nous permettent également de relativiser la franche distinction, sinon l'opposition, souvent opérée dans la littérature, entre les trois modes de développement de la compétence, à savoir l'acquisition, le développement interne et le partenariat. En effet, les logiques de partenariat ne semblent pas exclure les possibilités de développement interne et d'acquisition, et inversement. Pourtant, ces deux dernières sont souvent opposées dans les travaux de recherche. La problématique du « faire » ou du « faire faire » sur laquelle les économistes comme les gestionnaires se penchent depuis longtemps peut ici

être éclairée par le pragmatisme des dirigeants. Parfois, ils retiennent à la fois « faire » et « faire faire » (et éventuellement « faire avec ») dans un processus fait de tâtonnements qui se caractérise avant tout par sa dimension téléologique (l'intention stratégique de construire une compétence donnée). Les dirigeants ont d'ailleurs des difficultés à distinguer les différentes modalités que sont le développement interne, l'acquisition et le partenariat. Ils choisissent en fait des investissements variés qui fournissent à l'entreprise des ressources diverses susceptibles de faire émerger la compétence désirée. Le recours à telle ou telle modalité d'investissement semble dépendre de facteurs variés qui en tous cas ne se réduisent pas au mode d'interprétation et au comportement stratégique de l'entreprise.

En effet, les propositions P5 à P7, qui portent sur la relation entre le comportement stratégique des firmes et les préférences en terme de modalité de construction des compétences, obtiennent un support différencié. La proposition P5 est étayée, bien que cette validation ne s'appuie que sur un seul cas. Le prospecteur Filtex marque une certaine préférence pour le partenariat et l'acquisition pour construire ses compétences, tout en mobilisant largement le développement interne. La proposition P7 trouve, elle aussi, du support sur notre terrain. Les trois défenseurs (Filarc, Derval et Arstyl) privilégient manifestement le développement interne. Par contre, la proposition P6 n'est pas étayée de manière convaincante. Les trois analystes (Interdentex, Fil à Fil et Lostyl) adoptent bien le partenariat, l'acquisition ou le développement interne pour développer leurs compétences. Cependant, deux d'entre eux, Interdentex et Fil à Fil, ont beaucoup plus recours au développement interne qu'aux autres modalités. On remarque également qu'il ne semble pas y avoir de lien direct entre le succès du développement d'une compétence et le choix d'une modalité de construction de compétence en fonction du comportement stratégique. Ainsi, même si les défenseurs ont plus souvent recours au développement interne pour construire leurs compétences, le fait de choisir parfois le partenariat ou l'acquisition ne les condamne pas à l'échec lors de la constitution de ces dernières. Cette observation semble valable, sur notre terrain, pour tous les types de comportement.

Nos résultats suggèrent, malgré la validation de certaines propositions, que les entreprises étudiées ont fréquemment recours au développement interne plutôt qu'à l'acquisition ou au partenariat et cela indépendamment de leur comportement stratégique. Cette sur-représentation du développement interne ainsi que des éléments issus des entretiens nous

permettent d'avancer que d'autres facteurs que le comportement stratégique influencent également de manière importante le recours à une modalité de construction de compétence (Cf. Figure 19).

Les dirigeants rencontrés mettent ainsi en avant que le choix des modalités de constitution d'une compétence dépend également de l'écart entre les compétences existantes de la firme et la compétence qu'elle souhaite acquérir. Le PDG de Filarc note par exemple : « *si c'est pour l'ennoblissement, ce serait automatiquement par acquisition. Parce que là, on n'a pas trop le choix. [...] Ce n'est pas notre métier* ». Le directeur général d'Interdentex souligne lui aussi la question du lien avec les compétences existantes pour construire de nouvelles compétences : « *en interne, ça me paraît compliqué parce qu'il faut des connaissances en mécanique et en électronique* ». Filtex ajoute : « *Ah ! Là c'est partenariat, réseau. Puisque c'est des compétences que je n'ai pas chez moi* ».

Les objectifs stratégiques jouent également un rôle important dans le choix d'une modalité de développement. Le recours au développement interne est par exemple justifié à plusieurs reprises sur notre terrain par des raisons de captation de la valeur. Le directeur général d'Interdentex précise : « *Si on arrive à développer nous-mêmes des améliorations qui nous permettent de proposer des produits différents, sans être lié avec un fournisseur, à les garder... ça personne ne peut y avoir accès...on peut trouver des avantages concurrentiels énormes* ». Plusieurs auteurs ont déjà mis en évidence les avantages stratégiques de chacun des modes de gouvernance (par exemple, Hansen, 2002) y compris en matière de construction de compétences (Claude-Gaudillat, 2002). Le développement interne favorise par exemple l'appropriabilité de l'avantage concurrentiel associé à la firme (Grant, 1996a) tandis que l'acquisition permet un accès plus rapide à la compétence. Le partenariat est la solution qui facilite le plus la réversibilité des investissements. Il permet également, d'après le dirigeant d'Interdentex, de répartir les risques : « *je crois qu'on serait contraint de le faire aussi par alliance [...]. Il faut quelques fois savoir éviter d'assumer tout, tout seul. La prise de risques a ses limites* ».

L'environnement institutionnel peut également influencer le choix des modalités de construction des compétences. Il ne s'agit pas uniquement de considérer les phénomènes d'imitation mais également les pressions normatives exercées par des dispositifs institutionnels tels que les SPL. Pour Arstyl, par exemple, l'existence du pôle de

compétitivité a entraîné des velléités de partenariats, subventionnés, même si le dirigeant affiche sa préférence pour le développement interne.

L'environnement économique, et particulièrement les caractéristiques des marchés des facteurs stratégiques, déterminent également les modalités de développement de compétences. L'histoire du secteur (Cf. chapitre IV) a montré qu'à maintes reprises les stratégies des dentelliers pour limiter l'accès à certaines ressources et compétences sur les marchés des facteurs stratégiques avaient empêché le recours à l'acquisition pour de nombreux acteurs. De même, le directeur général de Fil à Fil souligne que « *le recours au partenariat n'est pas toujours si évident. Il faut trouver. Trouver le bon partenaire, qui est disponible et qui a envie de travailler avec vous sur le même projet* ». Bien sûr, l'environnement institutionnel peut influencer l'environnement économique (et inversement) en créant des conditions favorables (ou au contraire défavorables) à la mise en œuvre de certaines modalités de construction.

Enfin, un dernier facteur important est mis en évidence par notre terrain : la capacité d'investissement. Il est intéressant de constater que malgré l'évidence du rôle décisif de l'investissement, ce thème est pratiquement absent de la littérature sur les ressources et compétences, comme il l'est d'ailleurs du champ de la stratégie à quelques exceptions près (par exemple, l'ouvrage de Charreaux, 2001). Tous les dirigeants ont abordé ce facteur. Pour justifier le retard dans la construction d'une compétence, le PDG de Filtext nous dit par exemple : « *Pourquoi ça n'a pas été fait avant ? [...] je crois que c'était par rapport à l'investissement* ». Il semble cependant que les investissements prennent, comme nous l'avons montré, des formes variées. La construction de compétences se fait parfois, et même souvent sur notre terrain, sans aucune sortie de trésorerie ou presque. L'investissement doit donc ici être entendu au sens large et non dans une acception restreinte issue d'une vision comptable. Le concept de *slack* organisationnel nous permet de mieux comprendre les mécanismes en œuvre au cœur de la construction de compétences et d'éclairer la sur-représentation du développement interne sur notre terrain.

Proposé par Cyert et March (1963), le *slack* est généralement défini comme un excédent de ressources permettant de faire face aux perturbations de l'environnement. Bien qu'issu de la théorie des organisations, la notion de *slack* organisationnel peut donc s'envisager dans une perspective stratégique de l'entreprise basée sur les ressources et compétences et

nombre de contributions abordent aujourd'hui la relation entre *slack* et innovation (par exemple Zajac, Golden et Shortell, 1991 ; Nohria et Gulati, 1996, 1997 ; Bourgeon et Demil, 1999) dans une perspective stratégique. Compte tenu de nos observations empiriques, nous suggérons que le *slack* constitue tout simplement les capacités dynamiques d'une organisation. En effet, Bourgeois (1981) souligne le double rôle du *slack* : il amortit et absorbe les chocs extérieurs (Meyer, 1982) et permet d'initier des changements au sein de l'organisation (Zajac et al. 1991). Nombre de définitions du *slack* ressemblent ainsi étrangement à celles des capacités dynamiques bien que la relation ne semble pas avoir été faite dans la littérature. Une approche de la construction de compétences en termes de *slack* apporte pourtant de nouveaux éclairages sur de nombreux phénomènes. Compte tenu de leurs faibles performances économiques et du déclin de leur industrie, la plupart des dentelliers étudiés sont indépendants financièrement et disposent de peu de *slack* non incorporé et de *slack* potentiel. Ils présentent cependant un volume important de *slack* incorporé sous la forme de machines disponibles ou de personnel qualifié disposant du temps nécessaire au développement de nouvelles compétences. La présence de *slack* essentiellement sous forme incorporée explique donc, sur notre terrain, le recours fréquent au développement interne.

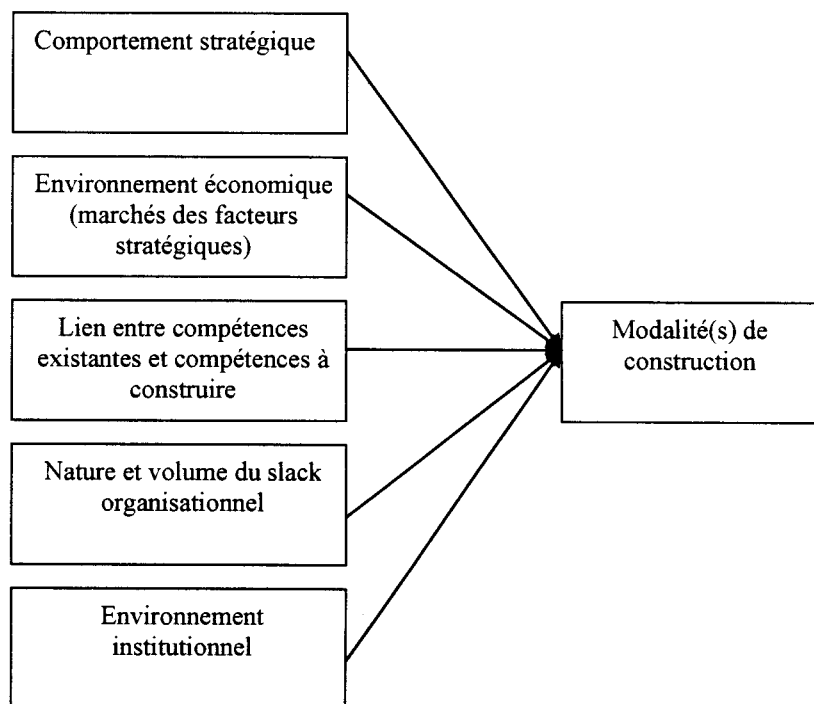


Figure 19 : Les facteurs déterminant le choix des modalités de construction des compétences

Finalement, différents facteurs expliquent le recours à une modalité de construction des compétences (Cf. Figure 19). Ces facteurs sont de natures différentes (facteurs stratégiques, organisationnels, institutionnels) et se combinent pour constituer la trajectoire de compétences des firmes mais également des industries. Nous développons largement cette dimension interfirmes dans la section 3. de ce chapitre. Le choix de la modalité de développement est donc complexe et les dirigeants de notre terrain en ont d'ailleurs conscience : « *Il n'y a pas de réponse standard. Ça dépend du projet, des opportunités... ça peut être un ensemble des différents moyens* » (Fil à Fil, DG, 2005).

2.3. La confrontation des propositions P9 à P11 au terrain : Les caractéristiques des processus de construction des compétences stratégiques

Dans cette recherche, nous avons choisi d'étudier la construction de compétences de manière processuelle. Nous nous sommes ainsi penchée sur le choix des compétences à développer et sur leurs modalités de construction dans l'industrie de la Dentelle de Calais. Cependant, dans une perspective stratégique, un troisième questionnement doit être abordé : quelle est la relation entre le processus de construction des compétences d'une firme et l'avantage concurrentiel généré ?

Ce questionnement permet de traiter une piste de recherche évoquée par Oliver : « *les recherches futures sur l'avantage concurrentiel soutenable ne devraient pas se focaliser uniquement sur les attributs des ressources des firmes (par exemple, leur rareté, leur caractère unique ou leur non substituabilité) mais également sur la manière dont ces ressources sont développées, managées et diffusées* » (Oliver, 1997, p.710). Nos propositions P9 à P11 s'inscrivent dans cette logique.

Pour confronter ces propositions au terrain de la Dentelle de Calais, nous identifions dans un premier temps les compétences stratégiques des firmes du terrain. Puis, dans un second temps, nous nous penchons sur les processus ayant conduit ces compétences à être au cœur de l'avantage concurrentiel des entreprises.

2.3.1. L'identification des compétences stratégiques des firmes étudiées

Le repérage des compétences stratégiques des firmes est la première étape pour comprendre l'origine de leur avantage concurrentiel.

Nous avons cherché à identifier les compétences stratégiques de entreprise en demandant aux dirigeants interviewés (sur la base du thème 2 du guide d'entretien –Cf. Annexe 1) ce que leur entreprise « fait mieux que ses concurrents ». La plupart du temps, nous formulons notre question de la manière suivante : *que pensez-vous que votre entreprise fasse mieux que ses concurrents, c'est-à-dire quelles compétences, savoir-faire ou technologies votre entreprise maîtrise-t-elle mieux que ses concurrents ?*

Cependant, pour améliorer la validité de nos résultats, nous avons opéré une triangulation à plusieurs niveaux. Premièrement, une vérification a été opérée au sein même des entretiens. En effet, les thèmes 5 et 7 du guide d'entretien, portant sur les compétences construites par l'entreprise, permettaient la validation des données relatives au thème 2 (l'identification des compétences stratégiques). Il s'avère que les compétences stratégiques sont également citées par les dirigeants lorsqu'ils évoquent les compétences construites (Cf. Tableaux 48 à 60). Deuxièmement, plusieurs entretiens ont parfois été menés avec les mêmes acteurs à plusieurs mois ou plusieurs années d'intervalle. Lors d'un second entretien, nous avons la plupart du temps abordé à nouveau le thème 2 pour évaluer la cohérence des discours des acteurs dans le temps mais également pour identifier des évolutions quant aux compétences considérées comme stratégiques. Troisièmement, les entretiens avec des acteurs différents au sein d'une firme ont permis de valider les compétences stratégiques avancées. Quatrièmement, nous avons demandé à chaque acteur interviewé de citer les compétences stratégiques de ses concurrents (lorsqu'il s'agissait d'un salarié ou du dirigeant d'une entreprise) ou des firmes du secteur (lorsqu'il s'agissait d'un expert n'évoluant dans aucune des entreprises du terrain : styliste, journaliste...).

Ces différents niveaux de triangulation ont permis d'identifier de manière rigoureuse les compétences stratégiques des entreprises, c'est-à-dire, comme le suggère la littérature, les compétences sources de différenciation et qui fondent la réputation de l'entreprise dans son industrie et sur ses marchés. Les compétences stratégiques des sept entreprises du terrain sont reprises dans le tableau 62. Ce dernier présente à la fois les compétences déclarées par les entreprises elles-mêmes et celles identifiées par les concurrents et les experts. Pour faciliter la compréhension et les comparaisons nous n'avons retenu qu'une seule terminologie lorsque des acteurs utilisaient des termes ou des expressions variées pour désigner une même compétence. Par exemple, la compétence « souplesse vis-à-vis des

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

demandes des clients » de Denval correspond à la formulation du directeur général de l'entreprise. Ses concurrents ont formulé cette compétence stratégique sous la forme de « adaptation au client » ou « capacité à faire du 'sur-mesure' » mais, pour faciliter la lecture et les comparaisons entre compétences évoquées par le dirigeant et compétences évoquées par les concurrents ou les experts, nous avons choisi la formulation du dirigeant de Denval. Précisons également que nous n'avons pas retenu une compétence stratégique si elle n'était citée que par un seul acteur extérieur à l'organisation.

Entreprise	Compétences stratégiques déclarées	Compétences stratégiques d'après les concurrents et experts
FILTEX	<p>Création et Recherche et développement (produit) « On essaie de retrouver des techniques anciennes délaissées comme des points de tissage et de les remettre au goût du jour avec les machines actuelles » (DG, 2001).</p> <p>Maîtrise du processus de production Leavers « Ce qu'on fait de mieux que nos concurrents : le Leavers. On disparaît si on ne fait plus de Leavers. On est la seule entreprise à Calais capable d'acheter une machine (Leavers), de la faire tourner et d'en refaire la mécanique » (DG, 2001).</p> <p>Maîtrise de différentes technologies de production</p>	<p>Création</p> <p>Recherche et Développement</p> <p>Entreprise familiale</p>
INTERDENTEX	<p>Diversité des techniques « Ce qui nous différencie, c'est notre côté multitechnique et notre expérience en broderie » (Resp. com., 2001).</p> <p>Maîtrise le la teinture « Nous maîtrisons notre teinture et nous avons toujours considéré que c'était un point important dans le process. Je pense que c'est un avantage en stratégie » (DG, 2005).</p> <p>Propriétaire d'un outil de production en Asie « Nous maîtrisons [la production en Asie], [...] ce qui n'est pas forcément le cas de tout le monde puisque nos concurrents ont eux, éventuellement, des points de chute en Asie, mais ne maîtrisent pas à 100%. Bon, ils font des joint venture, des choses comme ça... on connaît comment ça se termine » (DG, 2005).</p> <p>Connaissance du produit dans la relation client « je dirais que la compétence la plus importante c'est au niveau du client la fiabilité de l'information que l'on donne au client...être capable de donner au client une information fiable » (DG, 2004).</p> <p>Modélisation de la structure des coûts sur le tricotage (activités Textronic, Jacquardtronic et Fascination).</p> <p>Organisation industrielle</p>	<p>Diversité des techniques</p> <p>Valorisation des marques</p>

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

<p>FIL A FIL</p>	<p>Diversité des techniques</p> <p>Maîtrise de l'organisation en réseau « On est une des rares sociétés à pouvoir absorber de gros volumes grâce à notre gestion de flux et à notre organisation en réseau » (DG, 2005).</p> <p>Création</p> <p>Réseau international de distribution « On a un an d'avance là-dessus » (DG, 2005).</p> <p>Système d'information</p> <p>Calcul de coûts</p>	<p>Diversité des techniques</p> <p>Réactivité</p> <p>Connaissance du marché</p>
<p>LOSTYL</p>	<p>Qualité de service</p> <p>Création et largeur de collection « On propose chaque année un nombre de créations très important et les créateurs le savent » (DG, 2005).</p> <p>Culture d'autonomie et de responsabilité</p>	<p>Qualité de service</p> <p>Création</p>
<p>FILARC</p>	<p>Création et qualité « Ils estiment et reconnaissent d'ailleurs que Filarc c'est la Rolls de la dentelle. Eux font de la dentelle Leavers de belle qualité. Il n'y a rien à dire mais Filarc est un cran au dessus » (Resp.Création, 2005).</p> <p>Maîtrise du processus de production Leavers et R&D process « Au niveau de la dentelle, vous savez, pour bien créer, il faut bien connaître la machine. Moi, je connais aussi bien le métier Leavers (même si je ne saurais pas le faire tourner), que le dessin. Et je sais faire des dessins aussi bien que des esquisses. Je connais tous les principes, toutes les étapes, donc forcément c'est déjà un peu plus facile, parce que vous connaissez les limites de la machine » (Resp.Création, 2005). ✍</p> <p>Réactivité (grâce au logiciel de dessin et à la numérisation) « Si je vous dis la création, vous allez dire que je focalise là-dessus. Euh... je ne sais pas, aujourd'hui, je ne parlerais peut-être pas de création, je parlerais peut-être de réactivité » (Resp.Création, 2005).</p> <p>Maîtrise de deux activités complémentaires : robe et lingerie haut-de-gamme « Je pense que c'est le fait de travailler aussi bien la lingerie corseterie que le prêt-à-porter et la haute couture. Le fait que je travaille les deux en même temps. C'est à dire que lorsque je fais quelque chose pour la haute couture, si je trouve ça réussi, je le fais aussi pour la lingerie corseterie. Je me sers des deux, j'adapte. Et bien souvent si ça marche en haute-couture, si je le développe en lingerie, ça marchera aussi » (DG, 2004).</p>	<p>Qualité des produits</p> <p>Maîtrise du processus de production Leavers</p>

<p>DENVAL</p>	<p>Service en délai de livraison</p> <p>Souplesse vis à vis des demandes des clients « on peut s'adapter aux moindres demandes du client, à toutes les étapes de la production » (DG, 2005).</p> <p>Qualité</p>	<p>Souplesse vis-à-vis des demandes des clients</p>
<p>ARSTYL</p>	<p>Maîtrise du processus de production Leavers « Notre savoir-faire en Leavers... je parle du processus de production... est inégalé » (DG, 2005).</p> <p>Numérisation du Leavers</p> <p>Recherche et développement (process)</p>	<p>Innovation process</p> <p>Numérisation du Leavers</p>

Tableau 62: Les compétences stratégiques des entreprises étudiées

La triangulation systématique des données nous a également conduit à repérer quelques paradoxes relatifs à la perception des compétences stratégiques et plus généralement de l'avantage concurrentiel des firmes.

Premièrement, on peut remarquer que les répondants énoncent spontanément deux ou trois, voire cinq ou six compétences stratégiques pour leur propre entreprise, tandis qu'ils ne citent qu'une ou deux compétences pour les concurrents. Ce découplage entre perception des acteurs externes et perception des acteurs internes peut être expliquée par l'ambiguïté causale caractérisée par une vision partielle des chaînes de capacités dynamiques et de compétences qui confèrent une valeur stratégique à une compétence. Le cas d'Interdentex est à ce sujet édifiant. Les cadres et dirigeants interrogés ont évoqué six compétences stratégiques pour leur entreprise alors que les concurrents ou les experts du secteur (styliste, journaliste, client) n'en citent pour la plupart du temps qu'une ou deux. De plus, alors qu'un consensus apparaît sur la compétence « valorisation des marques » parmi les concurrents et les experts, les acteurs de l'entreprise eux-mêmes évoquent pendant les entretiens ce savoir-faire mais ne le mentionnent pas dans la liste de leurs compétences stratégiques. Par exemple, la responsable communication d'Interdentex abordait en 2001 cette compétence en valorisation des marques mais uniquement pour étayer le fait qu'elle cite la « diversité des techniques » comme une compétence stratégique : « *On est multi-techniques et on offre une large gamme de produits. On offre plus de service, plus de proximité avec le client, on a une meilleure approche du relationnel client. [...] Interdentex est plus considérée comme une marque que comme un industriel* » (Responsable communication d'Interdentex, 2001).

Deuxièmement, un consensus naît entre les acteurs, dans l'ensemble, sur les compétences stratégiques de leurs concurrents, et entre acteurs au sein d'une firme sur celles de cette dernière. Cependant, il est intéressant de noter que les compétences stratégiques du prospecteur (Filtex) et des défenseurs (Filarc, Denval, et Arstyl) apparaissent plus évidentes pour l'ensemble des acteurs que les compétences des analystes (Interdentex, Fil à Fil et Lostyl) qui semblent moins apparentes. D'ailleurs Fil à Fil et Interdentex, toutes deux analystes, sont les entreprises dont les membres citent le plus de compétences stratégiques (six chacune). On peut également remarquer que les compétences évoquées n'ont pas de lien direct entre elles. Ce constat de la difficulté à repérer les compétences stratégiques est cohérent avec les travaux de Snow et Hrebiniak (1980) qui ont démontré que celles des défenseurs et des prospecteurs sont clairement identifiables, tandis que celles des analystes le sont beaucoup moins. Au-delà de son intérêt théorique, ce résultat fournit donc une validité externe à notre analyse.

Troisièmement, nous constatons que les compétences stratégiques repérées par les acteurs interviewés relèvent de catégories et de niveaux différents. Dans la typologie de Grant (1996b), les compétences énoncées sont parfois de simples compétences spécialisées (la teinture) tandis que d'autres sont des compétences d'activité (la diversité des techniques ou la maîtrise du processus de production Leavers), des compétences fonctionnelles (la R&D ou la création), voire des compétences interfonctionnelles (organisation industrielle ou réactivité). Cette diversité des niveaux montre que les compétences stratégiques ne sont pas forcément perçues par les acteurs comme étant fonctionnelles ou interfonctionnelles. Des compétences de niveau intermédiaire sont susceptibles, d'après eux, de conférer un avantage concurrentiel. Au-delà des différences de niveaux des compétences citées, on remarque que des dirigeants peuvent parfois considérer comme des compétences stratégiques la seule détention de certaines ressources spécifiques. Par exemple, le directeur général d'Interdentex met en avant le fait d'être propriétaire d'un outil de production en Asie. Deux responsables d'entreprise et un expert de l'industrie notent également que la compétence stratégique de Filtex est d'être une entreprise familiale. Ces compétences stratégiques sont les seules qui n'entrent pas véritablement dans le cadre des définitions théoriques des compétences présentées au chapitre I. Bien que nous n'ayons pas donné de définition du terme lors des entretiens, les dirigeants et les experts (journaliste,

styliste...) savent donc, parce qu'ils ont été formés ou par intuition, ce qu'est la compétence d'une entreprise.

Un quatrième résultat intéressant concernant l'identification des compétences stratégiques réside dans l'évolution du discours des acteurs sur les capacités de leur firme et sur celles de leurs concurrents. On peut dire dans l'ensemble qu'il y a une certaine stabilité des compétences stratégiques énoncés par les acteurs des entreprises (même lorsque plusieurs directeurs généraux successifs ont été interrogés). Toutefois, dans le cas de Filtext, on note une évolution sensible des discours. Au début de notre recherche en 2001, l'ensemble du secteur affirmait que la compétence stratégique de Filtext était la création. En 2005, même si le dirigeant de Filtext cite toujours la création et l'innovation comme première compétence à l'origine de son avantage concurrentiel, les avis de ses concurrents calaisiens et caudrésiens sont plus divergents : d'après le dirigeant d'Interdentex (2004), l'avantage de Filtext est la grande stabilité (depuis 25 ans) de son équipe commerciale ; d'après Fil à Fil (2005), c'est sa plus grande capacité de production (« *ils peuvent s'attaquer à des gros trucs* »)⁷¹ ; pour Lostyl comme pour le nouveau dirigeant d'Interdentex (2005), l'atout de Filtext est d'être une entreprise familiale. Cette dispersion des compétences stratégiques citées peut être due, selon nous, à une collection de Filtext considérée dans l'industrie et par certains clients comme moins créative qu'habituellement. L'image de Filtext aurait donc été un peu « brouillée » et la compétence en création remise en cause. D'autant qu'à la même période, Filtext, leader historique de l'industrie, commence à annoncer des plans de restructuration. On voit ainsi la relative fragilité de l'attribution d'une compétence à une firme.

Un cinquième élément remarquable quant aux compétences stratégiques est que certaines de ces dernières semblent être évoquées ensemble comme si elles étaient couplées ou que l'une servait de levier à l'autre. Notamment, les cadres et dirigeants de Filtext, Filarc et Arstyl évoquent systématiquement la maîtrise du processus de production Leavers comme compétence stratégique. Or, ces acteurs citent également la création ou la R&D. Après avoir approfondi cette relation entre certaines compétences stratégiques lors des entretiens,

⁷¹ Ces deux compétences (stabilité de l'équipe commerciale et grande capacité de production) ne sont pas reprises dans la liste des compétences présentées dans le tableau 62 car elles n'ont été avancées qu'une fois chacune. Comme nous l'avons évoqué, pour l'identification des compétences d'une firme par les acteurs extérieurs (concurrents ou experts) nous n'avons pas retenu les compétences énoncées par un seul interviewé.

il s'avère que la maîtrise du processus de production Leavers agit comme une sorte de levier dans le développement de certaines autres compétences. La maîtrise du processus de production permet donc d'avoir de nouvelles idées et un savoir-faire pour améliorer la création de nouveaux motifs ou l'intégration de nouvelles matières dans la dentelle. Ce résultat a deux conséquences théoriques. D'abord, il précise la nature de la relation entre l'intensification d'une compétence (Sanchez et Heene, 2004) et la construction d'une autre compétence. Penrose (1959) avait déjà souligné que l'efficience dans l'utilisation d'une ressource permet d'utiliser l'excédent de cette ressource (et notamment le temps disponible des managers) pour assurer la croissance de l'entreprise. Le mécanisme observé sur notre terrain confirme l'idée de Penrose et la précise. La construction d'une nouvelle compétence dans l'entreprise est effectivement permise par l'excédent de ressources dégagées par l'utilisation de plus en plus efficiente de ces dernières. Autrement dit, la routinisation progressive de l'utilisation des ressources crée du *slack* dans l'organisation⁷². Cependant, nos résultats suggèrent une relation directe entre les nouvelles compétences construites et le type de ressources ayant permis de dégager du *slack*. Ainsi, sur le terrain étudié, la maîtrise du processus de production Leavers permet de dégager des ressources excédentaires liées à ce processus (temps des esquisseurs, du responsable de production et des ouvriers, métiers Leavers disponibles, fils non utilisés...). Il s'ensuit que les nouvelles compétences stratégiques construites en interne (amélioration du process, création de nouveaux motifs, tests de nouveaux fils...), grâce au *slack* incorporé, ont plus de chance d'être liées aux compétences précédemment détenues et au type de ressources sur lesquelles un excédent a été dégagé⁷³. Ensuite, les relations entre les ressources et les compétences détenues et les compétences construites montrent que le développement de nouvelles capacités n'est pas qu'un phénomène *bottom-up* d'intégration successive de compétences de niveaux inférieurs comme le suggère souvent la littérature (par exemple, Grant, 1996b). Les compétences existantes jouent aussi un rôle dans l'émergence d'autres compétences de niveau égal, inférieur ou supérieur par l'intermédiaire du mécanisme décrit ci-dessus. L'architecture des compétences ne se limite donc pas à une logique verticale ou

⁷² Cette affirmation vaut notamment pour les actifs qui ne sont pas soumis à l'érosion ou à l'usure ou dont l'érosion ou l'usure est moins importante que le *slack* généré par leur utilisation (ce qui est généralement le cas d'un bon investissement). Ainsi, la connaissance n'est pas soumise à l'usure (Grant, 1996a). Penrose (1959) s'attarde notamment sur le temps dégagé par les managers au fur et à mesure de la routinisation de leurs activités quotidiennes.

⁷³ D'autant que les rigidités organisationnelles (« *core rigidities* » selon Leonard Barton, 1992) engendrées par l'intensification d'une compétence limitent souvent la possibilité de développer des compétences sans aucun lien avec celles détenues précédemment.

« hiérarchique » pour reprendre l'expression de Grant (1996b). Toutefois, on ne peut nier le rôle des compétences individuelles et de leur intégration dans l'émergence d'une compétence stratégique. Ainsi, le dirigeant de Filarc a évoqué lors de nos différents entretiens la réputation de son entreprise en termes de création et de qualité (en couplant toujours les deux). Il reconnaît que cette compétence stratégique revient largement au responsable création, en poste depuis quinze ans dans l'entreprise, qui a créé « le style Filarc ». Cependant cette compétence n'est possible, selon ce dirigeant, que grâce à la maîtrise du process Leavers. On retrouve, là encore, l'idée de compétence levier évoquée précédemment.

Enfin, le panorama des compétences stratégiques avancées par les acteurs ne serait pas complet sans évoquer les entretiens les plus récents qui mettent en avant une véritable compétence d'industrie (Foss et Eriksen, 1995). En 2005, le nouveau dirigeant de Fil à Fil nous confiait que les compétences de son entreprise sont les mêmes que celles d'Interdentex et Filtex : « *Pour les calaisiens Interdentex et Filtex, elles sont identiques aux nôtres ; pour Tianhai, Takeda et Sakae, c'est d'être asiatique* » (2005). Ce dernier considère que les savoir-faire sur la place de Calais sont équivalents chez les différents fabricants et que la compétence de création (esquisse et dessin) est propre aux calaisiens⁷⁴. Il ajoute que les différences entre dentelliers calaisiens sont marginales et concernent des « *astuces d'utilisation des machines* » ou la capacité « *à tirer plus de la machine* ». Le directeur général Filarc a adopté très récemment le même point de vue, arguant d'une compétence d'industrie en création et en maîtrise du processus de production Leavers. Nous supposons que c'est la récente prise de conscience (depuis 2003 ou 2004) du caractère multipolaire de l'industrie Leavers (Le nord de la France avec les pôles de Calais et Caudry, d'une part, et la Chine avec quelques fabricants, d'autre part) qui a conduit ces acteurs à évoquer des compétences communes comme pour montrer la nécessité de faire front face à la concurrence asiatique. Aujourd'hui, la plupart des dentelliers calaisiens⁷⁵ abordent avec fatalisme la question de l'avantage concurrentiel en affirmant que c'est moins une question de compétences que de lieu d'implantation. Nombre d'entre eux notent donc que la source de l'avantage concurrentiel est d'être implanté en Asie car « *c'est là*

⁷⁴ On peut toutefois remarquer que ni ce directeur général ni les anciens dirigeants de Fil à Fil n'ont évoqué, lorsqu'il s'agissait de lister les compétences stratégiques de leur firme, la création.

⁷⁵ Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre IV, les dentelliers de Caudry, spécialisés dans la dentelle pour robe, sont dans une situation plus favorable que les dentelliers de Calais, spécialisés dans la lingerie.

qu'il y a encore des développements de marché possibles » (DG, Fil à Fil, 2005) et qu'il faut « *accompagner la délocalisation de la confection* » (DG, Interdentex, 2005). De même, la compétence stratégique du dentellier asiatique Sakae apparaît comme étant simplement sa capacité à accéder à une main d'œuvre moins chère et sa proximité géographique avec les confectionneurs.

L'identification des compétences stratégiques des firmes étudiées et les données recueillies sur leurs processus de construction nous permettent de confronter les propositions P9 à P11, relatives à la constitution de l'avantage concurrentiel, au terrain de la Dentelle de Calais.

2.3.2. Les conditions pour qu'une compétence devienne stratégique dans l'industrie de la Dentelle de Calais

Les propositions P9 à P11 sont issues du modèle théorique de Rindova et Fombrun (1999) adapté à notre problématique de construction des compétences. Rappelons ces propositions :

P9 : Plus une organisation a réalisé, pour construire une compétence, des investissements importants et cohérents avec les critères de succès de l'industrie, plus cette compétence est susceptible de conférer un avantage concurrentiel à l'organisation.

P10 : Plus une organisation a réalisé des projections stratégiques au sujet d'une compétence construite, plus cette dernière est susceptible de conférer un avantage concurrentiel.

P11 : Plus une organisation a construit une compétence cohérente avec son comportement stratégique, plus cette dernière est susceptible de conférer un avantage concurrentiel.

La confrontation de la proposition P9 au terrain de la Dentelle de Calais s'avère assez difficile. En effet, concernant le montant des investissements réalisés pour la construction de compétences stratégiques, nous n'avons pas pu obtenir de données systématiques, et ce pour plusieurs raisons. D'abord, la plupart des entreprises ont refusé de nous communiquer ces chiffres. Ensuite, nous avons vu précédemment que pour constituer les compétences les

fabricants combinent souvent différentes formes d'investissement (acquisition, partenariat, développement interne), ce qui rend problématique l'évaluation de leur montant global. Nombre de dirigeants ont d'ailleurs souligné ce point. Enfin, et nous avons souligné ce point dans la section précédente de ce chapitre, le développement interne semble sur-représenté dans l'industrie étudiée. De ce fait, la majeure partie des investissements réalisés sont difficilement quantifiables puisqu'ils supposent d'évaluer le temps consacré par les salariés au développement de nouvelles ressources et compétences, le temps d'immobilisation des métiers pour réaliser les tests ou encore le coût des matières premières intervenant dans ces tests. Concernant les critères de succès de l'industrie (Rindova et Fombrun, 1999), leur mise en évidence a été plus facile. Selon Rindova et Fombrun, c'est l'adéquation entre les investissements réalisés par une organisation et les critères de succès de l'industrie, définis par les constituants de l'environnement (clients, distributeurs, éventuellement pouvoirs publics...), qui favorisent l'avantage concurrentiel. Nous avons demandé aux différentes entreprises, mais aussi à des constituants de l'environnement (formateurs, journaliste spécialisée dans le secteur, président d'une association professionnelle, créateur de mode), d'identifier les critères de succès dans le secteur de la dentelle Leavers. Nous les avons ensuite comparé avec les compétences stratégiques évoquées par les acteurs extérieurs aux firmes (les concurrents et les experts du terrain) considérant que ces dernières sont plus pertinentes que les compétences stratégiques citées par les dirigeants des entreprises eux-mêmes⁷⁶.

Un consensus assez marqué apparaît sur les critères de succès. Cependant, les répondants précisent souvent que ces critères sont différents pour le marché de la robe (sur lequel évoluent les entreprises de Caudry) et pour celui de la lingerie (qui concerne surtout les fabricants basés à Calais). Sur le segment de la robe (en haute-couture et prêt-à-porter haut de gamme), les critères de succès sont essentiellement la qualité de la dentelle et la création de nouveaux dessins. Sur le segment de la lingerie, les critères de succès sont plutôt la création de nouveaux dessins et l'innovation sur les produits. En 2005, trois dirigeants nous ont également cité la capacité à proposer des prix bas comme un critère de succès. Là encore, ce facteur fait référence aux producteurs asiatiques de dentelle Leavers qui

⁷⁶ D'autant que, comme nous l'avons précisé, nous avons relevé (Cf. Tableau 62) toutes les compétences stratégiques déclarées par les acteurs interviewés concernant leur entreprise alors que nous n'avons conservé que les compétences stratégiques citées deux fois ou plus lorsqu'il s'agissait d'acteurs extérieurs à l'entreprise concernée.

conquièrent sans arrêt des parts de marché aux dentelliers français, notamment sur le segment de la lingerie.

La proposition P10 suggère que les projections stratégiques (autrement dit les actions de communication auprès des constituants de l'environnement) sont déterminantes pour faire reconnaître la valeur d'une compétence et ainsi obtenir des ressources de ces derniers. L'identification des projections stratégiques a été permise grâce aux entretiens et aux données secondaires collectées (notamment la documentation commerciale des entreprises et les articles de presse⁷⁷).

A travers la proposition P11, nous suggérons qu'une compétence a plus de chances de devenir stratégique si elle est en adéquation avec le comportement stratégique de la firme. Cette proposition s'appuie sur P1 à P4. En effet, les propositions P1 à P4 évoquées précédemment portent sur la relation entre le mode d'interprétation (et plus généralement le comportement stratégique) des entreprises et leurs préférences en matière de choix de compétences à construire. Cependant, même si les entreprises ont une préférence pour certaines compétences, elles en développent également d'autres. Avec la proposition P11, nous souhaitons savoir si ce sont effectivement ces compétences en adéquation avec le comportement stratégique qui confèrent un avantage concurrentiel. Pour traiter cette proposition, nous avons rapproché les compétences stratégiques des firmes citées par les concurrents et les experts des caractéristiques des comportements stratégiques évoquées par Miles et Snow (1978).

Filtex est reconnue pour sa création et sa recherche et développement sur les produits (Cf. Tableau 62). Or, ces compétences correspondent aux plus lourds investissements effectués par la firme. Ces derniers sont effectués de manière récurrente depuis plusieurs années et leur montant est très important par rapport aux investissements du même type réalisés par les concurrents : « *le bureau de création et de recherche pour les fils et techniques de tissage représente 7 à 8% de notre chiffre d'affaires* » (Filtex, directeur général, 2001). Filtex évolue essentiellement sur le marché de la lingerie et ses compétences stratégiques (création et recherche et développement sur les produits notamment) correspondent

⁷⁷ Aucune des entreprises du secteur de la Dentelle de Calais n'est cotée en bourse. Les documents commerciaux et les articles dans la presse, généraliste et spécialisée, sont donc les principales projections stratégiques.

exactement aux critères de succès de l'industrie évoqués par la majorité des acteurs. Cette adéquation entre les compétences stratégiques détenues par Filtex et les facteurs-clés de succès dans l'industrie n'est pas étonnante puisque l'entreprise est leader sur le marché de la dentelle de Calais et qu'elle reste, malgré ses difficultés récentes, le plus important fabricant en termes de chiffre d'affaires et de nombre de salariés. Dans le cas de Filtex, se sont donc les compétences ayant fait l'objet des plus importants investissements et qui correspondent aux critères de succès de l'industrie qui sont devenues des compétences stratégiques. L'entreprise communique très largement sur ces deux compétences puisque la presse est fréquemment convoquée pour les lancements de nouveaux produits (par exemple, pour la dentelle phosphorescente la nuit ou la micro-capsulation). Filtex a également le sens de la mise en scène. Au salon Interfilère de Lyon en 2005, le stand du dentellier était fermé et seuls les clients ou quelques personnes triées sur le volet pouvaient le visiter et découvrir ses nouvelles créations : « *nous filtrons les entrées* » (Filtex, Responsable communication). Le dirigeant de Filtex reconnaît d'ailleurs « faire du marketing » même quand il sait que le produit concerné n'est pas une révolution. En parlant des dentelles de soja et de maïs, celui-ci soulignait en 2005 : « *Aujourd'hui c'est marginal, c'est pour ça que je dis que c'est du marketing. Ça donne médiatiquement, Filtex est le premier à sortir des dentelles végétales. Donc on est repéré : Ah ! Ben c'est une entreprise intéressante, il ne font pas ce que fait tout le monde... c'est de la communication, je ne pense pas que c'est le marché du siècle derrière. C'est très marginal* ». Filtex valorise également la création en ayant un contrat d'exclusivité avec un bureau de style et ne manque pas de présenter des dentelles qui ne se vendront pas mais constituent une vitrine : « *Toute l'application des tendances à la dentelle et en arriver à un coeur de collection qui soit quand même très mode, très tendance, très créatif, bon, pas toujours forcément très vendable, nous fait repérer en terme d'image comme étant une boîte qui crée. Ça c'est un avantage, je dirais que jusqu'à présent, les clients il n'y en a aucun qui dit... enfin, qui se prive de venir voir notre collection, même s'il n'achètera rien dedans* » (Filtex, DG, 2001). Les compétences sur lesquelles l'entreprise effectue des projections stratégiques (création et recherche et développement de nouveaux produits) sont donc celles qui fondent la réputation de l'entreprise et sont devenues stratégiques. Elles sont également cohérentes avec le comportement de prospecteur de Filtex puisque ce comportement privilégié, selon Miles et Snow, la R&D appliquée.

La diversité des techniques et la valorisation des marques sont les deux compétences stratégiques identifiées par les concurrents et les experts pour Interdentex. Ces compétences stratégiques sont liées puisque l'entreprise s'est dotée d'une marque pour la dentelle produite sur chaque technologie maîtrisée (Leavers, Jacquardtronic, Textronic, et Fascination). Interdentex a fait de très lourds investissements pour acquérir des métiers de différentes technologies et elle est aujourd'hui l'entreprise qui dispose de la plus grande diversité de technologies parmi les dentelliers de Calais et Caudry. L'entreprise dispose notamment de « *la plus grande unité de production de France en métiers Fascination qui fabriquent un textile intermédiaire entre la dentelle et la broderie, parce qu'en mode, il y a des pics dentelle et des pics broderie* » (Interdentex, responsable communication, 2001). Les investissements réalisés pour bâtir des marques et les valoriser sont également très importants. Interdentex a déposé plusieurs de ses marques à l'international et à été le premier fabricant calaisien à créer un service de communication pour les valoriser. Cependant, même si les investissements réalisés sont très importants et étayent en partie la proposition P9, les compétences stratégiques d'Interdentex ne correspondent pas aux critères de succès traditionnels énoncés précédemment (créativité et développement de nouveaux produits pour le marché de la lingerie). La maîtrise, au-delà du Leavers, de différentes technologies de production permet toutefois de produire une dentelle à des coûts plus faibles. Or, ce facteur a été évoqué en 2005 par plusieurs dirigeants et experts comme un critère de succès dans l'industrie. Les projections stratégiques d'Interdentex autour de ses marques et des ses multiples technologies sont nombreuses. La documentation commerciale est probablement la plus recherchée du secteur et les plaquettes de présentation de l'entreprise insistent largement sur les différentes technologies maîtrisées et sur ses marques. Par contre, des compétences telles que la modélisation de la structure de coûts ou l'organisation industrielle, présentées par les dirigeants d'Interdentex comme stratégiques mais n'ayant été évoquées par aucun des concurrents ou des experts interviewés, ne font pas l'objet, à notre connaissance, de projections stratégiques. La direction d'Interdentex accorde dans l'ensemble une place très importante aux projections stratégiques. Ainsi, le dirigeant souligne : « *On a eu le titre de meilleur ouvrier de France en dentelle. On a présenté une équipe Interdentex et on a eu la médaille de meilleur ouvrier de France. C'est un élément de différenciation. On peut raconter une histoire à partir de ça* » (2004). L'année suivante, il évoque « *Nous maîtrisons notre teinture et nous avons toujours considéré que c'était un point important dans le process. Je pense que c'est un avantage en stratégie... c'est un bien grand mot,*

mais au moins ça a un avantage médiatique, au niveau de l'organisation et du discours qu'on peut avoir avec nos clients » (Interdentex, DG, 2005).

Les compétences stratégiques reconnues par les acteurs de l'environnement (maîtrise de technologies multiples et valorisation des marques) sont cohérentes avec le profil d'analyste qui se caractérise notamment par l'importance des fonctions technique et marketing.

Fil à Fil partage avec Interdentex la compétence stratégique de maîtrise de différentes techniques. Tout comme Interdentex, Fil à Fil a fait de très importants investissements pour acquérir des métiers de différentes technologies. L'entreprise a même annoncé en 2005, après l'arrivée d'un nouvel actionnaire majoritaire, un très lourd projet d'investissement de douze métiers de dernière génération (de type maille) pour les petites séries sur le marché européen. La réactivité et la connaissance du marché sont également perçues comme des compétences stratégiques du dentellier. Fil à Fil effectue des projections stratégiques importantes sur ses compétences. L'entreprise a d'ailleurs remporté le Grand Prix 1998 en communication B to B décerné par le magazine *Stratégies*. Ajoutons que les dirigeants ne manquent jamais de mettre en avant dans la presse la réactivité et la capacité d'adaptation de leur organisation. Les termes « réseau international » ou « réseau logistique » reviennent fréquemment dans les discours aux différents niveaux de l'entreprise. Les compétences stratégiques de Fil à Fil relevées par les concurrents et les experts (diversité des techniques de production, réactivité et connaissance du marché) s'avèrent cohérentes avec le comportement d'analyste qui caractérise l'entreprise puisque, selon Miles et Snow, ce dernier met l'accent sur la fonction marketing et la maîtrise de plusieurs technologies. Tout comme Interdentex (également analyste), les compétences stratégiques de Fil à Fil ne correspondent pas directement aux critères traditionnels de succès de l'industrie (création et développement de nouveaux produits). La maîtrise des technologies Jacquardtronic, Textronic et Fascination permet cependant de proposer des produits à des prix moins élevés que la dentelle Leavers.

Lostyl adopte également un comportement d'analyste mais évolue essentiellement, comme les autres dentelliers de Caudry, sur le marché de la robe haut-de-gamme. La création et la qualité de service sont les compétences stratégiques de l'entreprise d'après les acteurs de l'environnement. Ces compétences sont celles qui donnent lieu aux plus importants

investissements puisque Lostyl développe chaque année une collection comprenant de très nombreux modèles de dentelle. Elles sont également cohérentes avec les critères de succès du marché de la dentelle pour robe (qualité et création). Les projections stratégiques de Lostyl sont nombreuses. L'entreprise est notamment présente dans de nombreuses expositions consacrées à la dentelle dans le monde entier. Elle communique également à travers un partenariat avec un jeune créateur qui propose dans sa collection des vêtements utilisant la dentelle produite par Lostyl.

Filarc est reconnue par les acteurs du secteur pour la qualité de ses produits et sa maîtrise du processus de production de la dentelle Leavers. Ces deux compétences stratégiques sont cohérentes avec le profil de défenseur de l'entreprise mais ne correspondent pas directement avec les critères de succès du marché de la dentelle pour lingerie (bien que la maîtrise des processus de production de la dentelle Leavers soit une compétence levier pour la création de multiples dessins). Les compétences reconnues comme stratégiques sont, là encore, celles dans lesquelles l'entreprise investit le plus. Ainsi, Filarc consacre 4% de son chiffre d'affaires à la recherche et développement, notamment pour les processus de production. Par exemple, la firme a développé le logiciel de DAO, Dentelarc, et a mis en place la numérisation de la fabrication du Leavers. Les projections stratégiques de Filarc sont assez peu nombreuses et le directeur général reconnaît d'ailleurs « *une lacune sur ce domaine* ». Cependant, l'entreprise revendique un positionnement artisanal et promeut largement la qualité de ses produits et son savoir-faire sur l'outil de production auprès de ses clients et lors des salons.

La compétence stratégique de Derval est la souplesse de l'outil de production et l'adaptation aux demandes des clients. Cette compétence ne correspond pas aux critères de succès de l'industrie. Cependant, comme nous l'avons déjà souligné, Derval est sur un marché de niche puisqu'elle propose uniquement des dentelles de petites largeurs. Cette présence sur une niche conduit également l'entreprise à ne faire que peu de projections stratégiques ou, en tout cas, à limiter celles-ci uniquement vers leurs quelques clients. Cependant, auprès de ces derniers, la communication consiste effectivement à mettre en avant la capacité d'adaptation aux demandes à toutes les étapes du processus de production. La compétence stratégique de Derval est cohérente avec le profil de défenseur qui privilégie, d'après Miles et Snow (1978), la maîtrise des coûts et/ou le service aux

clients. Ici encore, c'est donc une compétence au cœur du comportement stratégique de l'entreprise qui est stratégique aux yeux des observateurs.

Pour les acteurs de l'industrie (concurrents et experts), Arstyl s'appuie sur les compétences stratégiques d'innovation sur le processus de production, et notamment la numérisation du Leavers. Les investissements d'Arstyl sont presque exclusivement centrés sur cette compétence stratégique, de même que ses projections stratégiques. L'entreprise consacre chaque année environ 5% de son chiffre d'affaires à l'amélioration de son processus de production. Les projections stratégiques d'Arstyl sont centrées sur le thème de la connaissance inégalée du processus de production. Ces projections sont autant orientées vers les clients que vers les autres acteurs de l'industrie puisque le dirigeant d'Arstyl a proposé à ses concurrents la technologie de numérisation du Leavers développée par son entreprise. La compétence stratégique d'Arstyl est cohérente avec son comportement de défenseur, ce dernier privilégiant, selon Miles et Snow, les processus internes et l'innovation sur les processus de production plutôt que sur les produits. La compétence d'innovation sur le processus de production permet également à Arstyl d'améliorer sans cesse la qualité de sa dentelle et sa compétence stratégique est donc en cohérence directe avec les critères de succès du marché de la robe sur lequel évolue Arstyl (qualité des produits et création).

Les propositions P9 à P11 portent sur la constitution d'un avantage concurrentiel selon les processus de constitution des compétences. Avant de synthétiser les résultats présentés ci-dessus pour étayer ou invalider ces propositions, nous souhaitons revenir sur la notion d'avantage concurrentiel dans le secteur de la Dentelle de Calais. En effet, dans ce secteur, l'idée d'avantage concurrentiel doit être relativisée, et les résultats de la confrontation au terrain des propositions P9 à P11 doivent donc l'être tout autant. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre IV, les performances de l'industrie de la Dentelle de Calais dans son ensemble sont faibles, particulièrement au cours des dernières années. Les quelques rares entreprises restant aujourd'hui dans le secteur (dont les plus « performantes » constituent notre terrain de recherche) sont les entreprises considérées comme performantes historiquement même si une partie d'entre elles licencient aujourd'hui. Compte tenu des variations fréquentes de performance qui caractérisent la Dentelle de Calais depuis près de deux siècles (Cf. Chapitre IV), il ne semble pas pertinent d'analyser les performances économiques des firmes étudiées pour ne retenir qu'une ou deux

entreprises qui disposeraient d'un avantage concurrentiel. Une telle méthode aurait conduit à ne retenir que les dentelliers de Caudry (Arstyl et Lostyl). Or, nous avons montré qu'historiquement, les fluctuations des marchés sont très importantes dans ce secteur et conditionnent largement les performances observées sur courte période. De manière générale, le principal critère de performance dans un secteur en déclin comme celui de la Dentelle de Calais semble donc être la survie des entreprises. Dans cette recherche, et bien que nous disposions des données comptables de la plupart des entreprises depuis 2001, l'avantage concurrentiel n'a pas été évalué par l'intermédiaire des performances économiques (à l'aide du résultat net par exemple). Nous avons plutôt cherché à savoir quelles sont les compétences qui fondent la réputation de l'entreprise, aussi appelées compétence stratégiques. Comme Grant (1991) ou Eriksen et Mikkelsen (1996), nous avons considéré que ce sont ces compétences qui constituent l'avantage concurrentiel d'une firme. Ce choix semble d'autant plus adapté à notre recherche que la mesure directe d'une performance économique ne peut pas être rapprochée d'une compétence particulière. Le profit d'une entreprise ne peut raisonnablement être attribué à une compétence, ou s'il peut l'être, rien ne permet de dire si c'est effectivement telle ou telle compétence qui fonde l'avantage concurrentiel.

Sur notre terrain, les propositions P9, P10 et P11 sont étayées, bien qu'à des degrés divers. Il semble, comme le suggère la proposition P9, que les compétences qui deviennent stratégiques sont celles qui ont fait l'objet d'investissements importants que ce soit sous forme d'acquisition, de partenariat ou de développement interne. Cependant, les résultats de notre étude empirique montrent que, contrairement à ce que suggère P9, certaines des compétences stratégiques des firmes étudiées ne correspondent pas aux critères de succès de l'industrie évoqués par les entreprises et les experts de l'industrie : la création, la recherche et développement de nouveaux produits et la maîtrise des coûts sur le marché de la dentelle pour lingerie ; la création et la qualité des produits sur le marché de la dentelle pour robe. Cependant, chaque dentellier dispose d'au moins une compétence stratégique cohérente avec les critères de succès. Ainsi, les compétences d'innovation process d'Arstyl ou de maîtrise du processus de production de Filarc sont à l'origine de la grande qualité de leurs produits ou de leur capacité de création de nombreux types de dentelles.

La proposition P10 est tout à fait soutenue par nos analyses. Les compétences développées par les entreprises deviennent stratégiques parce qu'elles font l'objet de projections

stratégiques. Sur notre terrain, les projections stratégiques prennent des formes variées allant de la communication publicitaire à la communication institutionnelle (expositions, films « documentaires », articles, parrainage de jeunes stylistes, relations presse...). Ces projections sont adressées à des publics variés selon les entreprises. Alors que Filtex, le prospecteur, s'adresse manifestement autant au grand public qu'à ses clients ou ses concurrents, les défenseurs Derval, Arstyl et Lostyl limitent le plus souvent leurs projections à leurs clients. Il convient également de remarquer qu'au-delà de la diversité des formes et des cibles des projections stratégiques, leur origine peut également varier. En effet, bien qu'appelées « projections stratégiques » par Rindova et Fombrun (1999), soulignant ainsi leur dimension volontariste, ces actions de communication peuvent ne pas puiser leur origine dans la firme concernée mais parmi les constituants de l'environnement. Ainsi, plusieurs dentelliers ont eu l'occasion de présenter leur savoir-faire lors d'expositions (en France ou à l'étranger) consacrées à la dentelle ou à la mode. D'autres ont obtenu des prix pour leur démarche de communication (Fil à Fil a obtenu le prix *Stratégies* de la communication BtoB) ou pour la créativité de leurs modèles de dentelle (Filtex a obtenu un *Femmy Award* à New York en 2005). Les entreprises peuvent donc profiter d'occasions diverses (plutôt qu'uniquement les créer) pour effectuer des projections stratégiques sur leurs compétences.

La relation entre les propositions P9 et P10 mérite également d'être abordée. Nous avons pu constater que des investissements importants sont, au-delà des compétences qu'ils permettent de constituer, des arguments de poids pour générer des projections stratégiques. Les dentelliers utilisent ainsi la presse générale ou professionnelle pour annoncer des investissements importants et rappeler les savoir-faire acquis ou recherchés. Le montant de l'investissement (s'il est conséquent) semble donc être une projection stratégique en tant que tel puisqu'il est annonciateur de différenciation et précise les objectifs de l'entreprise.

La proposition P11 s'appuie sur l'argument de cohérence dans le temps entre les actions stratégiques d'une firme. A travers cette proposition, nous nous demandons si les compétences qui deviennent stratégiques sont celles qui sont les plus cohérentes avec le comportement stratégique de la firme qui les construit. Elle est, elle aussi, étayée. Pour chaque entreprise du terrain, la plupart des compétences stratégiques citées par les acteurs de l'industrie, relèvent clairement de leur comportement stratégique. Comme nous l'avons vu précédemment, les dentelliers développent parfois des compétences qui ne s'inscrivent

pas clairement dans les fonctions ou les processus privilégiés habituellement (et décrits par Miles et Snow, 1978) par les organisations ayant leur comportement stratégique. Cependant, les compétences qui tendent à devenir stratégiques sont celles qui s'inscrivent dans les fonctions ou les processus liés au comportement de la firme. Deux facteurs, qui probablement se combinent, peuvent expliquer cet état de fait. D'une part, l'entreprise elle-même peut naturellement, de par son comportement stratégique, privilégier les investissements et les projections stratégiques cohérents avec ce dernier, et ce par préférence. D'autre part, il est probablement plus facile pour les constituants de l'environnement d'identifier les compétences en cohérence avec le comportement stratégique de la firme et de leur attribuer un sens.

Compte tenu de nos résultats, l'appel d'Oliver (1997) pour des études empiriques qui s'attardent sur la manière dont les ressources et les compétences sont constituées plutôt qu'uniquement sur leurs attributs (par exemple, leur rareté, leur caractère unique ou leur non substituabilité) semble être particulièrement fondé. Contrairement à ce que suggère implicitement la littérature (dans la lignée du modèle VRIN de Barney), ce ne sont pas uniquement les caractéristiques des compétences qui confèrent en elles-mêmes un avantage concurrentiel à une organisation mais également le mode de développement de cette dernière. Les entreprises ne doivent donc pas être uniquement centrées sur les caractéristiques des compétences mais également sur le processus de construction de celles-ci.

3. Les dynamiques interfirmes de construction de compétences

Notre revue de littérature a mis en évidence la nécessité de considérer les dynamiques interfirmes pour étudier les compétences stratégiques. En effet, l'analyse des différents processus de construction de compétences dans les contextes organisationnels ne doit pas faire oublier les dynamiques concurrentielles qui se développent autour des compétences à l'échelle interorganisationnelle. Dans cette section, nous présentons donc la dynamique interfirmes de construction de deux compétences : l'introduction de l'élasthanne dans la dentelle Leavers (3.1.) et la numérisation du processus de production de cette dernière (3.2.). Nous en tirons ensuite les conséquences en termes de trajectoires de compétences dans l'industrie (3.3.).

3.1. L'institutionnalisation de l'utilisation du Lycra (ou de la fibre élasthanne) dans la Dentelle de Calais

L'utilisation de matières innovantes a souvent été à l'origine de l'évolution de la dentelle. Dans les années 30, il existe déjà une dentelle élastique fabriquée avec du caoutchouc (et non de l'élasthanne) par Tiburce Lebas pour la confection de gaines. Le Nylon® dans les années 50 puis les microfibres et le Modal® dans les années 90 poussent les industriels à adapter leurs métiers à l'utilisation de ces nouvelles fibres. Ces innovations concernant l'utilisation des matières se font essentiellement en interne, par processus d'essais/erreurs. Cette activité d'innovation sur les fils est d'ailleurs régulière dans l'industrie de la Dentelle de Calais : « *Au niveau des fils, oui bien sûr on échoue tous les jours. La recherche de matière, ça fait partie de la création. On essaie des fils, je ne vais pas dire tous les jours, mais on essaie des fils régulièrement et les trois quarts vont à la poubelle. Financièrement, quel coût ? Très peu. Là, il y a plus un coût de main d'œuvre. Ça fait partie de la collection, de la création, au même titre que l'esquisse* » (Responsable création, Filarc, 2005). L'un des changements majeurs dans l'industrie de la dentelle est lié à l'introduction du Lycra (ou élasthanne)⁷⁸ dans la dentelle.

Tous les acteurs du terrain s'accordent à dire que le premier dentellier à avoir réussi à utiliser le Lycra est Filtex, en 1980. Ils reconnaissent que cette innovation a créé une véritable révolution dans l'industrie. Ainsi en 2005, le responsable création de Filarc évoque la nécessité pour les concurrents de Filtex de suivre cette innovation : « *je crois que c'est Filtex qui a commencé le Lycra. Donc là, ça a été collégial, tout le monde a suivi. [...] Proposer un produit identique, suivre les autres je ne vois pas l'intérêt ...sauf si c'était un mouvement, une tendance forte comme pour la fibre élasthanne (le Lycra)* ».

Entre 1959, date à laquelle la fibre élasthanne a été créée, et les premiers essais concluant d'utilisation de cette fibre par Filtex en 1980, il semble que plusieurs fabricants dans la dentelle aient tenté de l'utiliser sans y parvenir ou sans qu'il y ait de réponse de la part des consommateurs. Le dirigeant de Filarc évoque ainsi les essais de son entreprise : « *On a essayé d'être les premiers sur la dentelle Lycra. On a cassé plusieurs machines avec ça et*

⁷⁸ Lycra est une marque déposée qui désigne un type d'Elasthanne, une matière synthétique élastique connue à la fois pour sa souplesse et sa solidité. L'élasthanne a été développée en 1959 par DuPont.

*Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas*

c'est Filtex, les voisins, qui ont récupéré ça et réussi à le mettre au point ». Fil à Fil, en 1970, réussit pour la première fois à utiliser l'élasthanne dans la confection de galons. Toutefois, cette innovation ne rencontre pas de succès, que ce soit auprès de la clientèle ou dans la profession. Ce n'est qu'à partir des années 1980 que l'industrie prend conscience des apports du Lycra à la dentelle Leavers. Cette matière confère à la dentelle une élasticité qui la rend plus apte à être utilisée en lingerie.

Filtex a mené ses premières tentatives d'utilisation de l'élasthanne en 1980. Ce n'est cependant qu'en 1982 que l'entreprise lance une production industrielle de dentelle avec élasthanne. En 1983, elle commence à en vendre en très petite quantité. Le dirigeant nous avoue d'ailleurs qu'à cette époque les réactions des concurrents étaient très mitigées : *« Oh ! L'élasthanne on connaît ! Filtex, il va encore perdre son temps et de l'argent sur des essais »*. En 1984, les ventes augmentent et Filtex lance une véritable production industrielle : *« en 1984, on a commencé à vendre ça vraiment industriellement. Les autres ont dit 'Pouah, c'est un feu de paille, ça ne durera qu'un an. De toutes façons ces trucs là, ça ne dure pas'. 1985, même discours. 1986, ils ont seulement commencé à se dire 'Tiens il faudrait peut-être qu'on en fasse »* (Filtex, DG, 2005).

A posteriori, Filtex pense que sa réussite est due principalement aux moyens engagés dans le développement mais aussi au moment de l'introduction sur le marché de cette innovation : *« Apparemment, à ce moment là il y avait un marché en face et puis on a eu l'énergie et le courage de faire les investissements parce que ça supposait de complètement transformer les machines. C'était des frais sur chacune des machines. Les machines que vous montiez en élasthanne, vous ne pouviez pas les monter en rigide. Après, il fallait refaire des transformations de la machine. Donc il y avait un coût par machine. Equiper une machine ça avait un coût. C'était quatre à six semaines de travail sur une machine pour la transformer »*. Selon le dirigeant de Filtex, les essais de ses concurrents se sont soldés par des échecs pour diverses raisons telles que le manque de compétences pour adapter les machines au travail de l'élasthanne, un manque de moyens et de réactivité des entreprises concernées ou simplement un désintérêt du marché : *« Soit ils s'y sont mal pris, ça donnait rien, soit c'était bien mais le marché a dit 'C'est intéressant' mais ne voulait pas en acheter, soit le produit n'était pas au point, soit ce n'était pas le moment pour que le produit arrive sur le marché. Nous, quand on a démarré ça en 1980, premièrement on a mis des moyens industriels... peut-être que les autres ne l'avaient pas fait... ils ont fait un*

*Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas*

essai sur un bout de machine, et puis ils ont sorti trois mètres et puis après le client leur a dit 'c'est bien, il faut m'en faire une pièce' mais ils ne savaient pas faire plus que trois mètres. On est dans la mode, le client passe à autre chose s'il n'a pas tout de suite ce qu'il veut. Et puis deuxièmement, le marché avait besoin de ça ». Le moment d'introduction sur le marché de cette innovation, la réactivité de Filtex et la capacité à lancer rapidement une production industrielle semble donc être à l'origine de ce succès.

Il est cependant intéressant de s'interroger sur les raisons d'une réaction positive des fabricants de lingerie à l'introduction du Lycra dans la dentelle au début des années 1980. A l'époque, le marché de la lingerie était fortement dominé par les corsetiers et gainetiers français qui détenaient le savoir-faire, mais les corsetiers Italiens moins compétents commençaient à entrer massivement dans le secteur. L'arrivée sur le marché de dentelles extensibles en Lycra permet alors à un certain nombre de confectionneurs étrangers de se développer car l'élasticité de l'élasthanne permet de corriger les erreurs de conception ou de coupe. Avant l'introduction de l'élasthanne dans la dentelle, toutes les dentelles étaient rigides ce qui exigeait une conception et une coupe parfaite de la part des confectionneurs puisque la dentelle devait être ajustée au millimètre près. L'origine du développement de cette innovation est donc la nécessité pour les clients italiens de Filtex, en l'occurrence *La Perla*, de trouver des solutions permettant de combler leurs défauts de confection : « *On nous demandait 'on ne pourrait pas mettre de l'élastique ?' alors on a fait des essais et le premier client avec qui on a travaillé, c'est La Perla* » (Filtex, DG, 2005). Par la suite, attirés par la nouveauté, la souplesse et le confort que cette fibre pouvait apporter à la lingerie, les corsetiers français ont également utilisé les dentelles en Lycra. Ce n'est donc pas le confort pour la femme qui porte la lingerie, mais plutôt la facilitation des processus de production des corsetiers, qui a motivé au départ l'introduction de l'élasthanne dans la lingerie.

La modalité de développement choisie par Filtex pour renforcer sa capacité dynamique d'utilisation de nouveaux fils par l'application de la fibre élasthanne à la dentelle Leavers est le développement interne. Les mécaniciens de l'entreprise ont joué le rôle le plus important dans le développement de cette innovation en adaptant les métiers à l'utilisation de la fibre élasthanne. Il est intéressant de noter les efforts de discrétion et les projections stratégiques réalisées par Filtex pour protéger cette innovation : « *Oui, oui, on a développé ça en interne et on a gardé ça assez secret. On s'est bien gardé d'aller crier sur tous les*

toits que ça marchait et tout ça... on disait 'Ouais, ben ça marche pas très bien, on a des problèmes...' » (Filtex, DG, 2005)

Le dirigeant de Filtex considère lui-même que cette innovation a amené une véritable révolution dans l'industrie. En cinq ans l'ensemble de l'industrie a suivi et toutes les dentelles 100% rigides disponibles ont disparu pour laisser place aux dentelles d'élasthanne. Le dirigeant de Denval (2005) évoque cette innovation comme un phénomène de mode ayant créé une opportunité de marché qu'il était nécessaire de saisir : *« On a suivi certains phénomènes de mode comme le Lycra... comme tout le monde, mais on n'a pas été précurseur en la matière. On a profité du marché »*. Interdentex a poursuivi la démarche d'assouplissement de la dentelle commencée par Filtex en 1982 en adaptant les métiers Jacquardtronics et Textronics à l'utilisation du Lycra. L'ensemble du secteur a suivi en imitant cette compétence. Ce processus d'institutionnalisation et les déclarations des dirigeants autour de ce dernier suggèrent que, malgré leurs différences de comportements stratégiques, il existe des mouvements de fond dans l'industrie qui conduisent les dentelliers à construire les mêmes compétences avec les mêmes objectifs. Le développement de l'élasthanne dans le secteur est un phénomène d'isomorphisme. Il semble que Filtex ait tenté d'initier d'autres mouvements de ce genre depuis.

Ainsi, Filtex compte toujours sur sa capacité dynamique d'utilisation de nouveaux fils qui lui a permis d'acquérir sa position de leader pour la préserver. Même si le dirigeant parle de ses dernières innovations dans le domaine (la dentelle avec des fibres de soja et de maïs) comme d'un coup marketing (dans la mouvance du « développement durable »), lui permettant de se faire repérer comme innovateur, il n'en reste pas moins que le développement de cette innovation anticipe d'importantes modifications auxquelles l'industrie textile devrait faire face s'il survenait une grave crise pétrolière : *« L'utilisation du soja dans la dentelle aujourd'hui c'est ça, et puis peut-être que demain il y aura une catastrophe quelconque, une guerre et puis on dira : 'le pétrole c'est plus possible, il faut absolument trouver autre chose, on ne peut plus utiliser de polyester, de fibres artificielles', et hop »* (Filtex, 2005). Ces dentelles étant très récentes, il est difficile d'évaluer leur succès aujourd'hui, mais le PDG de Filtex reconnaît lui-même les difficultés à faire reconnaître cette innovation parmi ses clients et ses concurrents.

Un autre mouvement d'institutionnalisation dans l'industrie de la Dentelle de Calais mérite une attention particulière. D'une part, parce qu'il s'agit d'un mouvement plus récent auquel nous avons assisté (au moins en partie). D'autre part, parce que le processus d'isomorphisme est différent de celui de l'introduction de l'élasthanne.

3.2. L'institutionnalisation de la numérisation du Leavers et du logiciel de DAO dans l'industrie de la Dentelle de Calais

Dès le début des années 80, l'industrie cherche à développer la compétence de maîtrise de numérisation du processus de production de la dentelle Leavers. La construction de cette compétence a des conséquences à la fois sur les savoir-faire individuels et sur l'organisation et l'intégration des fonctions et permet, selon les dispositifs organisationnels mis en place, de diminuer les coûts, d'accroître la qualité, ou encore d'augmenter les possibilités de création. Portant sur un processus complet de production, la numérisation du Leavers constitue une compétence plus qu'une simple innovation technologique car qui nécessite une évolution de la chaîne de valeur de l'entreprise et implique la construction de nouvelles compétences à chacune des étapes de la production. La figure 20 illustre les différentes étapes numérisées du processus de production de la dentelle Leavers.

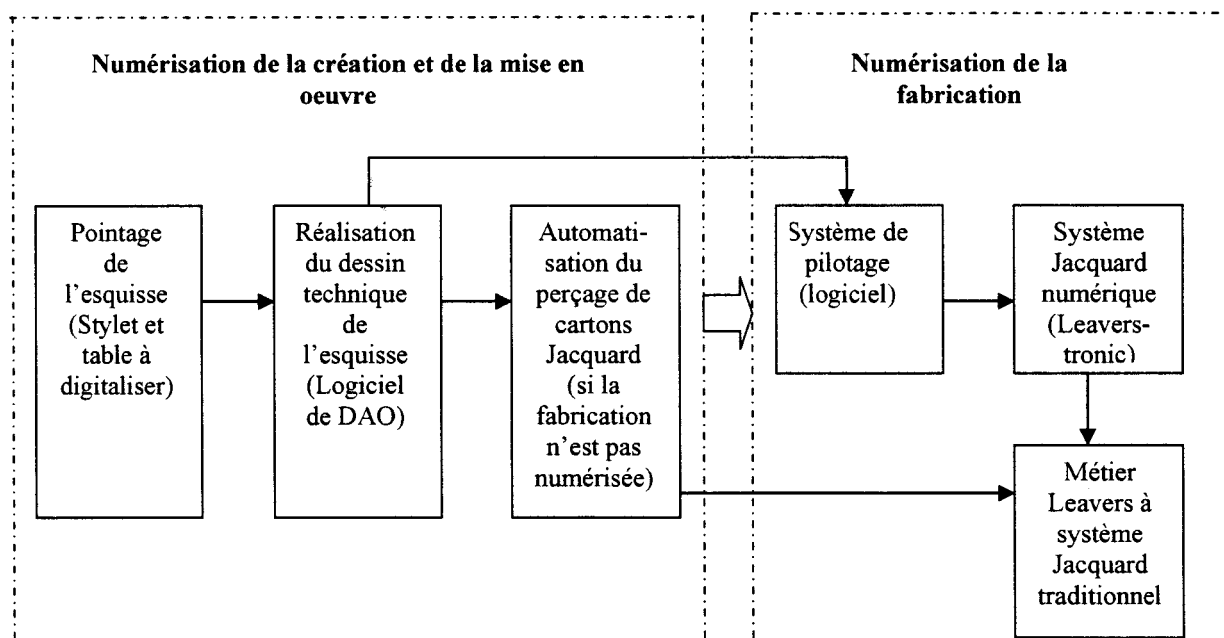


Figure 20 : La numérisation du processus de production de la dentelle Leavers

*Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas*

La figure ci-dessus présente les différentes étapes de production numérisée de la dentelle Leavers. Ce processus en marche depuis le début des années 80 n'a pas été développé uniformément par les acteurs de l'industrie. En effet, certains se sont arrêtés à la numérisation de la création et de la mise en œuvre.

Au moment où nous achevons cette thèse nous pouvons recenser deux logiciels de DAO (phase de création et mise en œuvre) parmi les cas étudiés et quatre systèmes différents de numérisation du métier Leavers (phase de fabrication) parmi les cas étudiés (Filarc-Filtex, Arstyl, Phistyl et le concurrent japonais Sakae). Nous n'avons pu étudier les cas de Sakae et Phistyl, mais il semble qu'après avoir échoué dans le développement de leur propre système Phistyl ait finalement décidé d'acquiescer celui de Filarc.

Le tableau 63 reprend les différentes phases du développement de la compétence de numérisation de la production Leavers pour chaque entreprise de notre terrain de recherche. Chacune de ces phases est mise en œuvre par la réalisation d'investissements eux-mêmes développés selon diverses modalités que nous avons détaillées précédemment. Ce tableau vise essentiellement à rendre compte des étapes du développement de la compétence de numérisation de la production de dentelle Leavers sur notre terrain de recherche.

Entreprise	Phases de la numérisation développée	Modalités de développement de la phase	Succès/Echec
ARSTYL	Logiciel de CAO-DAO entre 1995-97 Décision de développement 1985 1ers dessins AO en 1995 Amélioration du logiciel de DAO (2005)	Acquisition Développement interne	Succès
	Machine automatique à percer les cartons	Développement interne	Succès
	Système Jacquard numérique (Leaverstronic) Décision de développement en 1985. 1 ^{er} prototype en 1997.	Développement interne	Succès
	Machine à relire les cartons 1999-2000	Développement interne	Succès

Chapitre V - La construction des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais :
résultats et discussion des études de cas

FILARC	Logiciel de DAO « Dentelarc » créé vers 1990	Acquisition Développement interne Partenariat	Succès
	Machine automatique à percer les cartons (vers 1990)	Développement interne et partenariat avec une école d'ingénieur	Succès
	Système Jacquard numérique Développement à partir de 1996. Premier prototype fin 1998 Maîtrise effective en 1999	Développement interne et partenariat	Succès
	Machine à relire les cartons 1999-2000	Développement interne Partenariat	Succès
FILTEX	Logiciel DAO « Dentelarc » Développement à partir de 1989. Maîtrise effective à partir de 1994-1995	Partenariat et acquisition	Succès
	Système Jacquard numérique Développement à partir de 1995. Maîtrise effective en 1999.	Acquisition	Succès relatif (suiveur)
	Machine automatique à percer les cartons	Acquisition	Succès
INTERDENTEX	Logiciel de DAO « Dentelarc » Logiciel de DAO d'Arstyl Logiciel de CAO-DAO	Acquisition Partenariat et acquisition Acquisition	Succès relatif Succès relatif En cours
	Système Jacquard numérique	-	Echec (abandon de la décision)
LOSTYL	Logiciel DAO d'Arstyl	Acquisition	Succès
	Système Jacquard numérique Décision de développement : 1999-2000. Maîtrise effective depuis 2003-2004.	Développement interne	Echec
	Outil logiciel de pilotage de Leavers numérique Décision de développement 1999-2000	Développement interne et partenariat (GIE)	Succès
	Machine à percer les cartons	Acquisition chez Arstyl Développement interne : modification de la machine en 2005	Succès
DENVAL	N'a pas cherché à développer la numérisation du Leavers Raison : Coût trop important		
FIL A FIL	N'a pas cherché à développer la numérisation du Leavers Raison : Abandon de l'activité Leavers en 2005		

Tableau 63 : Les étapes du développement de la compétence de numérisation de la production de dentelle Leavers

Avant de numériser les machines Leavers, c'est-à-dire de remplacer le système de cartons Jacquard par un système de plaques électroniques commandées par un logiciel informatique, il a fallu dans un premier temps créer un système de digitalisation pour saisir les données de l'esquisse. Dans un second temps un logiciel de DAO a été mis au point : il facilite les opérations de création notamment grâce à l'intégration des étapes de pointage et

de mise en carte de l'esquisse. Nous rappelons ici que l'étape de mise en carte consiste en la transcription du dessin en carton Jacquard et que cette opération n'est possible qu'après l'étape de pointage. Le pointeur enregistre tous les paramètres nécessaires à la réalisation de la dentelle figurant sur la feuille de mise en carte. Chaque position de fil, chaque mouvement du métier, est pointé à l'aide d'un stylet, et retranscrit en un barème chiffré, puis codé par un ordinateur. Le logiciel de DAO sert alors en quelque sorte d'interface entre la conception et la mise en production de la dentelle.

Vers 1990, Filarc est le premier à développer un logiciel de DAO (Filtex, 2005) que nous nommons ici «Dentelarc». La décision de développement de ce logiciel date des années 1989-90. Le logiciel de DAO permet de diviser par deux le temps de travail. Le temps de réalisation d'un dessin à partir d'une esquisse est en effet passé de quatre à deux semaines, voire une semaine selon le dessin. Avant cette innovation, l'importance du temps de mise en carte s'expliquait par la difficulté et la minutie de ce travail car le dessinateur devait reproduire exactement le travail de la machine sur un dessin. Selon le dirigeant de Filtex, actionnaire majoritaire de Filarc depuis 1989, le logiciel de création a été opérationnel vers 1994-1995.

Il semble qu'Arstyl à Caudry ait mis davantage de temps que Filarc à développer un logiciel similaire. Pour cette organisation, la création de compétences de maîtrise de la DAO fait partie d'un programme d'innovation visant à numériser l'ensemble du processus de production Leavers débuté en 1985 qui s'est déroulé en quatre étapes 1) la digitalisation, 2) le perçage, 3) la DAO, 4) le Leaverstronic.

La première étape d'Arstyl dans son développement de la numérisation du Leavers est la création d'un système de digitalisation du mouvement des barres du système Jacquard : « Avec le système digitalisé, on mettait le dessin sur la table à digitaliser, avec un stylo on pointait le déplacement des fils [et par conséquent celui des barres] qui était enregistré numériquement, sur une disquette » (Arstyl, DG 2005). Pour mettre en place cette première étape préalable à la création du logiciel de DAO, Arstyl recrute deux étudiants ingénieurs ICAM en alternance. En 1997, la table à digitaliser pour pointer l'esquisse et le système de digitalisation sont opérationnels. Dans un second temps, ces ingénieurs sont amenés à créer les machines perçant les cartons Jacquard à partir du support numérique contenant les informations sur le dessin à réaliser: « C'est-à-dire que l'on transformait le dessin technique en une disquette numérisée qui allait ensuite sur une machine à percer des

cartons ». Le développement du système de digitalisation a donc obligé la création d'une machine automatique à percer les cartons rendant de ce fait obsolète le perçage mécanique sur piano. L'un des deux ingénieurs intégrés quitte Arstyl et l'entreprise en recrute un autre pour réaliser la machine semi-automatique, puis la machine automatique, à percer les cartons qui sera proposée à l'ensemble de la profession. Cependant, l'ancien piano mécanique est encore utilisé pour faire des corrections, par exemple pour repercer des cartons suite à des défauts de dessin, ou pour réaliser des petits dessins.

Le programme d'innovation présente alors deux orientations de développement possibles : la conception d'un logiciel de CAO-DAO ou la conception d'un métier Leavers numérique (Leaverstronic). L'autre ingénieur recruté en 1995 a pour mission de poursuivre le programme d'innovation. Arstyl choisit d'abord de développer la DAO, considérant plus simple de travailler sur la création d'un logiciel de DAO après avoir travaillé sur la digitalisation et le perçage. L'entreprise réalise ses premiers dessins assistés par ordinateur en 1995, mais il est toujours obligatoire de percer les cartons Jacquard avec la machine automatique à percer les cartons, car le système Jacquard du métier Leavers n'est pas encore numérisé. Le logiciel est développé entre 1995 et 1997. Arstyl souhaite encore aujourd'hui faire évoluer ce logiciel et insiste sur le gain de temps et le gain en qualité qu'il a permis : *« Aujourd'hui si vous voulez, on n'a toujours pas fini le logiciel de CAO-DAO parce qu'il est tellement évolutif, [...] Il nous permet de faire... ce qui nous intéresse c'est le gain... aujourd'hui on gagne entre 40 et 50 % de temps par rapport à la méthode précédente. On dessine deux fois plus vite qu'avant. Cela évite le pointage, le perçage de cartons, ça évite les erreurs, parce que quand on perce des cartons il y a toujours des erreurs. Le carton c'est dangereux, ça se met bien, ça se met mal, ça s'use, ça ne se conserve pas très bien, ça prend de la place à stocker, du temps à installer sur les machines et c'est mal vu vis-à-vis des assurances. Dans ce coffre que vous voyez là, il y a une boîte de disquettes qui représente l'ensemble des 600 dessins de la collection »*

Il est intéressant de noter que, selon le dirigeant de Filtex (2005), l'une des différences entre le logiciel de Filarc et celui d'Arstyl, réside dans la façon dont ils ont été développés : *« à Caudry, ils ont acheté... c'était plutôt des boîtes informatiques qui ont planché sur le problème et qui ont apporté des solutions qui n'étaient pas des solutions dentelle, qui étaient des solutions maille et qui l'ont adapté à la dentelle. Selon lui « Dentelarc » est un meilleur système que celui d'Arstyl car il a été conçu à partir du dessin et non à partir de*

l'informatique : « *Ce sont les informaticiens qui se sont adaptés au travail des dessinateurs. Souvent c'est le contraire, c'est au dessinateur de s'adapter* » (Filtex, 2005). Selon le dirigeant d'Arstyl (2005), la différence entre les deux logiciels est plus difficile à expliquer et semble être liée à une approche différente de la production : « *La différence est plus dans le processus de production et ... de robustesse du matériel, ... des machines Leaverstronic... [...] mais chacun est libre de vendre à qui il veut son système* ».

Interdentex a lui aussi cherché à développer la compétence de maîtrise de la DAO : elle a acheté les logiciels de Filarc et d'Arstyl, et a participé au développement de ce dernier : « *[...] Même la maison Interdentex a travaillé dans ce projet de création du logiciel ici avec nous. [...] Ils se sont arrêtés à ça. Il y a qu'eux qui l'ont* » (Arstyl, DG 2005). Non contente des deux logiciels déjà acquis, l'entreprise cherche actuellement à en acquérir un troisième, qui leur serait plus adapté, auprès de concurrents européens. Le dirigeant d'Interdentex (2005) dit s'être « *fait avoir* » avec le logiciel Dentelarc qui ne convient pas à leur propre procédé de fabrication en Leavers. Selon lui ce logiciel commercialisé par Filarc n'est pas adapté à d'autres entreprises que celles par qui il a été développé, c'est-à-dire Filtex et Filarc. Ce dernier explique l'existence de procédés de fabrication différents selon les entreprises par l'empirisme qui caractérise cette technologie : « *Le Leavers c'est quelque chose de plus empirique, donc chacun a développé ses propres procédés de fabrication... il y a des moments on ne peut pas changer, parce que c'est comme enlever une carte sur un château de cartes. Donc on est comme on est, il y a des avantages et des inconvénients, mais on ne peut pas commencer à changer un truc. [...] Dentelarc ne nous convient pas parce qu'on a un procédé de fabrication en Leavers qui fait qu'il y a des gens qui ont l'habitude de faire des dessins, des trucs comme ça sur les machines et les machines ont été adaptées pour être comme ça et aujourd'hui on ne peut pas changer ; ce serait ridicule de changer parce que c'est pas plus mal qu'autre chose, mais n'empêche que ça a une implication très forte dans la manière de faire le dessin technique. Ce logiciel, Dentelarc, a été conçu pour Filtex et Filarc qui ont une façon de faire différente de la nôtre* ». La rigidité développée par les routines d'exploitation du processus de fabrication Leavers spécifiques à chaque entreprise semble être responsable de l'échec de développement de la DAO par acquisition. L'ambiguïté causale à l'origine de la spécificité de ces routines est due selon nous à la combinaison de compétences individuelles idiosyncrasiques. Le logiciel de DAO « Dentelarc » ne permet pas à l'entreprise de s'adapter de manière satisfaisante s'il est développé par acquisition. Même si le logiciel

d'Arstyl convient mieux à Interdentex, ce qui n'est pas étonnant puisque l'entreprise a participé à sa conception, il a l'inconvénient selon le dirigeant d'Interdentex « *de ne plus être entretenu, de ne plus être développé* ». Nous pouvons penser que l'élasticité (« *strech* », Hamel et Prahalad, 1993) du logiciel de DAO pour Interdentex, a commencé à régresser quelques années après que l'entreprise a mis fin à son partenariat avec Arstyl et a acheté « *Dentelarc* ». Dans ce cas, l'acquisition a stoppé l'évolution de l'élasticité de la ressource, permise par le partenariat et a limité l'adaptation ultérieure de la ressource à l'évolution de l'organisation. Compte tenu de l'existence de procédés de fabrication Leavers propres à chaque entreprise, la modalité de développement de l'acquisition ne semble pas la plus appropriée pour le développement de la compétence de maîtrise de la DAO. Ce problème n'existe pas pour les autres technologies telles que le Jacquardtronic, le Textronic, le Rachel. Ne nécessitant pas une longue expérience pour être maîtrisé, le procédé de fabrication est très similaire pour tous les fabricants. Les logiciels de DAO proposés sur le marché ont été développés en collaboration avec l'unique fabricant de ces métiers et sont donc compatibles pour chaque dentellier.

La numérisation du système Jacquard du métier Leavers est l'étape qui suit l'apparition de la DAO dans le programme de modernisation du processus de production en Leavers. Arstyl est le premier à prendre la décision de réaliser cette innovation. Depuis 1985, l'entreprise cherche le moyen de substituer le carton Jacquard du métier Leavers en un système Jacquard électronique, aujourd'hui appelé Leaverstronic (marque déposée). L'entreprise réalise son premier prototype de système Leaverstronic en 1997. En 1999, après un test de deux ans, Arstyl valide la première phase de production du système et en commande dix auprès d'un constructeur à capitaux franco-américains. L'installation d'un Leaverstronic représente environ 100.000 euros par machine. En 2000, l'entreprise lance la production d'une autre série de 15. En 2003, leur parc de métier, soit 25 machines Leavers, est entièrement équipé du système Leaverstronic. Selon le dirigeant d'Arstyl (2005), la numérisation de leurs métiers Leavers a amélioré leur réactivité dans les années 2000, 2003, 2004, en permettant à l'entreprise de répondre à certaines commandes qu'elle n'aurait pas été en mesure d'honorer lorsque le système Jacquard des Leavers fonctionnait avec les cartons. La volonté stratégique d'améliorer la réactivité de la structure est à l'origine du développement de cette innovation : « *Cette réactivité, on l'a développée délibérément. [...] aujourd'hui les commandes sont de plus en plus fractionnées, donc quand un dessin est sur une machine, il faut en changer. Avant il fallait une personne tout*

le temps pour aller chercher les cartons au grenier, les descendre, les mettre dans la machine, reprendre ceux-là, les remonter, les ranger. Aujourd'hui avec le Leaverstronic, c'est très facile parce que toutes les largeurs sont disponibles dans l'ordinateur donc on peut très bien fabriquer du 90 cm avec du 15 cm, du 160 cm avec du 22,5 cm. On peut très bien faire sur la même pièce deux dessins différents, des largeurs différentes. Ça permet beaucoup de possibilités... gestion des stocks, gestion de la production, et il n'y a plus de problème de mauvaise fabrication ».

En 2003, dans la continuité du processus de modernisation du processus de fabrication de la dentelle Leavers amorcé en 1985, Arstyl crée en interne un système EDI reliant les bureaux de dessin et de création aux ateliers de production. Grâce à cet EDI, les dessins sont créés puis envoyés avec leurs informations cryptées sur un serveur à l'atelier de production via Internet. Ce serveur est relié aux machines qui reçoivent ainsi leurs nouveaux dessins ou leurs nouvelles instructions.

On peut noter que l'objectif premier du développement de la compétence de maîtrise de la numérisation du Leavers pour Filarc, comme pour Arstyl, était de réduire les coûts de production, d'améliorer la qualité en Leavers et la réactivité. La dentelle de Calais « non numérique » présente un taux de défaut de 8% pour un prix trois fois plus cher que le Textronic et le Jacquardtronic qui ne présentent que 4% de défauts, le but de la numérisation du processus de fabrication Leavers étant d'atteindre les 4% des dentelles tricotées. Comme Arstyl, Filarc fabrique principalement de la dentelle pour robe où les changements de dessins (et donc de cartons) sont plus longs à réaliser qu'en lingerie. A titre indicatif, le changement d'un jeu de carton de dessins « robe » d'environ 100 kg nécessite quatre personnes et peut se faire plusieurs fois par semaine, voire deux fois dans la journée.

De son côté ; le dirigeant de Filtext, partenaire de Filarc dans le développement de la numérisation, évoque la même nécessité de réduire les coûts et les délais mais il a surtout pensé à numériser les métiers Leavers pour d'accroître sa capacité de lancement de nouveaux produits. Pour les dentelliers, l'un des critères de succès sur le marché de la lingerie est la compétence de création. Ce marché est effectivement davantage demandeur d'innovations de produit que celui de la robe. Ainsi, au-delà des objectifs premiers de réduction des coûts et de réactivité en production, la numérisation du Leavers peut

accroître la capacité de création de l'entreprise en lui permettant de faire des essais au moindre coût. Le dirigeant de Filtext en 2004 énonce les avantages de cette compétence en ces termes : « Ça augmente bien les possibilités de création, c'est un avantage dans un marché où on est forcément, prioritairement sollicités pour notre capacité à créer. [...] Donc, pour faire des recherches de nouveautés en lingerie, c'est très bien. On peut faire des essais de fonds, on peut très vite changer quelque chose sur le dessin avec la disquette. Si ce ne sont pas des changements fondamentaux, si c'est simplement faire travailler chaque barre différemment mais dans le même ordre, on peut faire des tas d'essais comme ça ». Dans un premier temps, Filtext n'a utilisé le Leavers numérique qu'en création ou R&D, pour la recherche de nouveauté. L'entreprise a ensuite lancé une production de dentelle Leavers numérique visant à proposer un nouveau produit : « On a lancé ces histoires de paysages en dentelle, espèce d'intermédiaire entre les petits motifs de lingerie et les grands motifs de robe [...]. Les clients, ils voient... on leur a montré ce qu'on pouvait faire... ils trouvent tous ça très intéressant, mais il y en a peu qui ont pris le risque de l'appliquer » (2004). Nous pouvons relever que le dirigeant de Filtext considère que la plupart des dentelliers n'ont pas conscience du potentiel créatif de la numérisation. En effet, nous constatons qu'hormis Filarc qui évoque aussi cet avantage, l'ensemble des entreprises de notre terrain considère avant tout la numérisation comme un outil de réduction des coûts, des délais et des stocks. Cet intérêt de Filarc pour la création peut d'ailleurs s'expliquer par son appartenance au groupe Filtext.

Filarc décide le développement de la numérisation du Leavers en 1996 et parvient à une maîtrise effective en 1998 en réalisant son premier prototype à cette date. Le dirigeant de Filarc pense cependant que son entreprise a été pionnière dans ce domaine : « C'est Filarc le pionnier. C'est Filarc qui l'a développé. Le concepteur du brevet, c'est Filarc ». Alors qu'Arstyl achève son développement en 1997, le dentellier ne dépose pas de brevet, essentiellement pour des questions de coût d'entretien de ce dernier, mais aussi parce qu'il souhaite que le Leaverstronic devienne un standard dans l'industrie. Nous observons encore la logique propriétaire de Filarc dans le discours des acteurs interviewés qui insiste sur le développement interne de l'innovation avec un ingénieur consultant externe et non sur leur partenariat avec Filtext.

Il est intéressant de constater que les acteurs du terrain ayant développé la numérisation du Leavers paraissent peu au fait de la manière dont leurs concurrents ont développé de leur

côté la même innovation. Le responsable création de Filarc nous confie ne pas parvenir à savoir qui est vraiment le pionnier : « *Je n'arrive pas à savoir... apparemment ils auraient développé l'idée en même temps, mais là c'est à vérifier, je n'en sais rien. Ils auraient eu l'idée en même temps mais auraient mis plus de temps à développer que nous. [...] Au moment du développement, ils ne savaient pas qu'on était dessus aussi. Comme nous on ne savait pas que eux étaient dessus aussi* ». Filarc est effectivement parvenu plus rapidement que Arstyl à développer le logiciel de DAO mais a présenté son premier prototype de métier Leavers numérique un an après le défenseur caudrésien. Lostyl de son côté hésite aussi sur l'identification du pionnier : « *A Caudry, Arstyl est le premier ; maintenant historiquement, je ne sais pas... c'est peut-être Calais. Filarc aussi a développé un système, un peu différent, un peu plus compliqué* ». Nous supposons que cette méconnaissance quant au processus de développement de la numérisation chez les concurrents tient particulièrement au recours majoritaire à la modalité de développement interne et aux efforts de chacune des entreprises pour dissimuler ses investissements en la matière.

Il émerge des différents éléments présentés précédemment que la numérisation du Leavers naît d'un besoin collectif de l'industrie de simplifier le processus de production Leavers et de s'affranchir de la contrainte de cartons Jacquard. En 2004, le dirigeant de Filarc annonce un mouvement de convergence des projets de numérisation du Leavers induit par la nécessité d'une évolution technologique : « *Le terrain était favorable obligatoirement parce que les idées comme ça ne germe pas de rien... C'était un peu dans l'air du temps. Je crois qu'il y a quelqu'un qui avait déjà essayé dans la profession* ». Ce dernier n'a cependant pas voulu nous dire quelle entreprise avait déjà tenté de développer un système de numérisation. Selon nos sources, il est probable que ce soit Phistyl à Caudry, le concurrent le plus important de Filarc concernant la fabrication de dentelles pour robe. Nous n'avons pu rencontrer les dirigeants actuels de cette entreprise qui n'ont pas répondu à nos sollicitations répétées. Nous avons néanmoins rencontré, à plusieurs reprises, l'ancien dirigeant d'Interdentex qui a également dirigé Phistyl pendant 17 ans. Lors d'un entretien en 2004, il évoque sa responsabilité dans l'échec du projet de développement de la numérisation du Leavers dans cette entreprise : « *Moi je peux vous dire que j'ai commencé à travailler dessus en 1979, moi personnellement. J'étais à l'époque directeur chez Phistyl et en fait c'est un vieux projet, je n'ai pas eu le temps de m'en occuper beaucoup... enfin, ce qui fait qu'il y en a d'autres qui...* ».

Finalement, le succès de cette innovation semble mitigé aussi bien pour Filarc que pour Filtex, alors que Arstyl le considère comme un véritable succès. En 2005, le responsable création nous dit que comme toute innovation en Leavers, la numérisation du Leavers a été perçue en interne comme une prouesse technologique, d'autant qu'elle est le point de départ vers l'industrialisation d'une machine artisanale, mais qu'elle n'a reçu que peu de réactions de la part des clients. Il précise cependant que d'autres dentelliers cherchent à acquérir cette technologie auprès d'eux, qu'il s'agisse du logiciel ou du système de numérisation du métier.

Filtex pense avoir été pionnier avec Filarc, mais semble considérer que cette innovation constitue moins une véritable révolution dans l'industrie que l'introduction de l'élasthanne car d'autres systèmes que le leur ont été développés parallèlement : *« Alors on a été les premiers mais c'est moins... enfin je dirais pour l'élasthanne ça a été une vraie révolution alors que le numérique c'est pas vraiment une révolution. Mais bon il y en a d'autre : Sakae a développé son système, à Caudry Arstyl a développé son système... Qui d'autre ? ...Phistyl a développé aussi son système »* (Filtex, DG 2004). Il est intéressant de noter ici que les deux entreprises perçoivent le fait d'être pionnier comme le seul moyen d'accéder à un avantage concurrentiel. De son côté le dirigeant d'Arstyl considère la numérisation comme une véritable révolution dont il est l'instigateur : *« La seule révolution qu'il y a eu à Caudry, c'est celle-là [la numérisation du Leavers] et c'est nous qui l'avons fait »* (DG, 2005).

Après avoir cherché à développer la numérisation du Leavers, Interdentex a abandonné le projet pour des raisons de coût, de rentabilité et de priorité d'investissement et n'envisage pas de reprendre le projet. Lors d'un entretien en 2004, l'ancien dirigeant d'Interdentex évoque aussi cette raison de coût. Selon lui, l'investissement (100.000 euros pour la numérisation d'un métier Leavers), n'est pas rentable pour la fabrication de dentelle de lingerie car les dessins sont trop souvent renouvelés avec des cartons différents. Ce dernier affirme que la numérisation des métiers Leavers ne serait pas un avantage concurrentiel important pour Interdentex, mais accorde davantage d'importance à la maîtrise de la DAO, phase amont de la numérisation de la production.

Il est intéressant de constater que ce sont des spécialistes et défenseurs affichés de la technologie Leavers (Filarc et Arstyl sont des fabricants monotecnologie) qui sont à l'origine d'une innovation perçue comme étant destructrice du Leavers par Interdentex, fabricant multitechnologies. L'ancien dirigeant d'Interdentex, qui a été successivement président du GIE Dentelle de Calais, puis président de la Chambre Syndicale des Dentelliers de Calais et président européen de la Fédération des Dentelles, Tulle et Broderies, considère en effet que cette innovation n'est pas adaptée au produit de différenciation qu'est la dentelle Leavers fabriquée à Calais ou à Caudry. La dentelle de Calais se distingue des autres dentelles par sa « touche artisanale » et, selon lui, la numérisation du métier Leavers conduit à fabriquer une dentelle trop parfaite, dénuée de cette caractéristique que les acheteurs apprécient. La recherche d'amélioration de coûts, de productivité ou de qualité en Leavers par numérisation du processus de production revient alors à supprimer son avantage : « [...] *Ce qu'il faut, c'est faire un Leavers qui soit différent du Textronic et du Jacquardtronic, et ce n'est pas forcément la numérisation qui permettra de le faire. [...] Si demain vous faites un Leavers tout automatique, les gens achèteront du Jacquard et du Textro. Il faut quand même rester les pieds sur terre : 1) le consommateur final ne sait déjà pas faire la différence entre la dentelle et la broderie, 2) reconnaître les différents types de dentelle c'est compliqué. Le Leavers ça s'adresse à une clientèle particulière* » (Interdentex, DG 2004). En 2005, après avoir quitté ses fonctions de direction chez Interdentex, il réaffirme l'action destructrice de la numérisation du Leavers et nous explique qu'elle facilite la copie en supprimant la contrainte des cartons, autrement dit, l'une des barrières à l'imitation (Barney, 1991) de la dentelle Leavers : « *Avant soit le chinois devait recruter un esquisseur français, soit il venait s'installer en France. C'était plus compliqué, il fallait déménager les cartons en Chine... Maintenant vous pouvez envoyer des dessins par mails, c'est rapide et facile. Le temps et la distance étaient des phénomènes régulateurs. Aujourd'hui les infos sont transférées par mail, il n'y a plus de phénomène régulateur, c'est ça qui piège le marché* ». Finalement, en permettant une meilleure réactivité, et donc une meilleure adaptation de l'entreprise au marché, la numérisation du Leavers réduit la valeur stratégique de la ressource Leavers, illustrant parfaitement un phénomène de « création destructrice » du développement de compétences. Nous suggérons que cette tension contradictoire entre création de nouvelles compétences et éventuellement destruction des précédentes crée une certaine irréversibilité de la décision de développement de compétence, qui influence l'évolution de l'entreprise et de l'industrie.

Fil à Fil et Derval sont les deux cas de notre étude à n'avoir jamais cherché à développer la numérisation du Leavers. Alors que Fil à Fil se désengage de son activité Leavers en 2005 en la sous-traitant à Filtext, Derval (DG 2005) accuse le coût de l'investissement et regrette que cette innovation n'ait pas été développée collectivement : « *Malheureusement, c'est une démarche qui aurait dû être faite de manière générale par, à l'époque, la Chambre Syndicale, aujourd'hui le Groupe Calais Dentelle [...]. A une époque c'était un peu chacun pour soi, chacun a développé ses trucs de son côté... C'est un petit peu dommage, je pense qu'on aurait dû mettre en commun, et qui dit mise en commun dit coût inférieur. Enfin, c'est une autre histoire... qu'on ne refera pas* ». Le directeur général de Derval considère que la numérisation du Leavers est une avancée technologique intéressante en prévision de la disparition des perceurs de cartons : « *Tant qu'on a les perceurs de cartons c'est très bien comme ça... ce sera intéressant si demain il n'y a plus de perceurs de cartons, alors là, oui d'accord...* ». Ce défenseur qui base pourtant toute son activité sur la dentelle Leavers n'évoque pas l'action destructrice de la numérisation comme le fait Interdentex. La machine automatique à percer les cartons, seconde étape du processus de numérisation, et la substitution des cartons au support numérique ont accéléré la disparition de la compétence empirique de perçage de cartons transmise oralement par les anciens, l'une des sources de l'inimitabilité de la dentelle Leavers. Tout en regrettant l'individualisme des dentelliers dans ce projet, le dirigeant de Derval (2005) critique l'intérêt de la numérisation du Leavers en termes de délais pour les fabricants de dentelle pour lingerie qui doivent être capables de produire de plus grands volumes, sur des périodes plus longues. Ce dernier reproche à cette innovation de ne pas suffisamment accélérer le rendement de la machine Leavers et de se concentrer sur la vitesse de changement des dessins, problématique caractéristique du marché de la robe où la réalisation de petites séries nécessite de nombreux changements de cartons : « *Vous remplacez les cartons par une disquette... euh oui... on fait peut-être les changements plus vite [...] mais votre métier il va toujours à la même vitesse. Ce qui pénalise le métier Leavers, c'est sa vitesse. Le métier il est bien rodé à une vitesse déterminée... et à mon avis ça restera comme ça encore un moment* ».

Lostyl est la dernière entreprise à avoir développé la numérisation du Leavers après avoir prioritairement développé son image et sa marque. Sa décision de construire cette compétence semble relever davantage d'un comportement mimétique, contrairement à

Filarc, Filtex, et Arstyl : « *La numérisation du Leavers est devenue une priorité parce que effectivement c'était fait ailleurs, je pense qu'à l'époque... on a regardé Filarc certainement, de loin, on s'est posé des questions et puis effectivement parce que ça paraissait intéressant...* ». L'entreprise a créé un GIE regroupant trois fabricants de Lostyl⁷⁹ et un fabricant extérieur avec qui l'entreprise partage l'actionnariat d'une filiale commune. Aujourd'hui Lostyl met en place la numérisation chez deux des quatre fabricants membres du GIE. Elle a pour projet de la développer chez les deux autres fabricants partenaires mais attend que les deux entités aient fusionné avant de réaliser l'investissement. Le partenaire extérieur membre du GIE, sera le dernier à être équipé, ce qui représente au total un plan d'investissement de 24 systèmes numériques. Comme Arstyl, Lostyl a adapté à ses métiers Leavers mécaniques un système de cartes accrochées développé à l'origine sur les métiers électroniques de tricotage par un « *partenaire extérieur* », un groupe américain de tissage et de tricotage. En 2005, le dirigeant de Lostyl nous dit avoir acquis une partie du système auprès d'Arstyl et développer l'autre partie en interne : « *Chez Arstyl, ils ont remplacé les cartons par un système informatique, le Leaverstronic. [...] On est en train de le rejoindre massivement, mais avec notre propre système de pilotage* ». Cette information mettant en avant l'usage du développement interne est cependant contredite par le dirigeant de Filtex qui soutient que Lostyl a imité Filtex et Filarc : « *Lostyl en a développé un en prenant un peu chez Filarc, un peu chez Filtex. Ils disent que c'est eux, mais ce n'est pas vrai* » (PDG, 2005). L'entreprise a aussi acheté à Arstyl des machines automatiques de perçage de cartons dont elle a rénové le système de pilotage.

L'utilisation de l'élasthanne dans la dentelle Leavers et la numérisation du Leavers sont les deux plus grands phénomènes d'institutionnalisation de compétences que nous avons relevés lors de notre étude empirique. L'application de l'élasthanne à la dentelle Leavers se généralise dans l'industrie à partir de 1985. Le développement de la numérisation du Leavers, lui, s'est fait en plusieurs étapes. De nombreuses entreprises ont tenté de constituer une compétence de DAO, première phase, dans la processus de production, de la numérisation du Leavers. Cette compétence en DAO s'impose à tous comme une simplification et une évolution nécessaire des phases de création de la dentelle. L'automatisation du perçage de carton se généralise aussi à l'ensemble de l'industrie même

⁷⁹ Rappelons que Lostyl est une filiale commune née du rapprochement de quatre dentelliers de Caudry.

si les pianos mécaniques sont encore utilisés pour corriger certains cartons ou en percer d'autres en petite quantité. Enfin, la numérisation du métier Leavers, dernière étape du processus de numérisation de la fabrication de dentelle Leavers ne s'est pas encore complètement généralisée : alors qu'elle apparaît aux yeux de certains (Filtex et Filarc) comme un moyen de multiplier les possibilités d'essais de création, d'autres n'y voient au contraire qu'un investissement qu'ils ne seraient pas capables d'amortir (Interdentex, DG 2004, 2005) ou un « *outil comme un autre de réduction des coûts et des stocks* » (Lostyl, DG 2005).

Les deux phénomènes d'institutionnalisation des compétences d'application de l'élasthanne à la dentelle Leavers et de maîtrise de la numérisation de la production Leavers présentés dans cette section nous conduisent à observer la dynamique interorganisationnelle qui soutient le développement de compétences dans une industrie.

3.3. La trajectoire des compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais

Les résultats de notre étude empirique confirment à la fois la différenciation des comportements stratégiques (et des compétences construites), et la présence de mécanismes d'isomorphisme dans la construction des compétences au niveau interorganisationnel. En effet, la confrontation au terrain de nos propositions a validé l'existence de comportements différents qui génèrent une certaine hétérogénéité au sein de l'industrie des compétences développées⁸⁰. Puis, l'observation des phénomènes d'institutionnalisation des compétences d'intégration de l'élasthanne à la dentelle et de numérisation du processus de fabrication de la dentelle Leavers a montré une certaine homogénéité des choix relatifs à la constitution de certaines compétences. Ce résultat contradictoire est cohérent avec les développements théoriques d'Oliver (1997) qui affirme que les trajectoires des industries sont déterminées par la présence simultanée de facteurs d'hétérogénéité et de facteurs d'hétérogénéité des firmes.

L'identification des compétences de nos sept cas montre en effet la coexistence de compétences similaires et de compétences différenciées. Les chemins de dépendance de chaque entreprise, l'hétérogénéité des ressources et plus généralement des comportements

⁸⁰ Bien que nous ayons relevé que du fait d'une certaine indétermination des compétences, des entreprises au comportement différent peuvent développer les mêmes compétences à des fins différentes.

stratégiques ainsi que les différentes perceptions des critères succès de l'industrie expliquent la coexistence de ces deux mouvements. Une compétence développée par une organisation du secteur et ayant fait l'objet de projections stratégiques sous une forme ou sous une autre génère un processus d'interprétation parmi les concurrents qui ne l'ont pas encore développée mais aussi parmi les autres constituants de l'environnement (clients, investisseurs...). La compétence peut ainsi être considérée comme stratégique par les fabricants (qui vont alors la développer) ou par les autres acteurs de l'environnement qui, en définissant les critères de succès de l'industrie (Rindova et Fombrun, 1999), peuvent inciter les fabricants à constituer cette compétence. Dans ce cas, la compétence est perçue comme stratégique par les dentelliers car elle correspond à un point de passage obligé dans l'évolution du secteur répondant au critère de succès dominant dans l'industrie.

Lors de cette recherche, nous avons pu constater que si les analystes (Interdentex, Lostyl et Fil à Fil) imitent le prospecteur (Filtex) comme le proposent Miles et Snow, ils sont aussi, en matière de compétences, eux-mêmes innovateurs dans le secteur. Comme le montrent les résultats évoqués précédemment, les défenseurs (Arstyl, Filarc et Denval) sont également à l'origine de nouvelles compétences susceptibles d'être imitées dans l'industrie par des entreprises ayant un comportement de prospecteur ou d'analyste.

Ainsi, au cours des vingt dernières années, le prospecteur Filtex a parfois tenté d'imiter des compétences détenues par Interdentex, Fil à Fil ou Filarc. Nous avons pu identifier, indépendamment du comportement stratégique des organisations étudiées, des « mouvements de convergence » des compétences développées au sein de l'industrie. Ce constat est cohérent avec les travaux de Helfat (2003, p.3) qui propose que « *des similarités au sein d'une industrie en matière de ressources et compétences possédées par les firmes coexistent avec une importante hétérogénéité entre les firmes qui ne convergent pas rapidement dans le temps* ». L'auteur insiste toutefois sur la nécessité de tester empiriquement cette idée. Nos résultats permettent de valider ce « fait stylisé » proposé par l'auteur.

Le premier mouvement de convergence identifié dans l'industrie relève de la compétence d'utilisation de nouveaux fils permettant celle de création et celle de lancement de nouveaux produits : en 1982, Filtex (prospecteur) est le premier à introduire l'élasthanne dans la dentelle Leavers pour la rendre plus souple. Cette innovation considérée comme

révolutionnaire a été suivie par l'ensemble des entreprises du secteur (les analystes comme les défenseurs) à partir de 1985. Certaines entreprises comme Fil à Fil en 1970, ou Filarc avaient déjà tenté de développer cette compétence sans succès. Le succès de Filtex dans l'impulsion de ce premier mouvement de convergence tient à deux facteurs. Premièrement, les propriétés d'élasticité des nouveaux fils permettent à cette époque de compenser les faibles compétences de confection des corsetiers italiens. Deuxièmement, Filtex dispose déjà au début des années 1980 d'une maîtrise élevée de la compétence d'utilisation de nouveaux fils.

Le second mouvement de convergence naît entre 1987 et 1990. Il correspond au développement de la compétence de broderie, complémentaire à la fabrication de dentelle. Ce mouvement est impulsé vers 1987 par Interdentex (analyste) qui devient le premier dentellier à ouvrir son unité de broderie. Il sera ensuite suivi par Filtex peu de temps après (en 1990) et par Fil à Fil qui décide d'implanter son unité de broderie en Thaïlande.

Le troisième mouvement de convergence identifié s'est fait parallèlement au développement de la broderie et a également été initié par Interdentex. Cette dernière a poursuivi la démarche d'assouplissement de la dentelle commencée par Filtex en 1982 sur les métiers Leavers. Interdentex a adapté les métiers Jacquardtronic et Textronic à l'élasthanne et a également intégré le coton à la dentelle produite sur ces métiers. Bien que relevant de la compétence d'utilisation de nouveaux fils, cette compétence d'intégration de l'élasthanne et du coton à la production en Jacquardtronic et Textronic, a surtout été permise ici par la compétence de maîtrise de différentes technologies. Interdentex a en effet été le premier dentellier français à diversifier ses technologies de production et cette maîtrise des technologies Jacquardtronic et Textronic explique largement, d'après les acteurs eux-mêmes, la capacité de l'entreprise à intégrer l'élasthanne et le coton dans sa dentelle. Les dentelliers français qui ont suivi cette diversification technologique (analystes et prospecteur) ont également suivi ce troisième mouvement de convergence.

Nous avons repéré sur notre terrain de recherche un quatrième mouvement de convergence, toujours en cours, qui débute en 1985. Il concerne la maîtrise de la numérisation du processus de fabrication de la dentelle Leavers. Comme nous l'avons évoqué, les défenseurs Arstyl et Filarc ont été les chefs de file de ce mouvement et la plupart des firmes du secteur ont cherché à acquérir cette compétence qui s'est développée

séquentiellement par la création de compétences intermédiaires. Ainsi, si les compétences de maîtrise du logiciel de DAO et de perçage automatique des cartons Jacquard (« compétence de tâches » selon Grant, 1996b), ont été suivies rapidement par tous les acteurs du terrain, la compétence de numérisation du métier Leavers lui-même fait davantage débat au sein de l'industrie (Cf. 3.2. de ce chapitre). La figure 21 illustre les quatre mouvements de convergence concernant la construction de compétence dans la Dentelle de Calais.

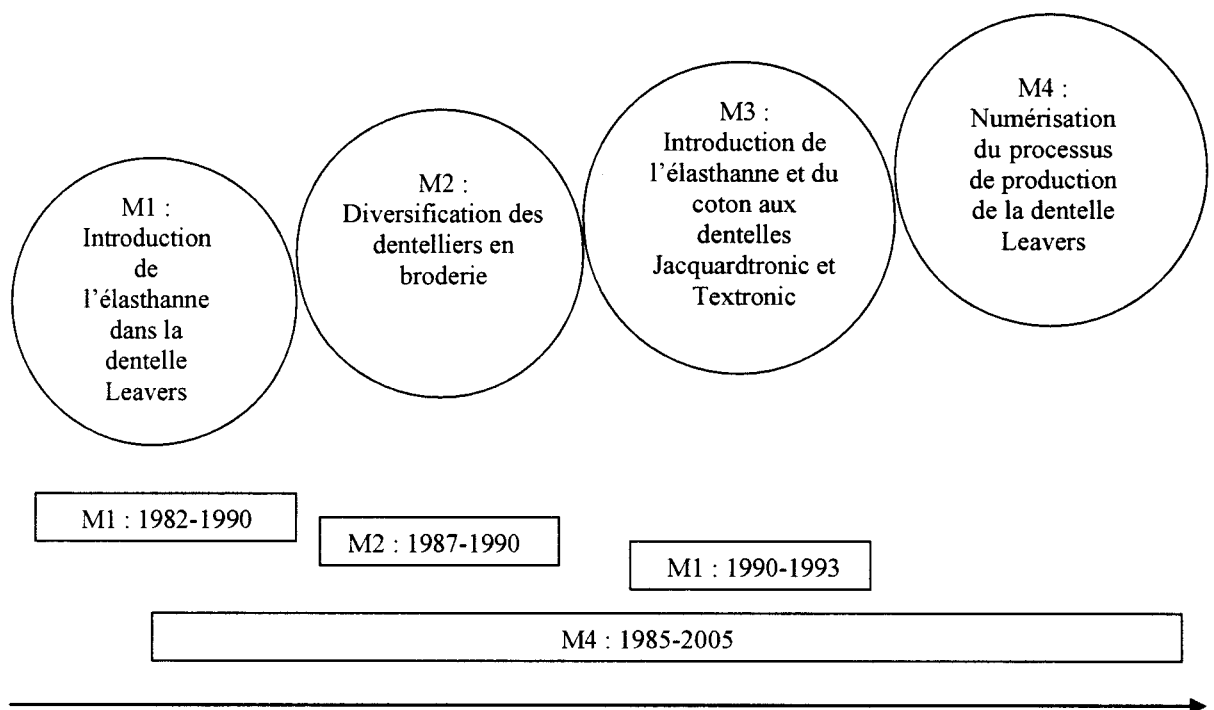


Figure 21 : Quatre mouvements de convergence concernant la construction de compétences dans l'industrie de la Dentelle de Calais

L'observation de ces mouvements de convergence sur les vingt dernières années montre que les organisations, quel que soit leur comportement stratégique, s'imitent les unes les autres et tentent d'acquérir certaines compétences développées par les concurrents. Ce résultat nous permet d'élargir les observations de Miles et Snow (1978) sur la complémentarité des comportements stratégiques dans un secteur. Comme le note Desreumaux (1993), les auteurs considèrent que « *les prospecteurs engendrent les innovations technologiques et de produit qui poussent l'industrie, les analystes rationalisent certaines de ces innovations et les défenseurs abaissent les coûts dans certains domaines* » (p.376). Certes, notre étude empirique valide cette complémentarité

des comportements et les différents rôles joués par les acteurs d'un secteur, mais elle relativise, comme l'avait proposé Desreumaux (1993), le caractère univoque et linéaire de cette complémentarité. Les exemples de mouvements de convergence évoqués précédemment soulignent la nécessité de dépasser la seule observation des comportements stratégiques pour rendre compte des processus de convergence de construction de compétences à un niveau interorganisationnel.

L'observation de ces phénomènes de convergence est compatible avec la perspective du néo-institutionnalisme sociologique qui suggère une tendance à l'isomorphisme des organisations d'un secteur (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 1995). La présence simultanée de comportements stratégiques (amenant les organisations à se différencier) et de phénomènes d'institutionnalisation (conduisant à converger), nous montre que les approches stratégique et néo-institutionnaliste (autrement dit la différenciation et l'isomorphisme) sont plus complémentaires dans la dynamique interfirmes qu'opposées. De nombreux travaux, empiriques ou non, ont soutenu l'une ou l'autre de ces approches depuis le début des années 1980, la perspective stratégique montrant la nécessité de la différenciation et le néo-institutionnalisme ou l'écologie des populations insistant sur l'intérêt d'une certaine homogénéité (Oliver, 1988 ; Deephouse, 1999). Depuis les années 1990, certains auteurs ont cherché à intégrer les deux orientations (Oliver, 1997). Deephouse (1999) propose ainsi une « théorie de l'équilibre stratégique » qui suggère qu'un degré moyen de similarité et de différenciation mène aux meilleures performances. Cette théorie considère qu'une organisation doit, à tout moment, être capable d'évaluer son degré de similarité et de différenciation pour se repositionner sur le continuum. Nous pensons cependant que ces prescriptions sont impossibles à mettre en œuvre sur le terrain et ce pour deux raisons. D'une part, dans une perspective dynamique il semble difficile pour une organisation de pouvoir évaluer son degré de différenciation ou de similarité par rapport à ses concurrents afin de trouver la position intermédiaire (idéale selon Deephouse). D'autre part, l'inertie créée par les routines (Leonard-Barton, 1992) et les investissements irréversibles (Kogut et Kulatilaka, 2001) limite la possibilité d'un réalignement régulier sur le continuum similarité-différenciation.

Plutôt que de rechercher un équilibre inaccessible, nous pensons qu'il est préférable de reconnaître que la coexistence de mouvements d'imitation et de mouvements de différenciation constitue le moteur de l'évolution de l'industrie. Ainsi, Oliver (1997)

souligne que la dynamique des firmes au sein d'une industrie est à la fois faite d'imperfections du marché (telles que la sous-évaluation ou la surévaluation de certains actifs sur le marché des facteurs stratégiques) qui favorisent leur hétérogénéité, et de pressions à l'isomorphisme qui réduisent l'hétérogénéité des organisations. Alors que les pressions à l'isomorphisme ont été étudiées par le néo-institutionnalisme sociologique (DiMaggio et Powell, 1983 ; Oliver, 1988 ; Scott, 1995), les conséquences des imperfections du marché sur l'acquisition de ressources ont été étudiées par la stratégie, notamment à travers la RBV. Comme nous l'avons évoqué dans notre revue de littérature (Cf. Chapitre I), dans le cadre de la RBV, l'imperfection des marchés des facteurs stratégiques est à l'origine des barrières à la mobilité des actifs et explique l'hétérogénéité des firmes. Dans une approche néo-institutionnaliste, les interdépendances entre firmes et les dépendances partagées à l'égard de certains constituants de l'environnement sont sources de pression à la conformité (DiMaggio et Powell, 1983). En effet, les constituants de l'environnement, qu'il s'agisse d'organismes de régulation, de clients ou d'associations professionnelles, influencent les entreprises en prescrivant des comportements économiques socialement acceptables (Scott, 1995 ; Oliver, 1988, 1997 ; Rindova et Fombrun, 1999). Les pressions à l'isomorphisme portent sur les structures des organisations et les stratégies mises en œuvre, et notamment sur les ressources et les compétences recherchées (Oliver, 1997). Rao (1994) relève ainsi la possibilité pour des chercheurs travaillant sur les ressources et compétences de montrer comment les processus institutionnels façonnent la constitution et le développement des compétences comme une piste de recherche fructueuse : « *la perspective basée sur les ressources a sous-estimé l'importance des processus de légitimation* » (Rao, 1994, p.41).

Les pistes de recherche proposées par Rao (1994) et Oliver (1997) nous encouragent à proposer un modèle permettant de prendre en compte l'influence, sur le développement de compétences dans l'industrie, des forces concurrentielles et institutionnelles. Les premières justifient la cohabitation de différents comportements stratégiques tandis que les secondes poussent les entreprises à converger. Le point de vue que nous proposons ici envisage de manière dynamique la différenciation et la similarité dans le choix des compétences à construire. Ces deux types de stratégies n'apparaissent plus opposées, mais plutôt comme un mouvement qui dessine, au niveau interorganisationnel, la trajectoire des compétences et l'évolution du secteur. Nous synthétisons cette idée dans la figure 22.

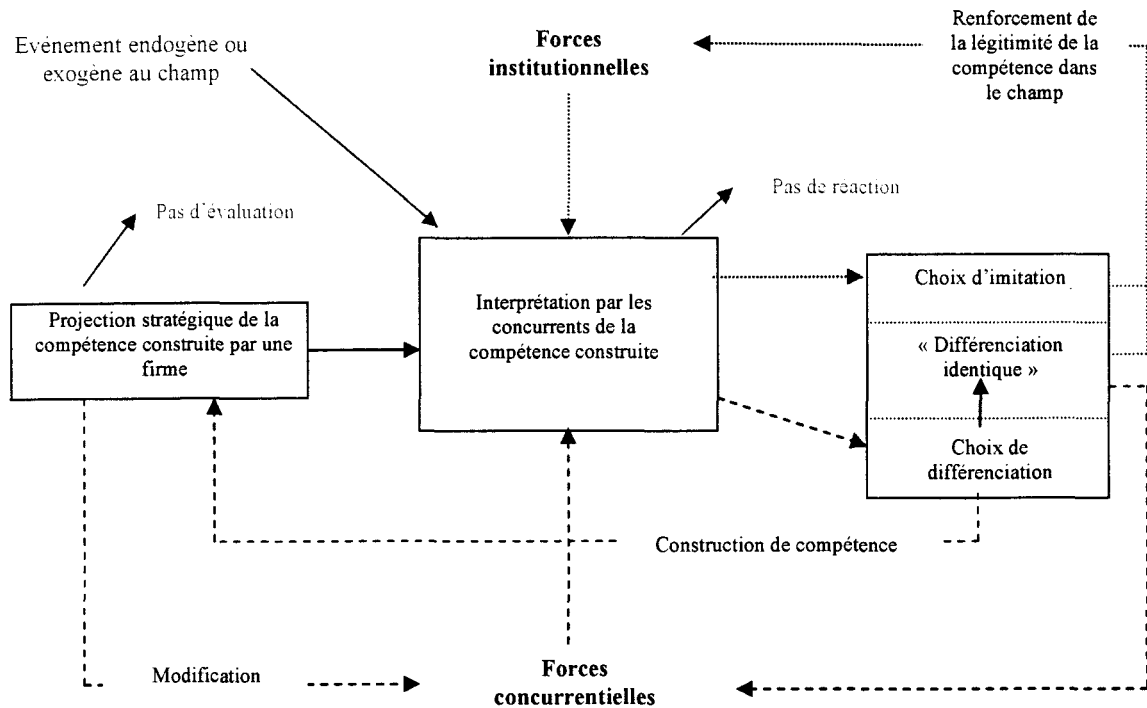


Figure 22 : La trajectoire des compétences stratégiques dans un secteur : un modèle de dynamique interfirmes

Le point de départ du modèle présenté dans la figure 22 est la réalisation de projections stratégiques (Rindova et Fombrun, 1999) concernant une nouvelle compétence développée par une entreprise dans un secteur. Ces projections stratégiques peuvent être de différents types et ne sont pas obligatoirement initiées par la firme comme nous l'avons démontré précédemment. Elles sont ensuite interprétées par les concurrents et peuvent conduire à l'institutionnalisation de cette dernière dans le secteur. En effet, chacune des organisations évalue les nouvelles compétences projetées (pour peu qu'elle en ait connaissance) selon son mode d'interprétation et son comportement stratégique, et choisit de s'y conformer, de s'en écarter, voire de ne pas réagir.

Dans le premier cas, une entreprise donnée va choisir d'imiter la compétence projetée, renforçant du même coup la légitimité de celle-ci et les forces institutionnelles poussant à la conformité. Il s'agit dans ce cas du phénomène que DiMaggio et Powell (1983) nomme isomorphisme mimétique. Cette nouvelle information (l'imitation de la compétence par un concurrent) va, à son tour, faire l'objet d'une évaluation par les autres entreprises et peut donner lieu à l'émergence d'un nouveau sens attribué à la compétence dans certaines entreprises. D'autres, poussées par un phénomène d'isomorphisme normatif (DiMaggio et

Powell, 1983), peuvent aussi tenter d'acquérir cette compétence parce qu'elle semble devenir une nouvelle norme dans le secteur ou que les constituants de l'environnement comme les clients ou les actionnaires jugent qu'il s'agit d'une compétence clé. Par exemple, l'utilisation de l'élasthanne est devenue la norme en une dizaine d'années dans l'industrie de la dentelle.

Dans le second cas, une ou plusieurs entreprises vont choisir de se différencier en ne développant pas la compétence projetée et vont proposer ou non une compétence de substitution. Ces entreprises peuvent alors construire puis projeter une compétence différente renforçant ainsi les forces concurrentielles. Cette nouvelle information constitue une rupture dans le paradigme d'industrie qui peut être à l'origine de l'émergence de nouvelles interprétations et de l'apparition de nouveaux critères de succès (Rindova et Fombrun, 1999). D'autres types de ruptures dues à des événements endogènes (dépôt de bilan d'une entreprise, rachat...) ou exogènes au secteur (événements économiques, nouvelle législation, évolution d'industries complémentaires...) peuvent également être à l'origine d'une remise en cause du sens attribué à une compétence.

Sur la base de nos observations lors de la phase empirique, nous pouvons dire que lorsque les forces institutionnelles et les forces concurrentielles sont très pesantes dans un secteur, les entreprises peuvent être amenées à vouloir se différencier et pour ce faire à se comporter de la même manière. Nous avons appelé ce phénomène paradoxal « différenciation identique ». Le courant du néo-institutionnalisme sociologique soutient, en effet, que les entreprises d'un même champ raisonnent selon des heuristiques communes (Bensedrine et Demil, 1998) et adoptent des comportements similaires. Notre étude empirique nous pousse à aller plus loin et à suggérer que des forces concurrentielles et institutionnelles fortes (comme dans le secteur de la dentelle) peuvent conduire les entreprises à penser se différencier alors qu'elles cherchent à construire la même compétence. Ce constat émerge directement des propos tenus par les dirigeants interviewés quant à leur situation par rapport aux concurrents. Ainsi, nos cas Arstyl et Filarc, les deux pionniers dans la maîtrise de la numérisation du processus de fabrication de dentelle Leavers, ne savaient pas qu'ils tentaient au même moment de construire la même compétence. Chaque entreprise avait tout fait pour dissimuler les tentatives en cours pour être pionnier sur la numérisation du Leavers et cette démarche a conduit Arstyl et Filarc à développer deux systèmes Jacquard numériques différents dans un mouvement de

«différenciation identique ». Ce phénomène particulier d'isomorphisme normatif extrême peut s'expliquer par le contexte de l'industrie de la dentelle. D'un côté, le faible nombre d'entreprises clientes (les corsetiers et les maisons de haute couture essentiellement), la concurrence mondialisée et la demande globale en baisse depuis plusieurs années sont à l'origine de forces concurrentielles très importantes entraînant une volonté de différenciation parmi les firmes. D'un autre côté, l'organisation en districts et la création d'un pôle de compétitivité ont conduit les dentelliers à mener ensemble des programmes de formation et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Cf. Chapitre IV). La présence d'instances et de syndicats professionnels ayant historiquement joué un rôle décisif dans le secteur est également symptomatique d'importantes forces institutionnelles. Nous pensons que c'est la cohabitation de ces forces concurrentielles et institutionnelles qui est à l'origine du phénomène de différenciation identique. L'observation de ce phénomène nous offre la possibilité de ne plus envisager de manière dichotomique (l'imitation ou la différenciation) le choix de la compétence stratégique à construire.

La dynamique entre forces institutionnelles et concurrentielles est également susceptible de façonner les relations de concurrence et de coopération dans l'industrie. Sur notre terrain, l'histoire a joué un rôle important dans la nature des relations actuelles de coopération et de concurrence des acteurs. L'ancien dirigeant d'Interdentex, président du Groupe Calais Dentelle jusqu'en juillet 2005, évoque ainsi d'anciens conflits à l'origine de refus de Filtext d'adhérer à la Chambre Syndicale : « *Au début, Filtext n'était pas adhérent au Groupe Calais Dentelle, c'était un des dissidents, il y avait des restes de vieilles histoires entre familles. Il nous a rejoint après* ». Le contexte géographique marqué par la proximité des entreprises et la concentration de l'industrie a aussi contribué à façonner les relations interfirmes en augmentant l'isomorphisme tout en intensifiant la concurrence. Le poids de ces deux forces a finalement eu pour effet de limiter la coopération entre les firmes. En outre, l'industrie de la dentelle de Calais soumise par nature aux phénomènes de mode, sensible aux événements politiques nationaux et internationaux du fait de son caractère fortement exportateur, actuellement confrontée à la fin des quotas chinois peut être considérée comme une industrie fortement turbulente (Emery et Trist, 1965). Alors que les travaux de ces chercheurs suggèrent que dans un environnement turbulent les organisations sont amenées à coopérer pour survivre, nous constatons sur notre terrain que les entreprises n'ont pas encore réussi à mener de réelles actions collectives et ce malgré des tentatives de

formalisation de liens de coopération, tels que la constitution du SPL. Aujourd'hui, au regard de la somme des investissements réalisés pour développer la compétence de maîtrise de la numérisation du Leavers, ou face au coût que son acquisition représente, chaque dirigeant interviewé regrette qu'elle n'ait pas fait l'objet d'un projet collectif. Le dirigeant de Filtex évoque l'individualisme des dentelliers et leur croyance en l'avantage du pionnier comme explication de leur incapacité à travailler ensemble : « [...] Ça nous a coûté une fortune à chacun. On est loin d'avoir amorti nos frais de recherche et le marché est très petit [...]. Des métiers Leavers, il y en a de moins en moins et des gens dans le Leavers qui ont les moyens d'équiper les métiers des systèmes numériques [...] il n'y en a pas beaucoup [...]. Chacun a pensé qu'il ferait le meilleur système numérique du monde et qu'ensuite il le vendrait aux autres [...]. Vous savez, il n'y a pas plus individualiste que les dentelliers... et même entre Filarc et nous... » (Filtex, 2005).

Les SPL, supposés favoriser la coopération, n'ont donc pas permis l'émergence de stratégies collectives. Ces dispositifs sont souvent perçus par les dirigeants comme des coquilles vides ou tout au plus des moyens d'obtenir des financements. En 2005, le dirigeant d'Interdentex considère le SPL comme de la « poudre aux yeux » : « [...] comme pas mal de choses, c'est de la poudre aux yeux. Ce sont des outils qui mettent l'eau à la bouche, qui contiennent une certaine pression médiatique, qui font plaisir à tout le monde, mais qui in fine ne vont pas très loin sur le fond... ». Ce dernier émet le regret que la profession n'ait pas investi les aides publiques accordées dans la réalisation d'études prospectives sur le regroupement des entreprises, la baisse de production, la formation du personnel et la reconversion des salariés licenciés. De même, lors d'un récent entretien, l'ancien dirigeant d'Interdentex nous explique cette incapacité des dentelliers à collaborer : « Les stratégies collectives ça permet de concentrer les moyens par exemple dans le développement d'innovation, mais il y a toujours un frein de l'un ou de l'autre. Vous savez ils sont un peu comme des agriculteurs entre eux, c'est à celui qui aura la plus belle récolte. Ils ont conservé un esprit artisan et pour faire travailler des artisans ensemble, c'est compliqué. C'est un peu 'je t'aime moi non plus'. Quand ça va mal on se dit qu'il faut faire des trucs ensemble et quand tout va bien, tout le monde se tire dans les pattes ». Ce dernier évoque aussi l'hétérogénéité des modes de gouvernance des firmes et donc les divergences d'intérêt comme un frein à la mise en place de stratégies collectives. Des firmes familiales cohabitent en effet avec des entreprises qui appartiennent aujourd'hui à de grands groupes. Les divergences d'intérêt et les stéréotypes limitent l'établissement de

relations de confiance nécessaires à la coopération : *« Fil à Fil qui vient de se faire racheter par le plus grand groupe textile chinois, il va se faire bouffer tout son savoir-faire et quand ils auront tout bouffé, ils mettront les européens dehors »*. Filtex, dernière entreprise familiale de Calais confirme aussi la menace que représente pour lui la coopération avec un concurrent ayant un actionnariat non familial sans pour autant la refuser définitivement. Filtex semble davantage enclin à collaborer avec des fabricants de dentelles de Caudry au même type d'actionnariat ou à établir des partenariats avec des entreprises du secteur textile (industrie de la maille de Lille, Roubaix et Tourcoing) hors de l'industrie de la dentelle. Le dirigeant d'Arstyl, quant à lui, dit aussi regretter que chaque dentellier ait travaillé individuellement sur le projet de numérisation du Leavers mais affirme ne pas avoir voulu suivre le GIE créé à Caudry à cet effet prétextant *« une approche nébuleuse et un budget pharaonique »*.

Cependant, depuis 2003, les dentelliers français semblent réellement prendre conscience de la nécessité de collaborer pour pérenniser leur industrie. En 2005, le dirigeant d'Interdentex évoque cette collaboration par la création d'un pôle de compétences comme l'enjeu stratégique de demain. Selon lui, les logiques individuelles peuvent mener à la destruction du savoir-faire de l'industrie : *« Ici, il y a un pôle de compétences, il y a une histoire... le marché va se réduire, donc si on est chacun dans notre coin à essayer de réduire nos coûts fixes, on perd notre âme, on perd des valeurs, on perd l'histoire, on perd le passé, on perd des compétences parce qu'on est obligé de réduire... chacun réduisant dans son coin pour s'adapter au marché... c'est, je dirais, ridicule. Aujourd'hui, le marché c'est le monde entier. Calais n'est plus le centre du monde de la dentelle, même si c'est connu. La vraie stratégie de demain dans la dentelle c'est d'être un pôle de compétences, le pôle de référence unique dans la dentelle... et que ce pôle maîtrise des outils à l'étranger. C'est la seule façon de ne pas se faire... enfin, de moins se faire marcher sur les pieds. Je ne sais pas si les autres vous diront ça, parce que chacun a des intérêts différents. C'est clair que nous, on a des propriétaires qui ont des intérêts différents que celui qui a sa boîte... mais si je fais fi de tout ça... quelque part, c'est ce qu'il faut »*. L'un des premiers exemples concrets de collaboration entre entreprises s'illustre par la récente décision de Fil à Fil et de Filtex d'avoir les mêmes montages de fils sur leurs nouveaux métiers, ainsi que les négociations en cours concernant des développements communs d'innovations dans le cadre du pôle de compétitivité. Il semblerait d'ailleurs que là encore Filtex s'impose comme chef de file en étant le premier à former son personnel à la gestion de l'innovation.

Une nouvelle chance de créer de véritables relations de coopération pour le développement de nouvelles compétences se présente aux dentelliers avec leur intégration dans le pôle de compétitivité textile Up-*Tex* du Nord Pas-de-Calais. Cette démarche a poussé la plupart des fabricants à proposer des projets d'innovation ou à s'associer aux projets proposés par d'autres. Les pôles de compétitivité offrent en effet la possibilité aux entreprises qui en font partie d'intégrer un réseau leur permettant d'accéder aux compétences de partenaires potentiels. Plusieurs entreprises peuvent donc travailler ensemble sur un projet qu'une seule d'entre elles ne pourrait assumer financièrement et/ou humainement. Dans leur conception, les pôles de compétitivité apparaissent alors comme un support gouvernemental au développement de compétences organisationnelles et interorganisationnelles. La part de la subvention allouée par l'Etat qui reviendra aux fabricants de dentelle dépend principalement du critère innovant des projets proposés. Ceci conduit les dentelliers à s'associer avec des entreprises du secteur textile bénéficiant d'une image plus novatrice (textiles techniques et innovants). Cependant, certains dentelliers ne cachent pas leur scepticisme quant à la concrétisation des actions menées dans le cadre de cette démarche, comme lors de la constitution du SPL. Cependant, nous supposons que même si les dentelliers ne développent pas de réelles stratégies collectives dans le cadre du pôle de compétitivité Up-*Tex*, celui-ci, parce qu'il représente une force institutionnelle importante, va renforcer les phénomènes d'isomorphisme déjà présents dans l'industrie.

SYNTHESE DU CHAPITRE V

Le processus de construction des compétences stratégiques dans l'industrie de la Dentelle de Calais a été étudié en retenant successivement deux unités d'analyse : les firmes puis la dynamique interfirmes.

La confrontation des propositions au terrain nous a conduit à identifier, dans un premier temps, le mode d'interprétation (Daft et Weick, 1984) et le comportement stratégique des entreprises étudiées. Le rapprochement entre ces éléments et les processus observés liés aux compétences nous ont ensuite permis d'étayer ou de réfuter les propositions relatives au choix des compétences à construire (propositions 1 à 4), à leurs modalités de construction (propositions 5 à 8) et aux caractéristiques des processus de construction de compétences qui confèrent un avantage concurrentiel (propositions 9 à 11).

Nos analyses montrent que le plus souvent les dirigeants décident explicitement de développer une compétence et accompagne cette décision d'investissements sous des formes variées. Cependant, les processus de constitution de la compétence proprement dite relèvent plutôt du bricolage (Koenig, 1999) que d'une démarche formalisée du type gestion de projet. Les différentes modalités de constitution (développement interne, partenariat, acquisition) sont souvent mobilisées, éventuellement successivement, pour assurer l'émergence des compétences ciblées et le comportement stratégique des firmes ne suffit pas à expliquer le choix d'une modalité de développement. Il apparaît également que le processus de constitution des compétences joue un rôle dans la création d'un avantage concurrentiel. Les compétences qui confèrent un avantage concurrentiel sont celles qui sont cohérentes avec le comportement stratégique de l'entreprise et qui font l'objet de projections stratégiques (Rindova et Fombrun, 1999), c'est-à-dire d'actions de communication sous des formes variées auprès des acteurs de l'environnement.

La reconstitution des dynamiques interfirmes a permis d'identifier l'institutionnalisation de plusieurs compétences, mais aussi la concurrence pour la construction de ces dernières. Nous avons particulièrement développé les cas de l'introduction de l'élasthanne dans la dentelle et de la numérisation du processus de production Leavers. A la suite de ces analyses, nous avons proposé un modèle des dynamiques entre organisations autour des compétences.

CONCLUSION GENERALE

Lors de ces quatre années de doctorat, nous avons cherché à apporter un éclairage sur les conditions et les processus de développement des compétences stratégiques dans l'industrie de la Dentelle de Calais. Contrairement à ce que l'on pourrait penser de prime abord, une industrie en déclin comme la Dentelle de Calais présente de nombreuses tentatives de développement de nouvelles compétences. A l'origine, guidé par notre passion pour ce secteur, ce choix s'est avéré très fructueux pour répondre à notre problématique stratégique. La confiance des dirigeants et leur désir de transmettre un témoignage sur leur industrie ont participé à la richesse de notre étude empirique. Mobilisant les concepts de « ressources », de « compétences » et de « capacités dynamiques », nous nous sommes orientée vers une exploration large du thème de la construction des compétences stratégiques intégrant à la fois les processus de choix des compétences, de modalités de constitution et de facteurs conduisant à l'avantage concurrentiel. Cette démarche a nécessité le recours à des cadres théoriques peu mobilisés dans les recherches sur les compétences stratégiques (notamment Rindova et Fombrun, 1999). En effet, à la suite de notre revue de littérature, nous avons défendu la thèse, certes paradoxale, de l'insuffisance du cadre des ressources et compétences pour traiter notre problématique. Nous avons eu recours à la méthodologie qualitative de l'étude de cas sous l'angle épistémologique du réalisme critique pour confronter au terrain nos propositions. Alors que les quelques contributions à la question de la construction des compétences stratégiques (Sanchez et Heene, 2004) restent souvent au niveau global de l'organisation nous avons essayé « d'ouvrir la 'boîte noire' de l'organisation »⁸¹. Nous avons ainsi pu mettre en évidence à la fois différents modes de constitution des compétences stratégiques par les firmes, mais aussi l'influence de l'environnement sur ce processus et en particulier l'existence d'une dynamique interfirmes autour des compétences stratégiques influençant la trajectoire de l'industrie.

Dans cette conclusion nous rappelons nos résultats concernant la confrontation des propositions avancées avec le terrain de recherche. Nous discutons ensuite des critères de fiabilité, de validité interne et de validité externe afin d'envisager les limites de notre

⁸¹ Pour reprendre l'expression de Nicolai Foss lors d'un séminaire du *Center for Knowledge Governance* consacrée à notre thèse.

travail mais également les conditions de généralisation analytique des résultats. Ces précautions nous permettent ensuite de souligner les apports de cette thèse mais également les voies potentielles de recherche.

1. Les résultats de la confrontation au terrain des propositions

Les propositions P1, P2 et P3 sont étayées par notre étude empirique qui montre que le mode d'interprétation, et le comportement stratégique, sont des facteurs explicatifs importants du choix des compétences à construire. Sur notre terrain, l'organisation au comportement de prospecteur (mode d'interprétation de l'énaction) développe plutôt des capacités dynamiques liées au lancement de nouveaux produits et/ou au changement d'activités. Les analystes orientent davantage leurs compétences sur la maîtrise des processus internes tout en tentant parfois d'imiter celles des prospecteurs. Enfin, les organisations au comportement de défenseur (mode d'interprétation de l'observation conditionnée) cherchent essentiellement à développer des compétences stratégiques concernant la maîtrise des processus internes. La validation de ces propositions nous sert de base pour vérifier la pertinence des propositions P5 à P11.

Les propositions P5 à P8 concernent les modalités de constitution des compétences. Le prospecteur Filtex préfère visiblement le partenariat et l'acquisition pour construire ses compétences mais mobilise aussi le développement interne. La proposition P5 est donc étayée, bien que cette validation ne s'appuie que sur un seul cas. Les défenseurs Filarc, Denvall et Arstyl ont essentiellement recours au développement interne ce qui valide la proposition P7. Les analystes Interdentex, Fil à Fil et Lostyl ont bien recours, comme le suggère la proposition P6 aux trois modalités. Cependant, ils privilégient largement le développement interne. La proposition P6 n'est donc pas soutenue empiriquement de manière convaincante.

Alors qu'il apparaît une relation entre la nature de la compétence visée et le comportement stratégique des firmes étudiées (Cf. P1 à P3), il est plus difficile d'établir une forte corrélation entre le comportement stratégique et les modalités de construction choisies. D'ailleurs, les dirigeants eux-mêmes ne semblent pas toujours clairement distinguer les modalités (acquisition, développement interne et partenariat) qui ont mené à une compétence. Dans la réalité, celles-ci sont combinées dans une démarche d'investissement

à la fois planifiée et incrémentale. Du point de vue des managers interviewés, la décision de construction de compétences relève d'une intention stratégique, mais on constate que le processus de construction lui-même laisse une place importante au bricolage et au hasard. Ainsi, nous avons constaté que l'entreprise qui souhaite construire une compétence réalise souvent plusieurs investissements successifs (suivant différentes modalités de développement) qui, en se combinant avec les ressources préexistantes, permettent l'émergence ou non de la compétence souhaitée. D'autres investissements peuvent alors éventuellement être envisagés pour atteindre la compétence désirée. Alors que, dans la littérature, les modalités d'acquisition, de développement interne et de partenariat sont souvent présentées comme des alternatives les unes aux autres, voire opposées, les choses n'apparaissent pas aussi clairement sur le terrain. Dans une logique pragmatique, les dirigeants combinent souvent plusieurs des trois solutions pour développer une compétence par tâtonnements dans un processus guidé par l'intention stratégique.

Nos résultats montrent que les choix de modalité de construction de compétences ne sont pas uniquement déterminés par le comportement stratégique des firmes comme le supposent Miles et Snow (1984) en ce qui concerne les ressources humaines. Pour valider une proposition similaire, Peck (1984) a d'ailleurs testé la relation entre modalité de constitution des compétences individuelles (développement interne ou recrutement) et comportement stratégique et suggéré la complexité de la relation entre ces variables. L'auteur elle-même reconnaît cependant que sa recherche laisse la plus grande partie de la variance inexplicée. Notre recherche identifie certaines variables susceptibles d'expliquer le recours à une modalité pour la construction de la compétence d'une organisation. Au-delà du comportement stratégique, le choix de la ou des modalités de développement d'une compétence dépend aussi des ressources antérieures de la firme et de la nature et du volume de son excédent de ressources disponibles (« *slack organisationnel* »). Or, ces deux facteurs dépendent à leur tour du comportement stratégique des entreprises, prises individuellement, et de l'évolution de l'industrie conduite par les dynamiques interfirmes de développement de compétences. Les ressources et compétences constituées au cours du temps dépendent en effet du comportement stratégique de la firme (comme le montrent le test de nos propositions P1 à P3) et déterminent donc également le type de ressources et compétences sur lesquelles un excédent est généré. Le choix de la modalité de construction d'une compétence est aussi influencé par l'environnement institutionnel et la situation des marchés des facteurs stratégiques. Selon nous, ces cinq facteurs proposent une explication

plus convaincante des raisons qui mènent une entreprise à choisir un mode ou une combinaison de modes de gouvernance pour se procurer les compétences souhaitées.

On remarque également qu'il ne semble pas y avoir de lien direct entre la modalité de construction retenue et le succès du développement d'une compétence en fonction du comportement stratégique. De même, nos comptages nous permettent d'avancer qu'il n'y a pas de corrélation entre la modalité de construction et le type de compétence voulue (compétence ordinaire ou capacité dynamique) ou même entre la modalité de construction choisie et la valeur de la compétence (son caractère stratégique).

L'étude empirique menée étaye à des degrés divers les propositions P9, P10 et P11 relatives à l'avantage concurrentiel conféré par les compétences. D'abord, il apparaît que les compétences qui deviennent stratégiques (c'est-à-dire qui sont reconnues par les acteurs de l'environnement comme à l'origine de l'avantage d'une entreprise) sont celles qui ont fait l'objet d'investissements importants que ce soit sous forme d'acquisition, de partenariat ou de développement interne. Toutefois, contrairement à ce que suggère P9, certaines des compétences stratégiques des fabricants ne correspondent pas aux critères de succès de l'industrie évoqués par les entreprises et les experts de l'industrie. Ces critères sont la création, la recherche et développement de nouveaux produits et la maîtrise des coûts sur le marché de la dentelle pour lingerie, et la création ainsi que la qualité des produits sur le marché de la dentelle pour robe. Cependant, chaque entreprise dispose d'au moins une compétence stratégique cohérente avec les critères de succès. La proposition 10 trouve un fort support sur notre terrain. Les projections stratégiques (autrement dit, les diverses actions de communication d'une firme) sont bien centrales pour qu'une compétence confère un avantage concurrentiel à une firme. Ces projections prennent des formes variées et sont adressées à différents publics selon les compétences et le comportement des entreprises. Par exemple, les défenseurs Derval, Arstyl et Lostyl limitent le plus souvent leurs projections à leurs clients. A l'inverse Filtex, le prospecteur, s'adresse manifestement autant au grand public qu'à ses clients ou ses concurrents. Des investissements importants sont d'ailleurs en eux-mêmes des arguments de poids pour générer des projections stratégiques. Les firmes étudiées utilisent par exemple la presse généraliste ou professionnelle pour annoncer des investissements importants et rappeler les savoir-faire acquis ou recherchés. La nature et le montant d'un investissement conséquent affiché semble donc annonciateur de différenciation et précise les objectifs de l'entreprise.

Il existe également une relation entre le comportement stratégique d'une entreprise et les compétences stratégiques des firmes. Si les propositions P1 à P4 soutiennent l'idée d'une préférence des organisations pour certaines compétences, selon leur comportement stratégique, la proposition P11 suggère que les compétences qui deviennent stratégiques sont celles qui sont les plus cohérentes avec le comportement stratégique de la firme qui les construit. Cette proposition est, elle aussi, étayée. Pour chaque entreprise du terrain, la plupart des compétences stratégiques citées par les acteurs de l'industrie, relèvent clairement de leur comportement stratégique. Même si les propositions P1 à P4 sont validées, les dentelliers développent parfois des compétences qui ne s'inscrivent pas clairement dans les fonctions ou les processus liés à leur comportement stratégique. Cependant, les compétences qui tendent à devenir stratégiques sont celles qui s'inscrivent dans les fonctions ou les processus liés au comportement de la firme. Deux facteurs expliquent, selon nous, ce résultat. D'abord, l'entreprise peut naturellement, par préférence, privilégier les investissements importants et les projections stratégiques cohérents avec son comportement. Ensuite, il est certainement plus facile pour les constituants de l'environnement, qu'il s'agisse des clients, des concurrents ou d'autres acteurs, d'identifier les compétences en cohérence avec le comportement stratégique de la firme et de leur attribuer un sens.

Avant d'avancer les conclusions, pour la théorie comme pour la pratique, que l'on peut tirer de ces résultats, il convient de discuter de leur pertinence en fonction des critères communément admis d'évaluation d'une recherche.

2. Les limites de la recherche : une discussion des critères de validité interne, de fiabilité, et de généralisation des résultats

L'identification des limites de la recherche nécessite d'abord de préciser quelques caractéristiques spécifiques de notre design de recherche.

Rappelons tout d'abord les contours de notre objet de recherche. La problématique retenue dans cette recherche est relative à la construction des compétences stratégiques. Plusieurs questions sous-jacentes ont été identifiées et largement discutées. Cependant, malgré une volonté d'explorer le plus largement possible le processus de construction des compétences et de multiplier les angles d'attaque sur le terrain, nous ne prétendons pas avoir couvert

Conclusion générale

dans cette thèse l'ensemble des processus relatifs aux compétences. De plus, même si nous avons accordé une place importante à l'avantage concurrentiel, le propos de notre recherche n'est pas d'étudier l'ensemble des facteurs qui conduisent à un avantage concurrentiel. Nous nous sommes limitée à l'objectif, déjà ambitieux, d'apporter de la connaissance sur un processus peu considéré par la recherche en stratégie.

La délimitation de notre objet de recherche a permis, malgré son caractère exploratoire, de borner la validité interne et externe des résultats. Selon Kirk et Miller (1986), Yin (1988), ou Miles et Huberman (2003), s'assurer d'une bonne validité interne suppose de s'interroger sur les variables susceptibles de fournir des explications alternatives aux phénomènes observés. Nous avons cherché, tout au long de ce travail, à envisager des hypothèses rivales à nos conclusions. Pour cela, nous avons pris plusieurs précautions. Premièrement, les données contextuelles ont été multipliées. Une attention a notamment été portée à l'environnement économique, géographique et institutionnel des cas étudiés (Cf. chapitre IV). La dimension historique a également été largement prise en compte. Deuxièmement, le nombre d'entretiens menés avec des dirigeants et des cadres des entreprises étudiées mais aussi avec des experts du secteur, associé au volume considérable de sources secondaires collectées sous forme de documentation ou d'archives (Yin, 1988), a favorisé une triangulation des données primaires entre elles, d'une part, et entre les données primaires et les données secondaires, d'autre part. Les contradictions relevées ont systématiquement été considérées avec attention et ont fait l'objet d'une recherche d'informations complémentaires. Troisièmement, nous avons veillé à bien séparer, comme le recommandent Miles et Huberman (2003), la phase d'élaboration des conclusions et celle de leur vérification. Chaque conclusion émise a donc fait l'objet d'une vérification par un retour aux analyses, aux codes, voire aux données « brutes ». De plus, à des fins de vérification, les hypothèses alternatives ont fait l'objet de discussions avec des collègues chercheurs, voire parfois avec les dirigeants eux-mêmes. Enfin, dans le chapitre V consacré aux résultats de notre étude empirique proprement dits, nous avons mentionné systématiquement les différentes explications alternatives et précisé les raisons de leur élimination éventuelle de nos conclusions.

La fiabilité d'une recherche réside dans la possibilité pour un chercheur de déployer le même protocole et d'obtenir des résultats similaires (Kirk et Miller, 1986). Nous avons consacré un chapitre entier (Cf. Chapitre III) à détailler les modalités de notre étude

Conclusion générale

empirique, de l'entrée sur le terrain aux conditions des entretiens en passant par les données secondaires collectées. Nous avons également fourni notre guide d'entretien (Cf. Annexe I) et notre grille de codage (Cf. Annexe III). Par ailleurs, les entretiens ont fait l'objet d'un codage multiple, renforçant ainsi la fiabilité.

Une interrogation sur la validité externe de la recherche permet d'envisager les limites à la généralisation des résultats. Dans le cadre de l'analyse qualitative, une validité externe forte se manifeste par une possibilité d'appliquer les résultats à d'autres contextes (Yin, 1988). Elle nécessite donc de définir les spécificités des cas étudiés et de leur contexte. Comme Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999), nous pensons que c'est la connaissance intime d'un terrain qui permet au chercheur d'être « *à même d'apprécier les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation de ses résultats dans d'autres contextes* » (p.281). Ce point de vue nous conduit à rejeter l'approche qui consiste à affirmer qu'une recherche fortement contextualisée par une présence de longue durée sur le terrain dispose d'une faible validité externe. Plutôt qu'une logique de compromis entre validité interne et validité externe, nous défendons plutôt l'idée qu'une forte validité interne nécessite une connaissance approfondie du terrain et favorise aussi l'identification des cas potentiels de généralisation des résultats. Les spécificités de notre terrain sont multiples. Néanmoins, les conclusions de notre recherche ne nous semblent pas, pour la plupart, fortement liées à ce contexte particulier.

Tout d'abord, et comme nous l'avons évoqué, on constate que malgré l'étude d'un secteur en déclin, des phénomènes de construction des compétences sont observés. Alors que sur de nombreux thèmes en gestion, un grand intérêt est accordé aux secteurs naissants, il est intéressant de constater que le même type de processus peut être identifié dans des industries en déclin.

Ensuite, nous avons collecté des données primaires et secondaires sur des compétences constituées avec succès par les firmes mais également sur des processus ayant mené à un échec lors du développement de la compétence. Cette démarche nous a permis d'obtenir une variance importante des processus observés dans les sept cas de notre étude et accroît la validité externe de nos résultats. Ensuite, grâce à une approche globale et longitudinale du processus de construction de compétences, et à la prise en compte de plusieurs unités d'analyse différentes, nous avons multiplié les angles d'attaque de notre problématique

Conclusion générale

(Yin, 1988). Nous avons ainsi cherché à obtenir une approche la plus réaliste possible des processus internes de constitution des compétences mais également des processus interorganisationnels d'isomorphisme. Le fait d'avoir étudié sept cas d'entreprises permet la réplique (littérale et théorique) et accroît également la validité externe de notre recherche (Yin, 1988). D'autant que ces entreprises présentent des caractéristiques variées en termes de taille, de marché cible ou de comportement stratégique.

Cependant, les cas sont tous issus du même secteur (et même du même segment) et la réplique est donc limitée en termes de contexte. L'étude de firmes du même secteur a été motivée par les préconisations de Godfrey et Hill (1995) et Rouse et Daellenbach (1999). Ces derniers conseillent même de retenir des organisations du même groupe stratégique ou du même district industriel afin de faciliter les comparaisons. Malgré sa pertinence pour analyser les processus liés aux ressources et compétences de manière plus fine, cette méthode a peu été mise en pratique jusqu'à présent (à l'exception, en France, de Maltese, 2004). Ce design de recherche présente aussi certaines limites. Les entreprises étudiées évoluent dans le même secteur d'activité sur le même segment. Il serait souhaitable d'envisager de mener le même type de recherche au sein d'un autre secteur pour relever les similarités et les différences en termes de processus de constitution de compétences (Wilcox King et Zeithaml, 2003). D'autres segments du secteur textile pourraient également fournir des informations sur la variance intra-industrie de ces processus.

Par ailleurs, les cas étudiés ne présentent pas une variance très forte en termes de performance. Les firmes ayant accepté de nous accueillir sont les plus performantes du secteur puisqu'elles sont les quelques survivantes d'un secteur où la mortalité est considérable. Une grave crise sévit en effet dans le secteur depuis 2000. Elle a entraîné la disparition rapide des fabricants les plus faibles, et ce dans un secteur en déclin où les performances sont globalement faibles. Nous avons ainsi, dès le début de cette recherche, vu disparaître nombre de petites entreprises avant d'avoir pu les étudier. Mais la relative homogénéité des performances des firmes étudiées trouve également selon nous son origine dans la méthode de Rouse et Daellenbach (1999). Cette dernière suppose de retenir, au sein d'une industrie, des cas d'entreprises issues d'un groupe stratégique ou d'un segment. Malgré ses intérêts multiples, cette méthode semble provoquer une faible variance inter-cas.

Conclusion générale

Nous pensons cependant que ces spécificités de l'industrie de la Dentelle de Calais ne remettent pas en cause la généralisation potentielle de la plupart de nos résultats, que ce soit en matière de choix des compétences à construire, du recours aux modalités ou des caractéristiques qui conduisent à un avantage concurrentiel.

Un résultat nous semble toutefois fortement dépendant de l'industrie étudiée. A cause de la faible performance globale des firmes, nous avons observé une surreprésentation du recours au développement interne en tant que modalité de construction des compétences. En effet, les entreprises disposent d'assez peu de ressources financières pour mener des investissements tels que des acquisitions. Par contre, elles utilisent massivement les machines non utilisées et le temps disponible des ouvriers, des ingénieurs ou des dessinateurs pour développer de nouvelles compétences. Ce résultat nous semble fortement contextualisé, sinon au secteur de la dentelle, mais en tous cas aux secteurs en déclin.

L'une des premières limites qui pourrait être relevée dans ce travail est l'utilisation du terme de « construction d'une compétence stratégique » pour désigner notre objet de recherche. Nous avons fait ce choix *a priori* sur la base de la littérature (Sanchez, Heene et Thomas, 1996 ; Sanchez et Heene, 2004). Cependant, nos résultats montrent que l'émergence d'une compétence relève le plus souvent de la sérendipité. Ce constat, nous incite donc à relativiser le terme « construction » employé dans notre thèse et par la littérature. De plus, la notion de choix des compétences à développer, évoquée dans les propositions P1 à P4, doit être modérée car elle est fortement liée au mode d'interprétation et au comportement stratégique de l'organisation.

La seconde limite de notre travail tient selon nous à sa nature exploratoire. Elle ne nous a pas permis d'approfondir chacun des niveaux auxquels nous avons souhaité traiter la problématique. Or, nous pensons qu'il est possible d'aller plus loin dans l'analyse à un niveau micro-organisationnel. Des recherches ultérieures pourraient, par exemple, observer de manière « clinique » la construction d'une seule compétence spécifique au sein d'une seule organisation du début à la fin. Une telle approche permettrait aussi d'analyser de manière fine le capital social et le capital organisationnel (Eriksen et Mikkelsen, 1996) de la firme concernée et d'identifier l'ensemble des ressources (ou presque) qui entrent en interaction dans le développement de la compétence. Dans cette recherche nous avons plutôt fait le choix, pour explorer les processus de constitution de compétences, de mener

plusieurs études de cas et d'analyser à la fois les niveaux organisationnel et interorganisationnel.

Enfin, nous avons identifié une autre limite directement liée au cadre théorique que nous mobilisons dans cette recherche. Elle concerne les postulats du modèle des modes d'interprétation de Daft et Weick (1984) dont les limites nous apparaissent clairement : ces derniers considèrent que, si l'ensemble des individus interprètent, seuls les managers assurent la cohérence de l'interprétation au niveau organisationnel. Dans cette recherche, nous n'avons considéré que l'interprétation des dirigeants et de quelques cadres et non l'ensemble des représentations qui cohabitent dans une organisation. Cette démarche nous a permis d'effectuer des comparaisons entre entreprises, dans la lignée des propositions de Rouse et Daellenbach (1999) ou de Oliver (1997).

Malgré certaines limites qui peuvent faire l'objet de discussions, notre travail présente selon nous des intérêts à la fois théoriques et managériaux.

3. Les apports de la recherche

Il nous semble que l'un des premiers atouts de cette recherche est la richesse de l'étude empirique. Celle-ci nous a fourni de nombreux éléments intéressants pour comprendre les choix des compétences à construire dans les organisations. Particulièrement, nous avons mis en évidence un phénomène d'indétermination des compétences constituées par les firmes. Nous avons constaté que les mêmes ressources peuvent contribuer à constituer des compétences radicalement différentes selon le capital social et le capital organisationnel de l'entreprise concernée. Ainsi, la technologie de numérisation du Leavers a servi de base à la constitution d'une compétence de qualité des produits et a participé à la diminution des coûts pour des entreprises au comportement de défenseur comme Filarc ou Arstyl. Dans le même temps, chez un prospecteur comme Filtex, elle a surtout permis le développement de la compétence de création et de celle de lancement de nouveaux produits. En conséquence, contrairement à ce que suppose la littérature, une compétence ne peut être qualifiée de compétence ordinaire ou de capacité dynamique sur la seule base de sa dénomination mais en fonction de l'objectif visé au moment du choix de sa construction et de ses utilisations ultérieures. Autrement dit, ce qui est une compétence pour l'un peut être une capacité dynamique pour l'autre, et réciproquement. Comme nous l'avons vu, les propositions P1,

P2 et P3, étayées par notre étude empirique, montrent que le mode d'interprétation et le comportement stratégique sont des facteurs explicatifs importants du choix des compétences à construire. Toutefois, compte tenu de l'indétermination des compétences (qu'elles soient fonctionnelles ou transversales), les défenseurs, les analystes et les prospecteurs peuvent très bien choisir de développer des compétences similaires, mais avec des objectifs radicalement différents. Une conséquence de ce résultat est que l'existence de comportements stratégiques différents au sein d'un secteur ne signifie pas forcément une très forte hétérogénéité des compétences (du moins en termes de dénomination) au sein du secteur. Néanmoins, le comportement stratégique semble intervenir dans la manière dont sont mises en œuvre ces compétences. Une autre conséquence de l'indétermination des compétences est d'ordre méthodologique. Elle implique la nécessité pour les recherches sur le thème de l'identification ou de la construction des compétences d'adopter une méthodologie qualitative permettant de prendre en compte les objectifs sous-jacents à leur développement.

Ensuite, nous pensons que notre recherche peut éclairer partiellement la problématique du changement des ressources et des compétences qui a peu fait l'objet de contributions depuis une vingtaine d'années (Foss, 2005). L'un des atouts de notre travail pour traiter cette question est d'éviter à la fois les logiques de changement endogène pur (Helfat et Peteraf, 2003) et les approches sans fin de capacités de niveau toujours plus élevé pour justifier les changements (Collis, 1994). Tout en validant l'existence de compétences et de capacités dynamiques, notre étude empirique nous a permis de relativiser l'importance du problème théorique de la succession de capacités de niveau supérieur permettant de faire évoluer celles de niveau inférieur. Cette question des niveaux toujours supérieurs des capacités dynamiques semble davantage relever d'un défi intellectuel pour les chercheurs que d'une réalité observée. Dans les faits, les compétences stratégiques générant des rentes permettent de réinvestir et d'introduire de nouvelles ressources qui « appellent » les firmes à de nouvelles combinaisons et donc à de nouvelles compétences. Les résultats de notre étude empirique montrent ainsi l'importance de l'entrée de nouvelles ressources dans la firme pour l'émergence de nouvelles compétences. L'investissement apparaît notamment comme l'une des principales voies de changement des ressources et comme le moyen le plus évident pour les dirigeants de créer de nouvelles compétences et de s'adapter à l'environnement (Kogut et Kulatilaka, 2001).

L'introduction de la notion de « *slack* » organisationnel dans la question de la construction des compétences est selon nous l'un des apports les plus importants de notre recherche. Intimement liée à la question précédente du changement des ressources et compétences par l'investissement, elle permet d'apporter de nouveaux éclairages concernant le choix des modalités de développement de compétence. Elle contribue aussi à l'opérationnalisation du concept de capacité dynamique. Il semble en effet, à la fois théoriquement et empiriquement, que les capacités dynamiques peuvent être assimilées au *slack* organisationnel. D'un point de vue théorique, la définition du *slack* organisationnel se rapproche de manière évidente de celle des capacités dynamiques : Cyert et March (1963) le définissent comme « *un excédent de ressources permettant de faire face aux perturbations de l'environnement* » ; Meyer (1982) souligne son rôle d'amortisseur face aux chocs extérieurs et Zajac et al. (1991) mettent en évidence son pouvoir d'initier des changements au sein de l'organisation. Si l'on considère que les capacités dynamiques sont des combinaisons de ressources permettant à l'organisation de s'adapter à son environnement en développant de nouvelles compétences, les ressources excédentaires peuvent elles aussi contribuer à la naissance de nouvelles compétences en se combinant avec les ressources existantes de l'organisation. Le *slack* est alors une partie de la capacité dynamique créée et sa nature est déterminée par les choix précédents de la firme, mais aussi par l'environnement. Nous avons pu constater dans nos études de cas que la nature du *slack* dont dispose l'entreprise contraint ses choix de modalité pour construire une compétence. Dans les organisations étudiées, la présence de *slack* sous forme incorporée explique, par exemple, le recours fréquent au développement interne. De futures recherches explorant la fonction du *slack* dans la constitution des compétences de l'entreprise constitueraient un pas supplémentaire vers la proposition d'un cadre théorique opérationnalisable de la construction de l'avantage concurrentiel.

La figure 23 illustre le rôle du *slack* dans les processus organisationnels de construction, d'intensification et d'exploitation des compétences (pour reprendre les termes de Sanchez et Heene -2004- évoqués dans le chapitre II). Les ressources et compétences existantes dans l'entreprise peuvent faire l'objet de deux processus : l'intensification des ressources et compétences permet leur évolution endogène et conduit l'entreprise à générer du *slack* incorporé. Cette approche est cohérente avec les arguments théoriques de Penrose (1959). L'exploitation des ressources et compétences peut également favoriser le processus de constitution de compétences. Grâce à ce processus, l'entreprise peut proposer de nouveaux

produits ou services pour générer du *slack* non incorporé permettant d'investir dans le développement de nouvelles ressources et compétences.

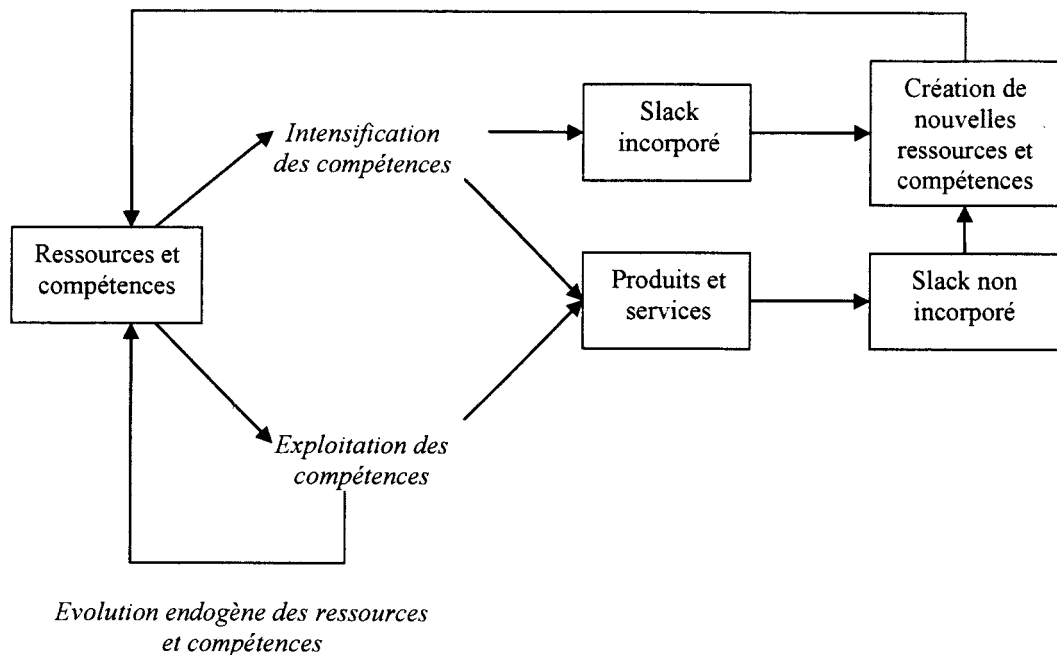


Figure 23 : Le rôle du *slack* organisationnel dans les processus de construction, d'intensification et d'exploitation des compétences

La figure 23 illustre les résultats de notre thèse quant à la compréhension du processus de construction des compétences au niveau intraorganisationnel, cependant nous espérons avoir en partie contribué à éclaircir le processus de construction des compétences stratégiques au niveau interorganisationnel, notamment avec le modèle de trajectoire des compétences.

Selon nous, un autre résultat important de notre travail concerne la relation entre les ressources et compétences et l'avantage concurrentiel. Il nous a semblé essentiel de mettre en valeur l'ensemble des paramètres conférant une valeur stratégique à une compétence et leur impact sur les décisions de développement la concernant. Le modèle VRIN (Valeur, Rareté, Inimitabilité, Non substituabilité) de Barney (1991), le modèle des « pierres angulaires de l'avantage concurrentiel » de Peteraf (1993) ainsi que les critiques et développements de ces modèles (Foss et Knudsen, 2003 ; Hoopes, Madsen et Walker,

Conclusion générale

2003) partagent tous la même approche de l'avantage concurrentiel : celui-ci dépend des caractéristiques intrinsèques des ressources. Or, notre recherche montre que la valeur stratégique d'une compétence ne dépend pas uniquement de ses caractéristiques mais également de son mode de constitution et des projections stratégiques (Rindova et Fombrun, 1999) effectuées par l'entreprise qui la détient. La valeur d'une compétence n'est donc pas seulement influencée par l'environnement comme le proposent Barney (1991) ou Eriksen et Mikkelsen (1996), mais elle est aussi fonction de la manière dont la firme a su légitimer et promouvoir cette compétence. La figure 24 illustre le processus de construction des compétences stratégiques par la firme et par les constituants de l'environnement.

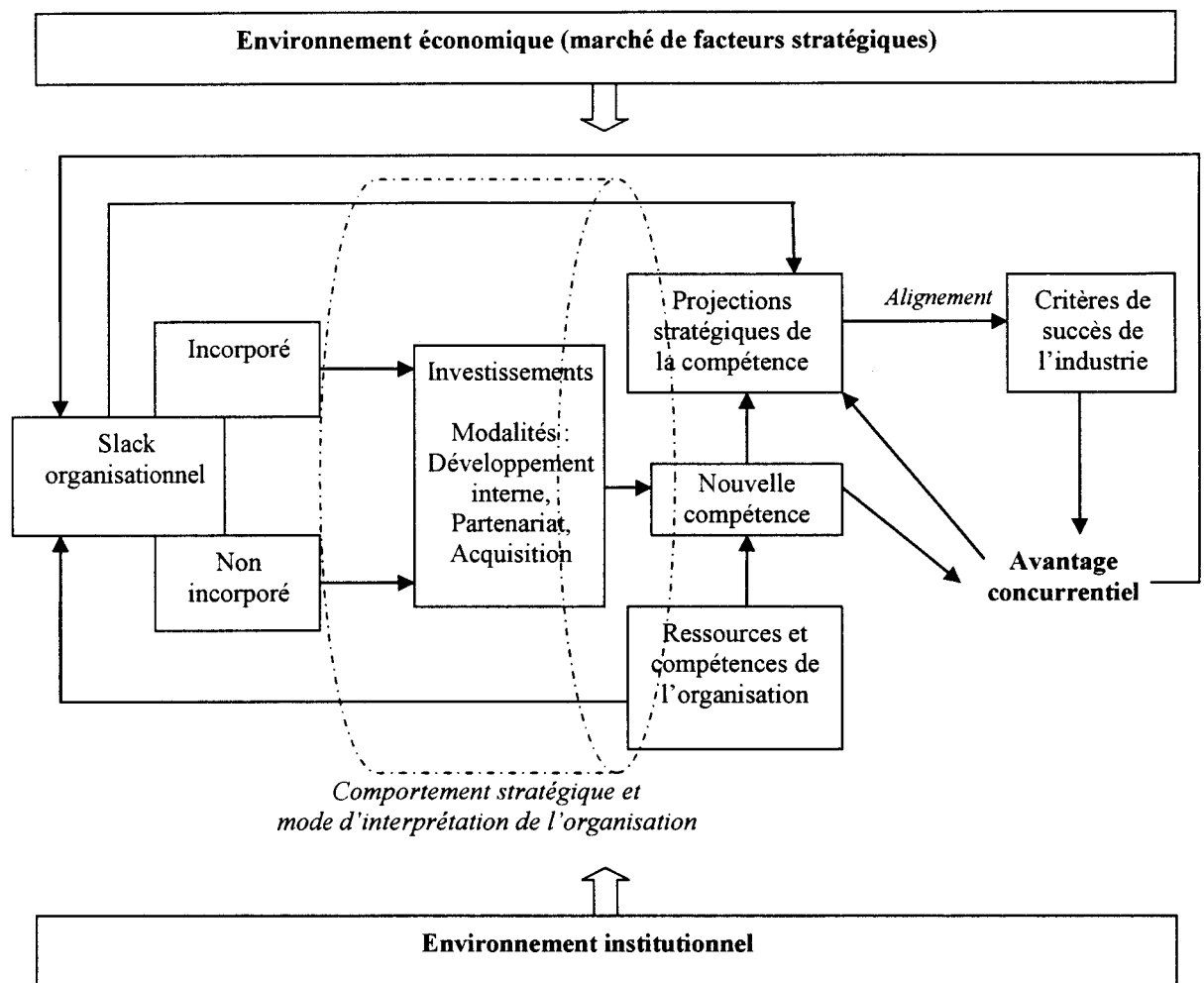


Figure 24 : La construction des compétences stratégique par la firme et les constituants de l'environnement

Le point de départ de la figure ci-dessus est l'excédent de ressources ou *slack* présent dans l'organisation. Tout comme le comportement stratégique et le mode d'interprétation, le

volume et la nature du *slack* organisationnel influence les choix de modalités de développement de ressources. Celles-ci sont ensuite combinées aux ressources et compétences préexistantes dans l'organisation pour constituer une nouvelle compétence. Cette dernière peut alors permettre à l'entreprise de générer une rente soit directement grâce à ses caractéristiques (VRIN), soit indirectement, en faisant l'objet de projections stratégiques cohérentes avec les critères de succès de l'industrie. L'avantage concurrentiel procuré par la rente permettant en retour d'augmenter le *slack* organisationnel et la capacité d'investissement de l'entreprise permettant de se procurer de nouvelles ressources.

Ces observations, issues à la fois de la littérature et de notre étude empirique, nous permettent de repenser la notion d'ambiguïté causale. La littérature souligne que ce phénomène est dû à l'impossibilité pour les concurrents, comme pour les membres de l'organisation, de retracer *a posteriori* le processus ayant permis d'accéder à un avantage concurrentiel. Les résultats de notre recherche suggèrent que l'ambiguïté causale est aussi liée à la difficulté d'identifier le processus permettant à une compétence donnée de devenir « stratégique ». L'existence de l'ambiguïté causale ne doit cependant pas nous empêcher d'essayer de la réduire ou d'en comprendre le fonctionnement, le cas inverse reviendrait à nier les fondements mêmes de notre discipline, la stratégie, et la raison de s'être engagée dans un doctorat en sciences de gestion. Ainsi, Oliver (1997) ne semble pas considérer que l'ambiguïté causale soit un obstacle à l'étude la relation entre construction de compétences et avantage concurrentiel. Elle considère même le sujet comme l'une des pistes de recherche méritant d'être traitée et approfondie empiriquement : « *les recherches futures sur l'avantage concurrentiel soutenable ne devraient pas se focaliser uniquement sur les attributs des ressources des firmes (par exemple, leur rareté, leur caractère unique ou leur non substituabilité) mais également sur la manière dont ces ressources sont développées, managées et diffusées. Ceci suggère que les études longitudinales des processus de développement et de déploiement des ressources peuvent constituer une autre approche pour comprendre les sources de l'avantage concurrentiel soutenable* » (p.710).

Les résultats de notre étude empirique montrent que les projections stratégiques contribuent de manière importante à la création d'un avantage concurrentiel. Nous suggérons que ce sont plus les projections stratégiques (images de la compétence) des caractéristiques (VRIN) de la compétence, que les caractéristiques intrinsèques de celle-ci



qui parviennent aux constituants de l'environnement et lui confèrent une valeur stratégique. Les projections jouent en fait le rôle d'un filtre entre l'organisation et son environnement. Elles ont pour conséquence de rendre plus apparente une compétence, réduisant ainsi l'ambiguïté causale. Mais elles sont susceptibles, dans le même temps, de la renforcer en créant un mécanisme isolant autour de la manière dont la compétence a été développée.

Notre recherche permet également d'éclairer la relation entre l'ambiguïté causale et la formalisation du processus de constitution de compétences. L'étude empirique montre qu'en adoptant une démarche de construction des compétences, proche de l'« architecture des compétences » (Grant, 1996), les organisations formalisent les compétences et les processus qui y mènent, réduisant ainsi l'ambiguïté causale de manière significative. Sur notre terrain, ce phénomène concernant la numérisation du Leavers est explicitement mentionné par certains acteurs. La technologie de numérisation du Leavers a pour objectif final de remplacer les cartons du système Jacquard par des plaques électroniques pour s'affranchir la contrainte qu'ils représentent : ils limitent la rapidité de production, la flexibilité, la qualité de fabrication. Cependant, les difficultés d'utilisation des cartons Jacquard sont, certes, une limite pour l'entreprise mais aussi une barrière à l'imitation par ses concurrents asiatiques car elles contribuent à rendre le métier Leavers coûteux et difficile à mettre en œuvre. La formalisation du processus de production Leavers, nécessaire à sa numérisation, a simultanément réduit la barrière à l'imitation de cette ressource « métier Leavers » et permis la création d'autres compétences (maîtrise de DAO, création, réactivité, qualité en production). Ce constat est cohérent avec les travaux de Wilcox King et Zeithaml (2001) qui affirment que l'ambiguïté causale limite l'imitation par les concurrents mais, en même temps, réduit la diffusion et le partage de la connaissance au sein même de la firme. Au regard de ces observations, on peut se demander si les systèmes de gestion de la connaissance, quels qu'ils soient, en formalisant les savoirs ou les procédures internes et les processus, ne contribuent pas à la réduction de l'ambiguïté causale pour les concurrents, favorisant ainsi l'imitation. D'un point de vue managérial, il convient donc de s'interroger sur les motivations de la mise en place de telles pratiques de formalisation qui risquent de réduire la capacité à préserver un avantage concurrentiel. Ceci peut expliquer pourquoi certaines entreprises préfèrent adopter une stratégie du secret concernant leurs innovations plutôt que de déposer des brevets qui pourraient, paradoxalement, réduire les mécanismes isolants. Il convient néanmoins de

Conclusion générale

relativiser l'impact de la réduction de l'ambiguïté causale. Réduire l'ambiguïté causale rend, certes, les processus plus difficiles à protéger, mais ne les rend pas pour autant directement imitables.

Enfin, la démarche historique retenue dans cette thèse nous a permis de mettre au jour la relation entre les barrières à l'entrée d'une industrie et la disponibilité des ressources sur le marché des facteurs stratégiques (Barney, 1986a). Dans la littérature, l'importance des barrières à l'entrée dépend d'un certain nombre d'éléments tels que le capital nécessaire à l'activité, les brevets ou l'accès aux réseaux de distribution. Dans l'industrie de la Dentelle de Calais, l'un des principaux moyens de limiter l'arrivée de nouveaux entrants depuis les années 1930 a été de limiter la disponibilité des métiers Leavers sur le marché des facteurs stratégiques. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué dans le chapitre IV, les métiers Leavers ne se fabriquent plus, et donc ne se vendent plus. Lors de leur liquidation, les firmes aux plus faibles performances qui disparaissent remettent donc leurs métiers Leavers sur le marché des facteurs stratégiques. Les entreprises restantes, bien qu'étant déjà en situation de surcapacités de production, achètent ces métiers et réduisent ainsi l'accessibilité des entrants potentiels à ces ressources. De ce fait, alors que la ressource principale dans le secteur est un actif tangible (le métier Leavers), sa non disponibilité sur le marché des facteurs stratégiques oblige tout nouvel entrant à racheter une entreprise complète (c'est le cas des groupes du secteur textile ayant racheté les entreprises Fil à Fil et Interdentex). Il est intéressant de noter que d'après Makadok (2001), cette situation conduit à conférer à une ressource (par nature échangeable sur les marchés selon l'auteur) les caractéristiques d'une compétence organisationnelle (non échangeable en tant que telle sur les marchés).

Une conséquence managériale de cette relation entre barrière à l'entrée et nouveaux entrants est que les acteurs d'un secteur peuvent (individuellement ou collectivement) tenter de rendre certaines ressources clés indisponibles sur les marchés des facteurs stratégiques pour augmenter les barrières à l'entrée de leur industrie. Cette élimination des marchés de facteurs stratégiques peut passer par l'achat des dites ressources, ou par des accords collectifs au sein de l'industrie, voire par les pouvoirs publics (ces trois configurations ont été rencontrées par l'industrie de la dentelle depuis 1930). Le constat d'une capacité d'action des firmes sur l'évolution des barrières à l'entrée de l'industrie et sur la disponibilité des ressources sur le marché de facteurs stratégiques, offre la

Conclusion générale

possibilité, comme le suggère Barney (2001), de rapprocher l'approche ressources et compétences et l'économie industrielle.

BIBLIOGRAPHIE

A

Afuah, A. (2000), « How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change ? », *Strategic Management Journal*, 21, p.387-404.

Aguilar F. (1967), *Scanning the business environment*, MacMillan, London.

Allison G.T. (1971), *Essence of decision : Explaining the Cuban missile crisis*, Little Brown & Co, Boston, MA.

Amin A. (1994), « The difficult transition from informal economy to marshallian industrial districts », *Area*, 26, 1, p.13-24.

Amit R., Schoemaker P.J.H. (1993), « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, 14, p.33-46.

Andrews K.R. (1971), *The concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, Ill..

Ansoff I.H. (1965), *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York.

Atamer T., Calori R. (1993), *Diagnostics et décisions stratégiques*, Editions Dunod, Paris.

Astley W.G., Fombrun C.J. (1983), « Collective strategy : Social ecology of organizational environment », *Academy of Management Review*, 8, 4, p.576-587.

B

Balcet G. (1995), *L'économie de l'Italie*, Collection Repères, La Découverte.

Bamford J. (1987), « The development of small firms, the traditional family and agrarian patterns in Italy », in Goffee R. and Scase R., (Eds), *Entrepreneurship in Europe*, London: Croom Helm

Banque de France (1983), *L'industrie de la dentelle dans le Calaisis*.

Banque de France (1989), *Evolution du secteur dentellier et de son environnement. 1984-1988*.

Banque de France (1990), *L'industrie de la dentelle dans le Calaisis*.

Banque de France (1992), *L'industrie de la dentelle dans le Calaisis*.

Banque de France (1994), *L'industrie de la dentelle dans le Calaisis*. Cahiers Régionaux. Nord-Pas de Calais.

Banque de France (1995), *L'industrie de la dentelle dans le Calaisis*.

Bibliographie

- Banque de France (1997), *L'industrie de la dentelle*. Cahiers Régionaux. Nord-Pas de Calais, n°3.
- Banque de France (1998), *L'industrie de la dentelle*. Tendances Régionales. Nord-Pas de Calais, octobre, hors-série.
- Banque de France (1999), *L'industrie de la dentelle*. Succursale de Calais.
- Banque de France (2005), *L'industrie de la dentelle et de la broderie*, Région Nord-Pas de Calais : période 2000-2003.
- Barabel M., Huault I., Meier O. (2002), « Emergence et fonctionnement des districts industriels. Une analyse exploratoire de trois cas français par le concept d' 'encastrement structural' », In Huault I., *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter*, Editions EMS, chapitre 4, p.87-112.
- Barney J.B. (1986a), « Strategic factor markets : Expectations, luck, and business strategy », *Management Science*, 32, 10, p.1231-1241.
- Barney J.B. (1986b), « Organizational culture : Can it be a source of sustained competitive advantage ? », *Academy of Management Review*, 11, 3, p.656-665.
- Barney J.B. (1989), « Assets, stocks and sustained competitive advantage », *Management Science*, 35, p.1511-1513.
- Barney J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17, 1, p.99-120.
- Barney J.B. (1996), « The resource-based theory of the firm », *Organization Science*, 7, 5, p.469.
- Barney J.B. (2001), « Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view », *Journal of Management*, 27, p.643-650.
- Bates K.A., Flynn J.E (1995), « Innovation history and competitive advantage : A resource based view analysis of manufacturing technology innovations », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p.235-239.
- Baudry B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, Collection Repères, La Découverte, Paris.
- Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.M. (1999) « La collecte des données et la gestion de leur source », In R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.224-256.
- Baumard P., Ibert J. (1999), « Quelles approches avec quelles données ? », In R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.81-103.
- Bensedrine J., Demil B. (1998), « L'approche néo-institutionnelle des organisations », in Laroche H., Nioche J.P., *Repenser la stratégie*, Vuibert, p. 85-111.
- Berger P.L., Luckmann T. (1966), *The social construction of reality*, Doubleday, New York.

Bettis R.A., Prahalad C.K. (1995), « The dominant logic : Retrospective and extension », *Strategic Management Journal*, 16, 1, p.5-14.

Black J.A., Boal K.B (1994), « Strategic resources : Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, 15, p.131-148.

Bourgeois L.J. (1981), « On the measurement of organizational slack », *Academy of Management Review*, vol.6, n°1, p29-39.

Bourgeon L., Demil B. (1999), « Slack organisationnel et innovation : Application au secteur hospitalier public », *Conférence de l'AIMS*, 26-28 mai.

Boxall P. (1996), « The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm », *Human Resource Management Journal*, 6, 3, p.59-75.

Brush T.H., Bromiley P., Hendrickx M. (1999), « The relative influence of industry and corporation on business segment performance : An alternative estimate », *Strategic Management Journal*, 20, 6, p.519-547.

C

Caron M. (1995), *Les calaisiens et la dentelle : 1906-1950*, Collection Terres Septentrionales de France, Editions Le Téméraire.

Caron M. (1997), *Du tulle à la dentelle : Calais 1815-1860*, Collection Terres Septentrionales de France, Editions Le Téméraire.

Caron M. (2003), *Trois ages d'or de la dentelle. Calais 1860-1905*, Geai Bleu Editions, Roubaix.

Carr C. (1993), « Global, national and resource-based strategies : An examination of strategic choice and performance in the vehicle components industry », *Strategic Management Journal*, 14, p.551-568.

Charreaux G. (Ed.) (2001), *Images de l'investissement*, Vuibert.

Charreire S., Durieux F. (1999), « Explorer et tester », In R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.57-80.

Charreire S., Huault I. (2002), « Cohérence épistémologique : Les recherches constructivistes françaises en management 'revisitées' », In N. Mourgues, Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J. (eds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS, Colombelles, p.297-318.

Child J. (1972), « Organization structure, environment and performance : The role of strategic choice », *Sociology*, 6, p.1-22.

Child J. (1997), « Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : Retrospect and prospect », *Organization Studies*, 18, 1, p.43-76.

Clark D.N., Scott D.N. (2000), « Core competence strategy making and scientific research : The case of HortResearch, New Zealand », *Strategic Change*, 9, p.495-507.

Bibliographie

Claude-Gaudillat V. (2002), « Industrie émergente et acquisition de compétences : Déterminants du comportement stratégique des entreprises, In Dostaler I., Laroche H., Boiral O., *Perspectives en management stratégique*, Tome VIII, p.47-66.

Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), « Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35, p.128-152.

Collis D.J. (1991), « A resource-based analysis of global competition : The case of the bearings industry », *Strategic Management Journal*, 12 (Summer Special Issue), p.49-68.

Collis D.J. (1994), « How valuable are organisational capabilities ? », *Strategic Management Journal*, 15 (Winter Special Issue), p.143-152.

Conner K.R. (1991), « A historical comparison of resource based theory and five schools of thought within industrial organization economics : Do we have a new theory of the firm », *Journal of Management*, 17, p.121-154.

Conner K.R., Prahalad C.K.(1996), « A resource-based theory of the firm : Knowledge versus opportunism », *Organization Science*, 7, 5, p.477-501.

Cooke P., Morgan K. (1993), « The network paradigm : New departures in corporate and regional governance », *Environment and Planning, Society and Space*, 11, p.543-564.

Cool K., Costa L.A., Dierickx I. (2002), « Constructing competitive advantage », In A. Pettigrew, H. Thomas et R. Whittington, *Handbook of strategy and management*, Sage, London, p.55-71.

Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

D

D'Aveni R.A. (1994), *Hyper-competition : Managing the dynamics of strategic maneuvering*, The Free Press, New York, NJ.

Daft R.L., Weick K.E. (1984), « Toward a model of organization as interpretative systems », *Academy of Management Review*, 9, p.284-295.

DATAR (2005), glossaire, site web <http://www.datar.gouv.fr>, consulté le 18 juillet 2005.

Day G.S., (1990), *Market driven strategy. Processes for creating value*, The Free Press, New York.

Day G.S. (1994), « The capabilities of market-driven organizations », *Journal of Marketing*, octobre, p.37-52.

Deephouse D.L. (1999), « To be different or to be the same ? It's a question (and theory) of strategic balance », *Strategic Management Journal*, 20, p. 147-166.

De Montmorillon B., Pitol-Belin J.P. (1995), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Editions Litec.

Bibliographie

- Demil B. (1998), *Les stratégies de pionnier et de suiveur : Application à un processus réglementaire*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris X-Nanterre.
- Demsetz H. (1973), « Industrial structure, market rivalry and public policy », *Journal of Law and Economics*, 16, p.1-10.
- Demsetz H. (1988), « The theory of the firm revisited », *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, p.141-162.
- Dent J.F. (1990), « Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research », *Accounting Organization and Society*, 15, 1-2, p.3-25.
- Desarbo W.S., Di Benedetto C.A., Song M., Sinha I (2005), « Revisiting the Miles and Snow strategic framework : Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance », *Strategic Management Journal*, 26, p.47-74.
- Desreumaux A. (1993), *Stratégie*, Précis Dalloz.
- Desreumaux A., (2001), « Investissement et nouvelles formes d'organisation : L'étude de la décision d'investissement comme mode d'approche des logiques de fonctionnement en réseau », In G. Charreaux (Ed.), *Images de l'investissement*, Vuibert, p.283-308.
- Dierickx I., Cool K. (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, 35, p.1504-1511.
- Dietrich A. (2000), « Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines », Les cahiers de recherche du CLAREE, IAE de Lille.
- DiMaggio P.J. (1995), « Comments on 'What theory is not' », *Administrative Science Quarterly*, 40, p.391-397.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, n°48, p.147-160.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (1999), « Validité et fiabilité de la recherche », In R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.257-287.
- Durand R. (2000), « Analyse par les ressources de la performance des entreprises françaises », In B. Quelin, J.L. Arrègle, *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, p.83-125.
- Durand R. (2001), *Evolution économique et entreprise : des déterminants externes de la performance au « courant des ressources » - Vers une théorie de la sélection organisationnelle ?*, Synthèse des travaux de recherche en vue de l'obtention de l'HDR, juin
- Durand T. (1997), « Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise », Communication à la VI ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, Actes volume 1, p.377-391

Dyer J.H. , Singh H. (1998), « The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°4, p. 660-679.

Dyer J.W.G., Wilkins A.L. (1991), « Better stories, not better constructs, to generate better theory : A rejoinder to Eisenhardt », *Academy of Management Review*, 16, 3, p.613-619.

E

Eisenhardt K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, 14, 4, p.532-550

Eisenhardt K.M. (1991), « Better stories and better constructs : the case for rigor and comparative logic », *Academy of Management Review*, 16, 3, p.620-627.

Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), "Dynamic capabilities : what are they?", *Strategic Management Journal*, 21, p.1105-1121

Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B. (1996), « Resource based view of strategic alliance formation : strategic and social effects in entrepreneurial firms », *Organization Science*, 7, p.136-150

Emery F.E., Trist E.L. (1965), « The causal texture of organizational environments », *Human Relations*, 18, p.21-32.

Eriksen B., Mikkelsen J. (1996), « Competitive advantage and the concept of core competence », in N. Foss & C. Knudsen (Eds), *Towards a competence theory of the firm*, Routledge, London, p.54-74.

Expansion (L') (2002), « Ils résistent », article publié le 01 février.

F

Fahy J. (1996), « Competitive advantage in international services : a resource-based view », *International Studies in Management and Organization*, 26(2), p.24-37

Felin T., Foss N.J. (2006), « Organizational capabilities: In search of origins and micro-foundations », *Strategic Management Journal*, A paraître.

Fiol C. (1991), « Managing culture as a competitive resource : An identity-based view of sustainable competitive advantage », *Journal of Management*, 17, p.191-211.

Foss N.J. (1993), « Theories of the firm : Contractual and competences perspectives », *Journal of Evolutionary Economics*, n°3, p.127-144.

Foss N.J. (1996a), « High-order industrial capabilities and competitive advantage », *Journal of Industry Study*, 3, 1, p.1-20.

Foss N.J. (1996b), « Knowledge-based approaches to the theory of the firm : Some critical comments », *Organization Science*, vol. 7, n°5, p.470-476.

Bibliographie

- Foss N. (1996c), « Introduction. The emerging competence perspective », In N. Foss & C. Knudsen (Eds), *Towards a competence theory of the firm*, Routledge, London, p.1-12.
- Foss N.J. (1997), « On the foundations of the strategic theory of the firm: Should we rely on governance, capabilities, or both? », *Working paper*, 97-8, Department of industrial economics and strategy, Copenhagen Business School.
- Foss N.J. (2000), « Equilibrium vs. evolution in the resource-based perspective », In N.J. Foss, P.L. Robertson, *Resources, technology and strategy*, Routledge, London. p.11-30.
- Foss K. (2000), « Economic organization and the accumulation of rent-yielding assets », In N.J. Foss, P.L. Robertson, *Resources, technology and strategy*, Routledge, London. p.177-198.
- Foss N.J. (2005), *Strategy, economic organization, and the knowledge economy. The coordination of firms and resources*, Oxford University Press, New York.
- Foss N.J., Eriksen B. (1995), « Competitive advantage and industry capabilities », in C.A. Montgomery, *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London, ch.3, p.43-69.
- Foss N.J., Knudsen T. (2003), « The Resource-Based Tangle : Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage », *Managerial and Decision Economics*, 24, p.291-307.
- Foss N.J., Robertson P.L. (2000), « Introduction. Resources, technology and strategy », In N.J. Foss, P.L. Robertson, *Resources, technology and strategy*, Routledge, London. p.1-10.
- Fouriscot M. (2000), *Dentelles de France. Comment les reconnaître*, Bonneton, Paris.

G

- Garud R., Nayyar P.R. (1994), « Transformative capacity : continual structuring by intertemporal technology transfer », *Strategic Management Journal*, 15, p.365-385.
- Ghiglione R., Matalon B. (1998), *Les enquêtes sociologiques : Théories et pratique*, Armand Colin, Paris.
- Ginsberg A. (1994), « Minding the competition: from mapping to mastery », *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, p.153-174.
- Girod-Séville M., Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », In R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.13-33.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*, Aldine de Gruyter, Chicago.
- Godfrey P.C., Hill C.W.L. (1995), « The problem of unobservables in strategic management research », *Strategic Management Journal*, 16, p.519-533.

Bibliographie

Gorman P., Thomas H., Sanchez R. (1996), « Industry dynamics in competence-based competition », in R. Sanchez, A. Heene et H. Thomas (Eds.), *Dynamics of competence-based competition*, Elsevier Science, Oxford, p.85-99.

Grant R.M. (1991), « The resource-based theory of competitive advantage : implication for strategy formulation », *California Management Review*, 33, 3, p.114-135.

Grant R.M. (1996a), « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, 17, p.109-122.

Grant R.M. (1996b), « Prospering in dynamically-competitive environments : Organizational capability as knowledge integration », *Organization Science*, 7, p.375-387.

Grawitz M. (1993), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris.

H

Hadida A.L. (2002), « Perspective de la ressource et avantage concurrentiel: un état de l'art des recherches empiriques (1985-2001) », Actes de la conférence AIMS, ESCP-EAP.

Hambrick D.C. (1983), « Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types », *Academy of Management Journal*, 26, 1, p.5-26.

Hamel G. (1991), « Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances », *Strategic Management Journal*, 12, p.83-103

Hamel G. (1994), « The concept of core competence », In Hamel G., Heene A. (eds.), *Competence-Based Competition*, Wiley, New York, p.11-33.

Hamel G., Prahalad C.K. (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, 67, 3, p.63-76.

Hamel G, Prahalad C.K., (1993), « Strategy as stretch and leverage », *Harvard Business Review*, mars-avril, p.75-84.

Hannan M.T. Freeman J. (1977), « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, vol.82, 5, p.929-964.

Hansen G.S., Wernerfelt B. (1989), « Determinants of firm performance : The relative importance of economic and organizational factors », *Strategic Management Journal*, 10, p.399-411.

Hansen J.L. (2002), « Creating and sustaining competitive advantage : The role of governance choice », Working paper, Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School.

Hart S.L. (1995), « A natural based-view of the firm », *Academy of Management Review*, 20, p.986-1014.

Hayes R.H., Weehlwright S.C., Clark K.B. (1988), *Dynamic manufacturing : creating the learning organization*, Free Press, New York.

Bibliographie

Helfat C.E. (1994), « Firm-specificity in corporate applied R&D », *Organization Science*, 5, p.173-184.

Helfat C.E. (2000), « Guest editor's introduction to the special issue : The evolution of firm capabilities », *Strategic Management Journal*, 21, p.955-959.

Helfat C.E., Peteraf M.A. (2003), « The dynamic resource-based view : Capability lifecycles », *Strategic Management Journal*, p.997-1010.

Helfat C.E. (2003), « Stylized facts regarding the evolution of organizational resources and capabilities », In C.E. Helfat, *The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities. Emergence, development, and change*, Blackwell publishing, Oxford, UK, p.1-11.

Helfat C.E, Raubitschek R.S., 2000, « Product sequencing : Co-evolution of knowledge, capabilities and products », *Strategic Management Journal*, 21, 10-11, p.961-980.

Helfer J.-P, Orsini J., Kalika M. (1996, édition consultée 1998), *Management, stratégie et organisation*, Vuibert, Paris.

Henderson R., Cockburn I. (1994), « Measuring competence ? Exploring firm effects in pharmaceutical research », *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, p.63-84.

Hitt M., Ireland D. (1985), « Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance », *Strategic Management Journal*, 6, p.273-293.

Hlady-Rispal M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.61-70.

Hofer C.W., Schendel D. (1978), *Strategy formulation : analytic concepts*, St Paul, West.

Hoopes D.G., Madsen T.L., Walker G. (2003), « Guest editors' introduction to the special issue : Why is there a resource-based view ? Toward a theory of competitive heterogeneity », *Strategic Management Journal*, 24, 889-903.

I

Ibert J. (1997), *La dynamique concurrentielle et ses déterminants : Un cas de vente par affaire*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX-Dauphine.

Ingram H., Thompson S. (1995), « Deregulation, firm capabilities and diversifying entry decisions : the case of financial services », *Review of Economics and Statistics*, 77, p.177-183.

Itami H., Roehl T. (1987), *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

J

Jeremy D.J. (2002), « Business history and strategy », In A. Pettigrew, H. Thomas et R. Whittington, *Handbook of strategy and management*, Sage, London, p.436-460.

Joffre P. (1998), « Innovation et réduction des coûts de transaction : Vers des réseaux marchands », In Wickham S. et Joffre P., *Le marché demain*, p.23-44.

Johnson G. (1988), « Rethinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, 9, p.75-91.

Judge T.A., Bono J.E., Thoresen C.J., Patton G.K. (2001), « The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review », *Psychological bulletin*, 127, 3, p.376-407.

K

Keynes J.M. (1936), *The general theory of employment, interest and money*, Macmillan/Cambridge University Press, London.

King A.W. (2001), « Competencies and firm performance : Examining the causal ambiguity paradox », *Strategic Management Journal*, 22, 1, p.75-99.

Kirk J., Miller N. (1986), *Reliability and validity in qualitative research*, Sage, London.

Knez M., Camerer C. (1994), « Creating exceptional assets in the laboratory : Coordination in weakest-link games », *Strategic Management Journal*, 15, p.101-119.

Knudsen C. (1996), « The competence perspective : A historical view », In N. Foss, C. Knudsen (Eds), *Towards a competence theory of the firm*, Routledge, London, p.13-37.

Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, 9, novembre, p.4-17.

Koenig G. (1999), « Les ressources au principe de la stratégie » In, P. Joffre, G. Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Economica, p.199-240.

Kogut B., Kulatilaka N. (2001), « Capabilities as real options », *Organization Science*, 12, 6, p.744-758.

Kogut B., Zander U. (1992), « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology », *Organization Studies*, 3, p.383-397.

Kogut B., Zander U. (1996), « What firms do ? Coordination, identity, and learning », *Organization Science*, 7, p.502-518.

Kraatz M.S., Zajac E.J. (2001), « How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments : Theory and evidence », *Organization Science*, 12, 5, p.632-658.

Kwan K., Tsang E.W.K. (2001), « Realism and constructivism in strategy research : A critical realist response to Mir and Watson », *Strategic Management Journal*, 22, p.1163-1168.

L

Bibliographie

- Lado A.A., Wilson M.C (1994), « Human resource systems and sustained competitive advantage : A competency-based perspective », *Academy of Management Review*, 18, p.699-727.
- Langley A. (1999), « Strategies for theorizing from data », *Academy of Management Review*, 24, 4, p.691-710.
- Langlois R.N. (1992), « Transaction cost economics in real time », *Industrial and Corporate Change*, 1, p.99-127.
- Langlois R.N., Foss N. (1997), « Capabilities and governance : the rebirth of production in the theory of economic organization », Working paper, Copenhagen Business School.
- Langlois R.N., Robertson P.L. (1995), *Firms, markets and economic change : A dynamic theory of business institutions*, Routledge, London.
- Laroche H., Nioche J.P. (1994), « L'approche cognitive de la stratégie », *Revue Française de Gestion*, 99, p.64-78.
- Laroche H. (1995), « From decision to action in organizations : Decision-making as a social representation », *Organization Science*, 6, 1, p.62-75.
- Laroche H. (1997), « L'entreprise close : Une approche cognitive », In Besson P. (Ed.), *Dedans, Dehors*, Vuibert, Paris, p.171-190.
- Laroche H. (2001), « Les approche cognitives de la stratégie », In Martinet A.C et Thiétart R.A (Eds), *Stratégie : actualités et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris, p.101-114.
- Lecocq X. (2003), *Comportement d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel : Le phénomène des écarts relationnels*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille.
- Lei D., Slocum Jr J.W. (1992), « Global strategy, competence building, and strategic alliances », *California Management Review*, Fall, p.81-97.
- Le Moigne J.L. (1990), « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », In A.C. Martinet, *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Paris.
- Le Moigne J.L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Collection Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris.
- Leonard-Barton D. (1992), « Core capabilities and core rigidities : A paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal*, 13 (Summer Special Issue), p.111-125
- Levinthal D., Myatt J. (1994), « Co-evolution of capabilities and industry : The evolution of mutual fund processing », *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, p.45-62.
- Levitas E., Chi T. (2002), « Rethinking Rouse and Daellenbch's rethinking: Isolating vs testing for sources of competitive advantage », *Strategic Management Journal*, 23, 10, p.957-962.

Lippman S.A., Rumelt R.P. (1982), « Uncertain imitability : An analysis of interfirm differences in efficiency under competition », *Bell Journal of Economics*, 13, p.1355-1363.

Litz R. (1996), « A resource-based view of the socially responsible firm : Stakeholders interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets », *Journal of Business Ethics*, 15, p.1355-1363.

Lorenz E.H. (1989), « The search of flexibility: Subcontracting networks in british and french engineering », In Hirst P. et Zeitlin J. (Eds), *Reversing Industrial Decline ?*, Berg, Oxford.

Lorenz E.H. (1992), « Trust, community and cooperation: toward a theory of industrial districts », in Storper M. and Scott A. (Eds), *Pathways to Industrialization and Regional Development*, Routledge, London.

Lorenzen M. (1999), *Localised learning and community capabilities*, Ph.D., Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy, Serie 5.99.

M

McGahan A., Porter M.E. (1997), « How much does industry matter, Really ? », *Strategic Management Journal*, 18 (Summer special issue), p.15-30.

Mahoney J.T. (1995), « The management of resources and the resources of management », *Journal of Business Research*, 33, p.91-101.

Mahoney J.T. (2001), « A resource-based theory of sustainable rents », *Journal of Management*, 27, p.651-660.

Maijor S., Van Witteloostuijn A. (1996), « An empirical test of resource-based theory : Strategic regulation in the Dutch audit industry », *Strategic Management Journal*, 17, p.549-569.

Makadok R. (2001), « Toward a synthesis of resource-based and dynamic capability views of rent creation », *Strategic Management Journal*, 22, 5, p.387-402.

Maltese L. (2004), *Approche par les ressources d'un événement sportif: Application aux cas des tournois de tennis internationaux français*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille.

March J., H. Simon (1958), *Organizations*, Wiley, New York.

Marino K.E. (1996), « Developing consensus on firm competencies and capabilities », *Academy of Management Executive*, 10, 3, p.40-51.

Markides C.C., Williamson P.J. (1996), « Corporate diversification and organizational structure : a resource-based view », *Academy of Management Journal*, 39, p.340-367.

Marshall A. (1920), *Principles of economics: An introductory volume*, Macmillan, London.

Martinet A.C. (1990), « Epistémologie de la stratégie », In A.C. Martinet, *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris, p.211-236.

Bibliographie

Mata F., Fuerst W.L., Barney J.B. (1995), « Information technology and sustained competitive advantage », *Management Accounting*, 75, 11, p.36-37.

Maurer P., Loez D. (2002), *De la dentelle et des hommes*, Somogy éditions d'art, Paris.

Meschi P.X. (1997), « Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites », Communication à la VIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, Actes volume 2, p.248-258.

Meyer A.D., (1982), « Adapting to environmental jolts », *Administrative Science Quarterly*, 27, p.515-537.

Michalisin M.D., Smith R.D., Kline D.M. (1997), « In search of strategic assets », *International Journal of Organizational Analysis*, 5, p.360-387.

Miles M.B., Huberman A.M., 2003, *Analyse de données qualitatives*, De Boeck, Paris.

Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw-Hill.

Miles R.E., Snow C.C. (1984), « Designing strategic human resources systems », *Organizational Dynamics*, p.36-52.

Miller D., Shamsie J. (1996), « The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965 », *Academy of Management Journal*, 39, p.821-833.

Mir R., Watson A. (2000), « Strategic management and the philosophy of science : The case for a constructivist methodology », *Strategic Management Journal*, 21, 9, p.941-953.

Mir R., Watson A. (2001), « Critical realism and constructivism in strategy research : Toward a synthesis », *Strategic Management Journal*, 22, p.1169-1173.

Montgomery C.A. (1995), *Resource-based and evolutionary theories of the firm : Towards a synthesis*, Kluwer, Boston, MA.

Moon H.C. (1997), « The voice of entry modes and theories of foreign direct investment », *Journal of Global Marketing*, 11, 2, p.43-64.

Mosakowski E., Mc Kelvey B. (1997), « Bringing the environnement into the resource-based view of strategy », In Heene A., Sanchez R. (Eds), *Competence-based strategic management*, Elsevier.

Mulard N. (1982), « A propos de la broderie Calaisienne », *Les Dossiers de l'Histoire Calaisienne*, 40, p.8-11.

Musée de la dentelle et de la mode (2001), *Création Calais ou 150 ans de dentelle de Calais*, Edition du Musée de la dentelle et de la mode de Calais.

N

Nanda A. (1993), « Resource capabilities and competencies », Working Paper, Harvard Business School.

Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Nohria N. et R. Gulati (1996), « Is slack good or bad for innovation ? », *Academy of Management Journal*, 39, 5, p.1245-1264.

Nohria N. et R. Gulati (1997), « What is the optimum amount of organizational slack ? A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms », *European Management Journal*, 15, 6, p.603-611.

Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, DeBoeck Université (traduction de *The knowledge-creating company*, 1995).

O

OCDE (1996), *Technology and industrial performance: Technology diffusion, productivity, employment and skills, international competitiveness*, Paris.

Oliver C. (1988), « The collective strategy framework : An application to competing predictions of isomorphism », *Administrative Science Quarterly*, 33, p.543-561.

Oliver C. (1997), « Sustainable competitive advantage : Combining institutional and resource-based views », *Strategic Management Journal*, 18, 9, p.697-713.

Orlikowski W.J. (2002), « Knowing in practice : Enacting a collective capability in distributed organizing », *Organization Science*, 13, 3, p.249-273.

P

Pavitt K. (1991), « Key characteristics of the large innovating firm », *British Journal of Management*, 2, p.41-50.

Peck S. R. (1994), « Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: The role of human resources policies », *Journal of Management Studies*, 31: 5, septembre, p.715-736.

Penrose E.T. (1952), « Biological analogies in the theory of the firm », *American Economic Review*, 42, 5, p.804-819.

Penrose E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, Oxford, MA.

Perret V., Girod-Séville M. (2002), « Les critères de validité en sciences de l'organisation : les apports du pragmatisme », In N. Mourgues, Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J. (eds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS, Colombelles, p.319-337.

Perry M. (1999), *Small firms and network economies*, Routledge, London.

Bibliographie

- Peteraf, M. (1993), « The cornerstones of competitive advantage : A resource-based view », *Strategic Management Journal*, 14, p.179-191.
- Peteraf M.A., Barney J.B. (2003), « Unraveling the resource-based tangle », *Managerial and Decision Economics*, 24, p.309-323.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The external control of organizations : A resource dependence perspective*, Harper & Row.
- Piore M.J., Sabel C.E. (1984), *The second industrial divide : Possibility for prosperity*, Basic Books, New York.
- Porac J., Thomas H. (1990), « Taxonomic mental models of competitive definition », *Academy of Management Review*, 15, p. 224-240.
- Porac J., Thomas H., Baden-Fuller C. (1989), « Competitive Groups as Cognitive Communities : the Case of the Scottish Knitwear Manufacturers », *Journal of Management Studies*, 26, 4, p. 397-416.
- Pommier P. (2002), *Les systèmes productifs locaux*, La Documentation Française, Paris, 2002.
- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy : Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, New York.
- Porter M.E. (1985), *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- Porter M.E. (1994), « Towards a dynamic theory of strategy », in Rumelt R., Schendel D., Teece D.J (Eds), *Fundamental issues in strategy*, Harvard Business School Press.
- Powell T.C. (1992), « Strategic planning as competitive advantage », *Strategic Management Journal*, 13, p.551-558.
- Powell T.C. (1995), « Total quality as competitive advantage : A review and empirical study », *Strategic Management Journal*, 16, p.15-37.
- Powell T.C. (1996), « How much does industry matter ? An alternative empirical test », *Strategic Management Journal*, 17, p.323-334.
- Powell T., Dent-Micallef (1997), « Information technology as competitive advantage : The role of human, business and technology resources », *Strategic Management Journal*, 18, 5, p.375-405.
- Powell W.W. (1990), « Neither market nor hierarchy : Network forms of organization », In Staw B.M., Cummings L.L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 12, p.295-336.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, 90, 3, p.79-91.
- Prahalad C.K., Bettis R.A (1986), « The dominant logic: A new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, 7, 6, p. 485-501.

Priem R.L., Butler J.E. (2001), « Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research ? », *Academy of Management Review*, 26, 1, p.22-40.

Puthod D. (1998), « Un modèle d'exploitation des pôles de compétences dans le contexte de l'organisation et de la décision », Communication à la VI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

Puthod D. et Thévenard C. (1999), « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon », *Gestion 2000*, 3, p 135-153.

R

Rao H. (1994), « The social construction of reputation : Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry : 1895-1912 », *Strategic Management Journal*, 15, p.29-44.

Ramos-Rodriguez A.R., Ruis-Navarro J.R. (2004), « Changes in the intellectual structure of strategic management research : A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000 », *Strategic Management Journal*, 25, 10, p.981-1004.

Reed R., DeFilippi R.J. (1990), « Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable advantage », *Academy of Management Review*, 15, 1, p.88-102.

Richardson G.B. (1972), « The organization of industry », *Economic Journal*, 82, p.883-896.

Rindova V.P., Fombrun C.J. (1999), « Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions », *Strategic Management Journal*, 20, p.691-710.

Robbins J., Wiersema M.F., « A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial responsibility », *Strategic Management Journal*, 16, p.277-299.

Rodriguez-Pose A., Refolo M.C. (2003), « The link between local production systems and public and university research in Italy », *Environment and Planning*, 35, 8, p.1477-1492.

Rotemberg J., Saloner G., 1994, « Benefits of narrow business strategies », *American Economic Review*, 84, 5, p.1330-1349.

Rouse M.J., Daellenbach U.S. (1999), « Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, 20, p.487-494.

Royer I., Zarlowski P. (1999a), « Le design de la recherche », In R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.139-168.

Royer I., Zarlowski P. (1999b), « Echantillon(s) », In R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.188-223.

Royer I. (2003), « Why bad projects are so hard to kill », *Harvard Business Review*, 81, 2, p.48-56.

Bibliographie

Rumelt R.P. (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Rumelt R.P. (1982), « Diversification strategy and profitability », *Strategic Management Journal*, 3, p.359-369.

Rumelt R. (1984), « Toward a strategic theory of the firm », In R.B. Lamb (Ed), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., p.556-570.

Rumelt R. (1987), « Strategy, economic theory and entrepreneurship », In D.J. Teece (Ed), *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge, MA, p.137-158.

Rumelt R.P. (1991), « How much does industry matter? », *Strategic Management Journal*, 12, vol.3, p.167-185.

Rumelt R.P. (1994), « Foreword », In Hamel G., Heene A. (Eds), *Competence-Based Competition*, Wiley Wiley, p.15-19.

Rumelt R., Schendel D., Teece D. (1991), « Strategic Management and Economics », *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 12, p.5-29.

Russo M.V., Fouts P.A. (1997), « A resource-based perspective on corporate environmental performance and responsibility », *Academy of Management Journal*, 40, p.534-559.

S

Salais R., Storper M. (1993), *Les mondes de production*, Editions de l'EHESS, Paris.

Salkind N.J. (1991), *Exploring research*, Macmillan Publishing Company, New York.

Sanchez R., Heene A., 2004, *The new strategic management. Organization, competition and competence*, John Wiley and Sons, New York.

Sanchez R., Heene A., Thomas H. (1996), « Introduction: Towards the theory and practice of competence-based competition », in R. Sanchez., A. Heene and H. Thomas (Eds), *Dynamics of Competence-Based Competition*, Elsevier, Oxford.

Saxenian A.L. (1994), *Regional advantage : Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Schmalensee R. (1985), « Do markets differ much ? », *American Economic Review*, 75, 3, p.341-351.

Schoemaker P.J.H. (1992), « How to link strategic vision to core capabilities », *Sloan Management Review*, p.67-81.

Schumpeter J.A. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Schumpeter J.A. (1942), *Capitalism, socialism and democracy*, Harper & Row, New York.

Bibliographie

- Scott W.R. (1995), *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Selznick P. (1949), *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*, University of California Press, Berkeley, CA.
- Selznick P. (1957), *Leadership in administration*, Harper & Row, New York.
- Sherer P.D., Rogovsky N., Wright N. (1998), « What drives employment relationships in taxicab organization? Linking agency to firm capabilities and strategic opportunities », *Organization Science*, 9, p.34-48.
- Shortell S.M., Zajac E.J. (1990), « Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity », *Academy of Management Journal*, 33, 4, p.817-832.
- Simon H. A. (1955), « A behavioral model of rational choice », *The Quarterly Journal of Economics*, 69, février, p.99-118.
- Simons R. (1987), « Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis », *Accounting, Organizations and Society*, 12, 4, p.357-374.
- Singh H. (2003), « The relational organization: From relational rents to alliance capability », In C.E. Helfat, *The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities. Emergence, development, and change*, Blackwell publishing, Oxford, UK, p.257-263.
- Snow C.C., Hrebiniak L.G. (1980), « Strategy, distinctive competence, and organizational performance », *Administrative Science Quarterly*, 25, p.317-335.
- Snow C.C., Thomas J.B. (1994), « Field research methods in strategic management: Contributions to theory building and testing », *Journal of Management Studies*, 31, p.457-479.
- Spanos Y.E., Lioukas S. (2001), « An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective », *Strategic Management Journal*, 22, p.907-934.
- Spender J-C. (1989), *Industry Recipes*, Basil Blackwell, Oxford.
- Spender J.C. (1996), « Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm », *Strategic Management Journal*, 17, p.45-62.
- Stake R.E. (1995), *The art of case study research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Stalk G., Evans P., Schulman E. (1992), « Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy », *Harvard Business Review*, 70, 2, p.57-69.
- Starbuck W.H. (1983), « Organizations as action generators », *American Sociological Review*, 48, p.91-102.
- Strauss A.L., Corbin J. (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage, Newbury Park, CA.

Suchman (1995), « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.571-610.

T

Tarondeau J.C., Huttin C. (2001), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Vuibert.

Taylor S., Beechler S., Napier N. (1996), « Toward an integrative model of strategic international human resource management », *Academy of Management Review*, 21, p.959-985.

Teece D.J., Pisano G. (1994), « The dynamic capabilities of firms : An introduction », *Industrial and Corporate Change*, 3, 3, p.537-556.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18, 7, p.509-533.

Teece D. (2000), *Managing intellectual capital : Organizational, strategic and policy dimensions*, Oxford University Press, Oxford.

Thiétart R.A. (1999), « Introduction », in R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.1-10.

Thorngate W. (1976), In Weick K.E. (1979), « 'In general' vs. 'It depends' : some contents on the Gergen-Sclenker debate », *Personality and social Psychology Bulletin*, 2, p.104-410.

Torrès-Blay O. (2000), *Economie d'entreprise. Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, Economica, Paris.

Tripsas M., Gavetti G. (2000), « Capabilities, cognition, and inertia : Evidence from digital imaging », *Strategic Management Journal*, vol.21, p.1147-1161.

Tsang E.W.K., Kwan K. (1999), « Replication and theory development in organizational science : A critical realist perspective », *Academy of Management Review*, 24, p.759-780.

Tsoukas H. (1989), « The validity of idiographic research explanations », *Academy of Management Review*, 14, p.551-561.

Tsoukas H. (2000), « False dilemmas in organization theory: Realism or social constructivism », *Organization*, 7, 3, p.531-535.

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*, Vuibert, p.135-165.

Tywoniak S.A. (2005), « Vers une conceptualisation cognitive de l'architecture des compétences », *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 7-9 juin.

V

Bibliographie

Van de Ven A. (1992), « Suggestions for studying strategy process : a research note », *Strategic Management Journal*, 13, p.169-188.

Von Glasersfeld E. (1988), « Introduction à un constructivisme radical », In P. Watzlawick (Ed.), *L'invention de la réalité : Contributions au constructivisme*, Seuil, Paris, p.19-43.

W

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Economica, Paris.

Warnier V. (2003), « Trajectoire de compétences stratégiques et dynamiques interfirmes dans un secteur : Le cas de l'industrie de la dentelle », In H. Laroche, P. Joffre et F. Fréry, *Perspectives en management stratégique*, Tome IX, EMS, p.89-112.

Warnier V., Lecocq X. (2004), « La mode comme processus de coordination dans un secteur : Le cas du prêt-à-porter », In L. Mezghani, B. Quelin, *Perspectives en management stratégique*, Tome X, EMS, p.179-200.

Watzlawick P. (Ed.) (1988), *L'invention de la réalité : Contributions au constructivisme*, Seuil, Paris.

Weick K.E. (1976), « Educational organizations as loosely coupled systems », *Administrative Science Quarterly*, 21, p.1-19.

Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison Wesley publishing.

Weinstein O., Azoulay N. (1999), *Firms' capabilities and organizational learning. A critical survey of some literature*, Working Paper, CREI.

Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5, p.171-180.

Wernerfelt B. (1989), « From critical resources to corporate strategy », *Journal of General Management*, 14, p.4-12.

Westley F.R. (1990), « Middle manager and strategy : microdynamics of inclusion », *Strategic Management Journal*, 11, 5, p.337-351.

Whyte W.F. (2002), *La structure sociale d'un quartier italo-américain*, La découverte, Paris, (traduction de *Street corner society* (1943), Chicago University Press, Chicago, Il.).

Wilcox King A., Fowler S.W., Zeithaml C.P. (2001), « Managing organizational competencies for competitive advantage : The middle-management edge », *Academy of Management Executive*, 15, 2, p.95-106.

Wilcox King A., Zeithaml C.P. (2001), « Competences and firm performance : Examining the causal ambiguity paradox », *Strategic Management Journal*, 22, p.75-99.

Bibliographie

Wilcox King A., Zeithaml C.P. (2003), « Measuring organizational knowledge: A conceptual and methodological framework », *Strategic Management Journal*, 24, p.763-772.

Wilensky H.L. (1967), *Organizational Intelligence*, Basic Books, New York.

Williamson O.E. (1975), *Markets and hierarchies*, Free Press, New York.

Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.

Williamson O.E., (1996), *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, New York.

Williamson O.E. (1999), « Strategy research: Governance and Competence Perspective », *Strategic Management Journal*, 20, p.1087-1108.

Winter S.G. (2000), « The satisficing principle in capability learning », *Strategic Management Journal*, Special Issue, 21, 10-11, p.981-996.

Winter S.G. (2003), « Understanding dynamic capabilities », *Strategic Management Journal*, 24, 10-11, p.991-995.

Wright P.M., Mc Mahan G.C. (1992), « Theoretical perspectives on strategic human resource management », *Journal of Management*, 18, p.295-320.

Y

Yin R. (1988), *Case study research : Design and methods*, Applied social research methods series, Sage Publications, Beverly Hills, CA.

Z

Zahreer A., Zahreer S. (1997), « Catching the wave : alertness, responsiveness, and market influence in global electronics networks », *Management Science*, 43 : p.1493-1509.

Zajac E., Bazerman M. (1991), « Blind spots in industry and competitor analysis : Implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions », *Academy of Management Review*, 16, p. 35-56.

Zajac E.J., Golden B.R., Shortell S.M. (1991), « New organizational forms enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures », *Management Science*, 37, 2, p.170-184

Zollo M., Winter S.G. (2002), « Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities », *Organization Science*, 13, 3, p.339-351.

ANNEXES

ANNEXE I
GUIDE D'ENTRETIEN

Thème 1 : Caractéristiques du répondant et de la firme

- Répondant
 - Ancienneté dans le secteur de la dentelle
- Expériences antérieures
 - Fonction
- Firme
 - Date de création et principales étapes historiques
 - Nombre de salariés et organisation
 - Chiffres-clés

Thème 2 : L'identification des compétences stratégiques

- Compétences stratégiques de la firme
- Constituants de l'environnement ayant identifié ces compétences
 - Clients
 - Concurrents
- Compétences stratégiques des concurrents

Thème 3 : Le mode d'interprétation et la relation à l'environnement

- Veille
 - Perception de l'environnement
 - Sources des informations sur l'environnement
 - Personne/ service/ fonction chargé de la veille
- Mode d'interprétation
 - Cycles d'interprétation
 - Règles d'interprétation
- Facteurs à l'origine de l'évolution de l'entreprise

Thème 4 : Le comportement stratégique

- Importance des processus internes et du développement de nouveaux produits/marchés
- Stabilité des activités
- Fonctions les plus importantes dans l'entreprise

Thème 5 : Les compétences constituées par la firme

- Quelles compétences ?
- Type de compétence
- Caractéristiques des processus
 - Processus délibéré ou émergent
 - Nature des investissements
 - Communication sur la compétence (projections stratégiques)
- Succès
 - Avec quels succès ?
 - Raisons des succès/ des échecs

Thème 6 : La compétence de numérisation du Leavers (*Passer au Thème 7 si compétence de numérisation du Leavers non développée*)

- Type de compétence
- Caractéristiques du processus
 - Processus délibéré ou émergent
 - Nature des investissements
 - Communication sur la compétence (projections stratégiques)
- Choix de constitution de la compétence
 - Intervenants dans le processus de proposition et de décision
 - Raisons du choix de constitution de la compétence
- Mode de constitution
 - Acteurs internes dans le processus de constitution de la compétence
 - Acteurs externes dans le processus de constitution de la compétence
 - Organisation et coordination des acteurs
- Principes de fonctionnement de la numérisation du Leavers dans l'entreprise
- Temps de développement (début-fin)
- Succès
 - Avec quel succès ?
 - Raisons du succès/ de l'échec

Thème 7 : La dernière compétence constituée au sein de la firme ou en cours de constitution

- Type de compétence
- Caractéristiques du processus
 - Processus délibéré ou émergent
 - Nature des investissements
 - Communication sur la compétence (projections stratégiques)
- Choix de constitution de la compétence
 - Intervenants dans le processus de proposition et de décision
 - Raisons du choix de constitution de la compétence
- Mode de constitution
 - Acteurs internes dans le processus de constitution de la compétence
 - Acteurs externes dans le processus de constitution de la compétence
 - Organisation et coordination des acteurs
- Temps de développement (début-fin)
- Succès
 - Avec quel succès ?
 - Raisons du succès/ de l'échec

Thème 8 : La dynamique concurrentielle autour des compétences

- Firme pionnière sur une compétence dans le secteur
 - Réaction des concurrents
 - Conséquences pour la firme
- Concurrent pionnier sur une compétence dans le secteur
 - Réaction de la firme
 - Conséquence pour les concurrents

ANNEXE II
UN ENTRETIEN RETRANSCRIT⁸²

M. Yo, PDG, SAS Filtex

Le 19.03.04 de 14h30 à 16h, Calais⁸³.

Que pensez-vous faire mieux que vos concurrents, c'est-à-dire quelles compétences votre entreprise maîtrise-t-elle mieux que vos concurrents ?

« Je pense qu'on maîtrise totalement la chaîne de la création du leavers, c'est-à-dire qu'on est capable d'utiliser au mieux toutes les possibilités de la machine, mais on est capable aussi, et c'est ce qui nous différencie par rapport, en tous cas, à nos concurrents calaisiens de maîtriser toutes les modifications qu'on peut apporter à la machine parce qu'élargir l'éventail des possibilités c'est un jeu d'allers et retours entre la technique et le style, la création. Donc, il faut à la fois à partir de ce qu'on a créé au maximum et il faut aussi à partir de ce qu'est la création, ce que demande la mode, essayer de réadapter sans arrêt la machine, de lui donner de nouvelles possibilités, des possibilités différentes qui sont parfois de retrouver d'anciennes possibilités de cette machine. C'est sûr qu'une machine qui a 200 ans d'histoire, bon 200 ans j'exagère un peu, on va dire que les métiers Leavers ont été vraiment au point dans les années 1800, 1870, bon ça fait quand même pas loin de 150 ans de technique et de mécanique. Il y a des choses qui ont marché un moment, qui ont été abandonnées, qu'on retrouve, qu'on a amélioré, et euh je dirais, tout cela au fur et à mesure de l'évolution aussi des possibilités techniques hein. On est passé à l'électricité, on a des systèmes de repérage de fil magnétiques, optiques, etc. Et le dernier apport, par exemple, sur le métier Leavers et c'est un point important dans votre question, euh, on a adapté des systèmes numériques sur le métier Leavers. Ça veut dire, le métier Leavers traditionnel est piloté par un jeu de cartons. On a remplacé le jeu de cartons par un système numérique, c'est à dire que nous n'avons plus la limite physique du jeu de cartons. »

D'accord

« La place du jeu de cartons dans la machine, c'est un encombrement avec une limite maximum, or un raccord, c'est un certain nombre de cartons. Si on veut faire de très grands

⁸² Cette annexe est la retranscription fidèle de l'entretien. Le caractère oral de l'échange explique les fautes de syntaxe.

⁸³ Plusieurs entretiens ont déjà été menés avec M. Yo auparavant.

raccords, on ne peut pas parce qu'on n'a pas la place pour mettre les cartons. Avec le numérique, on n'a plus aucun problème, il n'y a plus aucune limite à la taille du raccord ».

D'accord, donc à la fois la taille des métrages de dentelles...

« Voilà »

Et aussi la créativité par rapport au motif ?

« Oui, par exemple, on peut travailler les motifs, ce que j'appelle « paysage », c'est à dire quelque chose tout au long d'une bande qui serait très varié alors que là on est dans des symétries. Le dessin se répète en gros tous les 12, 15 cm. Là, on peut faire des dessins d'un mètre de long et avoir quelque chose qui finisse comme un paysage. Et nous qui travaillons dans la lingerie, ben... un soutien-gorge c'est pas obligé d'avoir un bonnet droit et un bonnet gauche qui sont exactement la symétrie avec le milieu du corps étant la ligne de démarcation, on peut très bien avoir une histoire quoi commence sur un bonnet et qui se termine sur l'autre, et qui soient des complémentarités, des réponses en couleurs, en style etc. Cela augmente bien les possibilités de création. C'est un avantage dans un marché où on est forcément, prioritairement sollicités pour notre capacité à créer. C'est là qu'on voit le poids de la mode. A l'inverse, les phénomènes de mode, ils ont ceci de pénible, c'est qu'ils sont assez structurants. Ce sont en même temps des handicaps, ce qui n'est pas inscrit dans la mode et ben... ça passe à côté, ça peut passer à côté provisoirement et puis ça ressortira définitivement. Les paysages, moi, j'essaie d'imposer ça depuis 2 ou 3 ans mais ça n'a jamais marché. Dans leur tête, c'est symétrique ».

Est-ce aussi un moyen de faire plus de dentelle prêt-à-porter (PAP) ou ce n'est pas l'objectif ?

« Oui enfin c'est à dire que pour nous on n'est pas... Filarc fait de la dentelle pour robe, alors ça dépend de ce que vous appelez le PAP. Si c'est la robe, la haute-couture, vous voulez dire ... alors c'est sûr, le système numérique, on l'a mis au point d'abord chez Filarc et pas chez Filtex. Parce que pour eux, c'est primordial parce qu'ils font des grands dessins et ils changent, surtout, de dessin plusieurs fois par semaine. Ce qui n'est pas le cas chez nous. Ils font 2 pièces et puis je passe à autre chose. Ce n'est pas notre cas. Par contre, dans le PAP, le notre, celui avec lequel on travaille un peu : Kookai, Morgane, Etincelle, Anti-flirt etc, bon, c'est quand même... le Leavers est un peu cher. On n'est pas dans les prix du marché. Mais, je dis quand même « mais » parce qu'en mode, il n'y a jamais rien

de trop cher. Quand c'est ce que veut la cliente, si la cliente paie, je dirais que le transformateur, celui qui fait le vêtement, s'il a le marché ...hop, ça passe ».

OK, donc principalement la maîtrise de la chaîne de la création leavers, la possibilité d'innover sur l'outil de production qui est la machine Leavers. Est-ce que vous avez d'autres compétences qui vous démarquent de vos concurrents ?

« Ben, on a un contrat exclusif avec Carlin. C'est un point très fort parce que par rapport à d'autres qui n'ont pas de contrat exclusif avec des bureaux de style, je crois qu'on est le seul à avoir un contrat exclusif, c'est-à-dire quelqu'un qui travaille pour nous. Ça nous permet d'aller beaucoup plus loin dans nos échanges. Bon, c'est sûr qu'ils nous donnent les tendances et qu'ils ne les donnent pas qu'à nous. Toute l'application des tendances à la dentelle et en arriver à un coeur de collection qui soit quand même très mode, très tendance, très créatif, bon... pas toujours forcément très vendable, nous fait repérer en terme d'image comme étant une boîte qui crée. Cela, c'est un avantage. Je dirais que jusqu'à présent, les clients, il y en a aucun qui dit...enfin, qui se prive de venir voir notre collection, même s'il achètera rien dedans. Il a envie de voir comment lui se situe par rapport à notre collection ».

Donc le contrat exclusif avec Carlin, il vous permet de maintenir une forte image, une forte réputation

« Ça nous permet d'aller très loin dans la collection, dans le développement de thèmes 'tendance' ».

Mais pour vous la compétence primordiale, celle qui vous permet d'être le premier sur le secteur, d'avoir un avantage concurrentiel...

« C'est la création ».

La création, d'accord. Et la maîtrise du leavers joue quel rôle ?

« Euh...oui, alors c'est...c'est la création... je ne pensais pas à l'aspect technique. La création c'est aussi d'avoir de grandes oreilles, je dirais, parce qu'il faut la nourrir. Avoir de grandes oreilles, c'est avoir un contrat exclusif avec Carlin et les tendances. C'est avoir un gros réseau commercial pour se faire envoyer les informations d'un peu partout, parce qu'une collection, on la teste à travers différents continents, différents pays, différents types de clients. Donc on a quand même des retours qui chaque fois nous disent bon ben

pour une partie de la clientèle ça convient, pour une autre partie ça ne convient pas ou vous êtes complètement à coté de la plaque ou tiens... il y a uniformisation sur tel cycle et puis alors derrière ça génère de la création. Pour faire de la bonne création et bien plus on a la maîtrise de l'outil industriel mieux on se porte. Je dirais que la maîtrise du Leavers, elle n'est pas en tête, mais bon elle est importante. On est très créatifs à Calais parce qu'on a le Leavers. Parce que le Leavers est une merveilleuse machine à créer et que ça c'est vraiment un gros avantage. On a tous le même sur ce plan là au niveau des Calaisiens... c'est un gros avantage par rapport à tous les concurrents hors Calais qui n'ont pas de Leavers ».

D'accord

« Mais c'est plus compliqué que ça hein. Calais... je ne sais pas il y a un esprit de création quand même... Même Sakae qui a un outil leavers, sa création c'est du pipi de chat. Il n'y a pas d'esprit créatif dans la collection de Sakae ».

D'accord, il ne suffit pas d'avoir la compétence technique, le matériel pour être premier, quoi ?

« Il y a une veine artistique à Calais, non mais c'est vrai, quand on voit les gens qui travaille à la création, on ne les assimilerait pas à des artistes au sens artiste indépendant ou dans les domaines de la peinture et de la sculpture, mais ils ont un vrai souffle créatif quoi. Chez Filtext, nous, on les encourage et moi j'essaie de leur donner un maximum de liberté pour qu'ils n'aient pas de frein quoi. Le seul frein étant quand même de faire des choses qui conviennent à un client et pas belles en soi. C'est toute la différence. On ne fait pas d'exposition, on n'accroche pas sur les murs, il faut que ça se termine porté. Mais nous on les encourage. Mais sinon toute la création calaisienne marche sur ce souffle là... Sans doute, il y avait aussi une stimulation des boîtes les unes envers les autres, des équipes de créations les unes envers les autres. J'espère que... bon, il y a de moins en moins de boîtes quand même, mais il va y avoir un musée alors j'espère qu'avec le musée on pourra créer et maintenir un niveau de création afin d'ouvrir ça vers le secteur de la mode, que ça puisse devenir un centre de recherches, d'interrogations et puis aussi de création ».

Pensez-vous que vos concurrents et/ou vos clients ont conscience de vos compétences stratégiques ?

« Oh ! non. Alors pour la numérisation, je ne pense pas qu'il y en ait beaucoup qui ont conscience que s'ils avaient la numérisation, ils créeraient plus. Parce que là c'est l'alliance de la machine qui est déjà fantastique avec quelque chose qui lui donne plus de possibilités. Bon, alors les Jacquards et les Textros sont numérisés par définition à la base, je dirais. Dès les premières générations dans les années 70, ils étaient numérisés. Ils marchaient avec des cassettes. Donc on n'a pas les problèmes de cartons, de maillons comme on avait avec les vieux métiers Rachel. Moi, je sais qu'on peut aller plus loin en création avec...mais ceux qui ne l'ont pas pensent qu'il y a suffisamment de possibilités de création avec un métier leavers et c'est vrai qu'il y a déjà pas mal de choses à faire sans ...le fait de faire des dessins très, très bons, c'est pas vraiment...c'est un plus, mais... »

Certains pensent que ça suffit

« Oui...euh... sans ce plus là, on peut déjà faire des choses très riches et très variées ».

Donc ça, c'est pour vos concurrents et pour vos clients ?

« Ben, les clients, ils voient...on leur a montré ce qu'on pouvait faire. Ils trouvent tous ça très intéressant...euh, mais il y en a peu qui ont pris le risque de l'appliquer quoi. Ben, en fait on se rend compte qu'on travaille là-dessus avec des maques très pointues quoi. Bon alors, pas forcément sous forme de paysage mais sous forme de grands raccords, bon on travaille avec La Perla, avec Charmel. On travaille avec quelques autres italiens qui essaient de sortir d'une dentelle plus classique ».

Est-ce que vous avez développé délibérément la numérisation du leavers ? volontairement.

« La numérisation du leavers, on l'a développée prioritairement chez Filarc parce que...par nécessité, je dirais, nécessité technique et ça permettait de réduire les coûts parce que changer ...les raccords en robe sont beaucoup plus longs...donc pour changer un jeu de cartons, c'est lourd, c'est compliqué, il faut 4 personnes. Physiquement, le jeu c'est 100 kg de cartons, il faut le déplacer, en mettre un autre...bon ils font ça plusieurs fois par semaine. Parfois ça peut être 2 fois dans la journée. Donc c'est sûr que le fait d'avoir une disquette, ça prend 3 minutes. C'est quand même nettement plus simple. Bon, donc ça a été la raison. Ayant développé ça, je me suis dit tiens, on pourrait peut-être l'adapter à la lingerie. Donc la lingerie pour faire des recherches c'était très bien pour tout ce qui est nouveauté. On peut faire des essais de fonds, on peut très vite changer quelque chose sur votre dessin. Hop ! on change la disquette, on passe la disquette. Si ce n'est pas des

changements, je dirais, fondamentaux, c'est-à-dire où on change la position des barres, si c'est simplement faire travailler chaque barre différemment mais dans le même ordre, on peut faire des tas d'essais comme ça. Le développer en production, bon, c'est venu dans un deuxième temps, parce que pouvant faire sans, on s'est dit, tiens, on peut faire des dessins beaucoup plus longs. Donc on a lancé ces histoires de paysages, espèce d'intermédiaire entre les petits motifs de lingerie et les grands motifs de robe. Mais, en fait c'est surtout vendu d'ailleurs pour de la lingerie d'intérieur, quelque chose comme ça ».

Donc au début l'objectif c'était plutôt de réduire les coûts ?

« Oui ».

Ce n'était pas d'augmenter le potentiel de créativité de la machine leavers ?

« Non, c'était plus que réduire les coûts, c'était de réduire le temps, d'aller plus vite. Comme le temps, c'est de l'argent... ».

Quel a été le processus de développement de la numérisation du Leavers, concrètement avec Filarc? Est-ce que ça été un partenariat ?...

« ouais »

...ou est-ce que c'est Filarc qui l'a développé en premier ?

« Entre Filtex et Filarc ? Ah ! C'est Filarc qui l'a développé en premier. »

Donc Filarc était une société indépendante ?

« Non, non, ça nous appartient. »

Filarc vous appartenait au moment du développement ?

« Absolument...on était parfaitement au courant de ce développement. Bon ben c'est eux qui l'avait initié et... »

Son courrier vient d'arriver. Il le regarde même temps, il sort un instant et me dit :

« Je ne vous abandonne pas... ». **Il revient**

Qu'est-ce qui selon vous a fait la réussite du développement de la numérisation du leavers avec Filarc ?

« Bah... je ne sais pas si on peut parler de réussite. Parce que pour l'instant on l'utilise, on est content, tous les jours on voit qu'on peut élargir les possibilités. Mais les possibilités chez Filarc c'est plus...euh...à partir du moment où on numérise, on met sous forme informatique un certain nombre de données donc on peut augmenter toute la traçabilité de la machine. Ce qui est intéressant parce qu'on peut noter quand la machine démarre, quand elle s'arrête. On peut noter tous les arrêts, toutes les casses. Et puis après on peut renseigner la machine en disant que c'est des casses. On peut en tirer des statistiques, voir que telle machine casse toujours au même endroit, bon ben c'est qu'il y a un problème. On a une espèce de radiographie de la machine, donc ça permet de mieux la connaître. On peut prévoir l'entretien, les réparations...voire, que pas du tout, c'est toujours avec tel dessin, telle matière, qu'on a un problème. On a une traçabilité plus immédiate. Sinon en termes de changement de dessins ça fonctionne bien ».

Par rapport au développement de l'innovation en tant que telle...

« Oui... »

Qu'est-ce qui a fait la réussite de l'innovation, c'est-à-dire le fait que vous ayez réussi à numériser le leavers ?

Ah ! Quel est le point technique qui fait que ça a marché ?...Non, parce qu'on n'est pas le seul dans le développement de la numérisation du Leavers

Enfin, ça peut être un point technique, une compétence technique, un savoir-faire particulier, peut être une relation particulière avec Filarc...je ne sais pas...qu'est-ce qui selon vous a fait que vous êtes allé jusqu'au bout du processus d'innovation ?

Je ne sais pas, ...la volonté d'y arriver !

La volonté d'y arriver ?

Ben oui, si on a démarré c'était pour aller au bout.

Mais vous aviez déjà le savoir-faire ?

Ben...numérique, non. Mais on sait comment marche un métier leavers. On remplace une partie mécanique par une partie numérique, donc après on voit si c'est possible, on travaille avec des ingénieurs. Et puis évidemment, au départ ils nous disent toujours que c'est possible, puis on commence à faire des tests, et puis au fil des tests on voit si ça se révèle

possible. Et puis il faut passer à usiner les pièces en série, donc là on fait des prototypes et si ça marche on continue. Et on a équipé quand même ... ici je dois avoir 20 métiers d'équipés. Chez Filarc il y en a, je pense 30-35 métiers d'équipés. (Silence) Et on est en train de commercialiser.

Vous Filtex ? ou Filtex-Filarc, en fait ?

Oui...c'est Filarc qui s'occupe de...Euh, c'est...Filarc est une société indépendante, hein malgré tout. Enfin indépendante dans sa gestion, dans son organisation, dans sa commercialisation.

D'accord, donc c'est Filarc qui commercialise ?

On a des intérêts capitalistiques, mais sinon c'est une société à part entière...donc c'est Filarc qui commercialise.

Silence. Il ouvre un courrier

Est-ce que vous avez déjà échoué dans le développement d'une compétence, d'une innovation que vous auriez voulu développé avant la numérisation par exemple ? Est-ce que vous avez déjà eu un projet de développement de compétence particulière pour l'entreprise qui a déjà échoué ?

Oui...Ben on avait voulu développé la découpe automatique par laser...et on n'a pas tenu le coup.

Qu'est-ce qui a fait, d'après vous, que vous avez échoué la-dessus ?

Je ne sais pas...enfin, je ne sais pas, ...je vous répondrais que la technologie mise en place, ça ne fonctionnait pas... (silence)... On n'arrivait pas à...pour découper de façon précise, il faut que votre appareil puisse reconnaître l'endroit où il doit découper, donc on travaille sur des épaisseurs, donc des niveaux de gris et plus il a un tracé précis de ce qui est plus épais, plus il va couper à côté de ce qui est plus épais. Mais bon, dans la conception d'un dessin, il se trouve qu'il y a des endroits où il y a des petites ruptures et là l'appareil, il était pas suffisamment fin, et hop! il pouvait partir dans la...

Il ne reconnaissait pas l'endroit où il devait couper ?

Voilà, pour couper un galon de façon très précise, il suivait, il suivait, il suivait et puis là il voyait un petit trou et hop il partait là dedans et il coupait à travers. Alors on est reparti à

zéro sur ce projet et là on est entrain de le développer avec un jeune de l'université du Littoral.

D'accord. Un ingénieur ?

Un jeune ingénieur.

OK. C'était en quelle année que vous aviez voulu développer ça ?

Ouh ça fait... On a essayé par plusieurs biais... ça devait être en 1996. (silence) On avait travaillé avec des anglais.

Qui sont vos principaux concurrents et quelles sont leurs compétences stratégiques ? Quelles sont les compétences qu'ils détiennent qui peuvent leur permettre d'acquérir un avantage par rapport à vous ?

Ben, mes principaux concurrents sont ... on va dire euh ... en partie la place de Calais mais enfin ce ne sont plus vraiment les principaux concurrents donc sur la place c'est essentiellement Interdentex et Fil à Fil. Donc là, on est concurrents en termes de créativité. Maintenant, il n'y en a pas un qui a un avantage supplémentaire. Sinon, bon ben... un certain nombre d'asiatiques Takeda, Sakae, Tianhai.

Ce sont des gens, je parle de ces trois là, qui ont des réalisations honnêtes même s'ils n'ont pas beaucoup de créativité. Ce sont des copieurs, mais leur avantage concurrentiel, c'est le prix. Mais ils copient. Ils copient bien. Ce sont des copieurs. Voilà.

Et dans 5 ans qui seront vos principaux concurrents ?

Bon je pense que ceux-là seront toujours là. Sur la place de Calais, je souhaite à Fil à Fil et Interdentex d'être toujours là. Mais je pense qu'il y en aura d'autres qu'on ne connaît peut-être pas aujourd'hui.

D'autres pays, pas forcément l'Asie ?

Oh ! ce sera quand même l'Asie, fortement l'Asie. Parce que je vois sur l'Europe... bon ben c'est plutôt en train de se vider. La concurrence diminue, quoi. Ils disparaissent les uns après les autres. Il ne reste que ceux qui font de la création. Mais ceux qui étaient sur un niveau bas de gamme, moyenne gamme... Donc plus vous êtes bas en gamme plus évidemment plus vous serrez vos coûts. Donc une équipe de création ça coûte cher. Donc on peut se dire « ben finalement avec une toute petite équipe, une seule personne, ça suffit

et puis au bout d'un moment, on se dit ben finalement, avec zéro personne tant que j'ai quelqu'un qui copie bien ça ira ».

Donc pour vous ce sera l'Asie les plus dangereux.

« Oh oui, vraiment, vraiment... Parce que les Turcs, les Turcs ils copient beaucoup mais ils ont aussi beaucoup de problèmes. C'est un pays qui a quand même des gros problèmes de logistique. Donc c'est l'Asie ».

Comment vous procurez-vous les informations sur votre secteur ?

Sur mon secteur en termes de création, de clientèle ?

N'importe quel type d'information. Sur tous les domaines.

Ben, 1) par réseau je dirais, on a un gros réseau commercial qui nous permet d'avoir des correspondants dans tous les principaux pays textiles. Alors sinon, les tendances, les bureaux de tendance. Lui aussi a des agents dans tous les pays, donc on s'envoie pas mal d'informations. Et puis sinon après, il y a les salons qui sont toujours un grand lieu d'échanges. La presse. (Silence)

Pour avoir des informations sur vos principaux concurrents ?

Pour avoir des informations sur eux, ben je vais leur demander.

Directement, au contact personnel ?

Oh ben oui, on les connaît tous, on se parle. Oui généralement c'est contact personnel. Maintenant, si on veut des vérifications on demande à... Mais, bon, ce n'est jamais aussi bien que de l'avoir directement. Alors après il y a aussi les fournisseurs, c'est une bonne source d'informations. Fournisseurs de matières, fournisseurs de machines, je dirai fournisseur de n'importe quoi. Ils savent beaucoup de choses forcément. Hein, si on s'intéresse à une machine à mouler parce que bon on sent qu'il y a des clients qui demandent. Le marchand de machine à mouler il dit « Oh la la, je suis débordé. Qu'est-ce que vous avez tous dans la dentelle à acheter des machines à mouler. » On se dit « ben tiens, on doit pas être les seuls à s'interroger sur cette question là, quoi ».

OK. Qu'est-ce qui a amené votre entreprise à évoluer dans le développement de nouvelles compétences ? Comment s'est fait sentir le besoin ?

Qu'est-ce que vous voulez dire par « nouvelles compétences » ?

Bon ben, par exemple la numérisation du Leavers. A quelles occasions avez-vous dû développer la découpe laser ou la numérisation du Leavers ?

Bon, nous sommes fabricants de dentelle à Calais. Pour moi, les choses sont claires depuis le début. Ce n'est sûrement pas...Etre à Calais, ce n'est pas pour vendre de la dentelle au prix le plus cher. C'est au contraire l'occasion de vendre la dentelle au prix le plus cher. Euh, plutôt, ce n'est pas le moins cher, c'est le plus cher. Bon maintenant on pourra vendre la dentelle au prix le plus cher dans la mesure où on peut justifier de notre originalité. On est dans un marché de mode. On est donc...mode veut dire d'une certaine façon « assez mouton » puisque tout le monde suit, mais on est aussi dans un marché de marque, de différenciation où chacun veut créer sa différence. On va dire, dans un grand courant de mode, chacun veut trouver sa place et être repéré dans le courant. On dit pas « on voit passer un fleuve » mais on dit « Oh ! on voit Aubade, Chantelle, etc. ». C'est ce qui fait, je pense, l'intérêt des fabricants de Calais. Ils répondent, alors plus ou moins bien, on essaie de répondre le mieux à ce souci de différenciation, d'originalité créative, mais aussi créative et commerciale. Il faut apporter la petite touche créative mais il faut rester commercial. Tous nos clients n'ont pas les moyens de faire des moutons à cinq pattes. Alors déjà à Calais on est capable de faire des moutons à cinq pattes. Etant capable de faire des moutons à cinq pattes, on est capable de faire des moutons qui marchent normalement mais qui ont une petite fleur dans les cheveux quand même. Mais on est capable de leur apporter de l'originalité parce que la création est vraiment notre souci permanent. La création, c'est de l'innovation machine, c'est de l'innovation au niveau des matières, des essais je ne sais pas, avec du soja, du maïs, de n'importe quoi. Il faut sans arrêt essayer. Et puis on se casse le nez, hein, bien souvent. De temps en temps, il y a un truc qui marche.

A l'origine, c'était une volonté de différenciation ?

Si on ne fait pas ça on meurt, dans cinq ans on n'est plus là. Si on fait du standard...les gens que je vous ai cités, ils font ça très bien. Si toute la création et la fabrication Calaisienne disparaissaient, tous ces gens là seraient quand même un peu embêtés.

Il n'y aurait plus personne à copier ?

Non, ils se copieraient entre eux mais on baisserait d'un cran.

Quelle a été la date de décision de développement de la numérisation du Leavers ? Si vous vous souvenez d'une date approximative, d'une année ?

Chez Filarc, on a d'abord développé un logiciel de création Leavers qui s'appelle « Dentelarc ». Le commencement de ce développement doit remonter aux années 1989-90. Donc ça a été vraiment opérationnel à partir de 1994-95. Dans la foulée, puisque c'est toujours dans la même logique, on a développé un système de numérisation. A partir de...on peut dire 1995.

Est-ce que vous pourriez me dire une date effective de maîtrise de la numérisation ?

Euh...1999. Quatre ans après, ça marchait à peu près.

Comment votre entreprise a-t-elle développé cette compétence ? Est-ce que c'était principalement par partenariat ou acquisition ?

Hum. Enfin, partenariat...bon, on a eu des aides de l'Anvar et on a beaucoup investi quand même. Bon quand je dis partenariat...partenariat entre Filtex et Filarc. C'est...je dirai c'est un peu la même caisse, quoi. On a beaucoup investi. Que ce soit Filtex ou Filarc. C'est plutôt Filarc qui a investi. Nous on a acheté ensuite. Quand on s'est équipé. Bon...on était client de Filarc. Donc on a acheté des systèmes numériques et c'est plutôt Filarc qui les a installés. Mais par contre dans sa partie Recherche, Filarc a beaucoup investi quand même. On a peu d'aides, peu de financements.

Si votre entreprise devait aujourd'hui développer une nouvelle compétence qu'elle n'a pas encore donc autre que la numérisation Leavers, comment feriez-vous ?

Comment je ferais ?

Est-ce que vous avez une idée d'une compétence particulière ?

Non, ce qu'on aimerait développer, c'est dès le premier geste de création, dès qu'on commence à faire une fleur, que ce soit à peu près une esquisse. C'est trouver un outil qui nous permette de simuler de la façon la plus fidèle ce que donnera cette dentelle, plutôt ce que cette esquisse donnera une fois la dentelle réalisée.

D'accord, donc avoir une visualisation de la dentelle finie, d'une esquisse.

Oui, une simulation précise en relief, en épaisseur parce qu'on a besoin d'avoir cette notion d'épaisseur. L'idéal pour moi ce serait d'avoir une petite machine à échantillons où on

pourrait très rapidement scanner une esquisse et puis on pourrait... un petit bout de dentelle et ce serai la dentelle finie. 24 heures et on aurait un petit échantillon. Pour l'instant on essaie de le réaliser en virtuel. Pour ça on travaille avec l'ENSAIT à Roubaix.

Donc pour développer ce que vous venez de m'expliquer ...

La simulation 3D quoi.

Si vous décidez de mettre en route le processus de développement, est-ce que vous procéderiez par réseau, alliance, coopération, par acquisition ou bien par développement interne ?

Ah ! Là c'est partenariat, réseau. Puisque c'est des compétences que j'ai pas chez moi, je vais pas non plus acheter une boîte de simulation 3D pour le faire, je fais plutôt un partenariat avec des gens qui ont la compétence. Là ça passe par une diversité. On va mettre dans le coup le fabricant du logiciel, un confectionneur, un fabricant de matériel de découpe, de confection etc.

Donc, vous allez créer un réseau pour mettre en place cette innovation.

Voilà.

D'accord. Si vous disposiez d'une importante réserve de trésorerie, comment l'utiliserez-vous en priorité dans votre entreprise ?

(15 secondes) Hum ... Je crois que je referais complètement mon atelier Leavers. Ou bien je ferai un atelier Leavers extrêmement moderne avec toutes les dernières possibilités technologiques : contrôle de température, automatisation d'un certain nombre de tâches. Je ferai un Leavers version 3^{ème} millénaire.

D'accord. Là en fait dans votre atelier Leavers vous avez encore des métiers classiques qui ne sont pas numérisés ?

Oh oui ! J'en ai une vingtaine de numérisés. On a 83 machines. Parce que ça présente de l'intérêt pour certains dessins, mais pour des dessins classiques ça ne présente pas d'intérêt. Le système numérique coûte cher. Ça coûte 400 000 francs à peu près pour équiper une machine.

Qu'est-ce qui fait la force de votre entreprise : l'opérationnel et la production ou l'innovation et la croissance ?

L'innovation et la croissance. L'innovation, on en a déjà beaucoup parlé. Croissance, on est quand même en train de s'implanter sur l'Asie avec une unité de fabrication au Sri Lanka. On tente de développer un pôle Asie qui soit le complément du pôle Calais. C'est pas « à la place de », c'est « en plus de ».

Pour être plus présent près de vos concurrents ?

Voilà, pour être plus proche, plus présent donc plus réactif.

Essayez-vous volontairement d'influencer votre environnement concurrentiel ? Si oui, de quelle manière ?

Ba...on vient de traverser une longue période de mode broderie, c'est sûr qu'on a essayé pas mal d'actions pour remettre la dentelle au goût du jour, montrer sa spécificité. Donc, notre environnement...c'est tout de même d'abord auprès de nos clients, auprès de la presse professionnelle. On n'a pas beaucoup d'écoute auprès de la presse grand public. Mais, on essaie de faire des petites actions auprès de la presse grand public. On a fait des opérations avec Aubade, avec les Galeries Lafayette. On a fait des études sur le comportement des femmes face à la lingerie. On a fait ça aussi : vous ne l'avez pas vu notre livre ?

Si, si je l'ai vu en librairie. (il m'en donne un livre en cadeau). Merci beaucoup, c'est un beau cadeau.

C'est une certaine image ça. Cela renforce l'idée tradition, savoir-faire. C'est pas ce qui renforce l'image innovation, créativité. Donc pour ça, on va faire d'autres choses. On va travailler avec des créateurs. Je travaille avec Alphonse Sène.

Quelle problématique est la plus importante pour vous : le développement de nouvelles stratégies ou la maîtrise des processus internes (approvisionnement, production...) ?

Je pense que c'est plus le développement de nouvelles stratégies. En priorité. Après il faut toujours quand même toujours améliorer sa maîtrise. Si on ne maîtrise pas c'est pas pro.

Avez-vous déjà été le premier de votre secteur à développer une compétence, un savoir-faire ou une technologie ? Avez-vous été suivi par vos concurrents ?

Vous savez, attendez, première chose : c'est qu'on a été les premiers à développer l'utilisation de l'élasthanne dans la dentelle. Il faut savoir qu'on a du démarrer ça en 1983. Alors on n'a pas été les premiers à créer des dentelles avec de l'élastique parce que tout le monde l'avait déjà fait. Enfin, il y avait au moins une vingtaine de fabricants qui avaient essayé ça. Le premier c'était Thiburce Lebas. Enfin pas sûr..., mais bon accordons lui que c'était le premier. Mais le premier qui l'a développé industriellement ça a été nous. Et en cinq ans, tout le secteur de la lingerie qui utilisait de la dentelle rigide a utilisé à 90% de la dentelle élastique. Cela a été un gros basculement. (Il répond au téléphone).

A partir de 1988-89, quand tout le monde a basculé. On a été les premiers, alors vous savez comment ça se passe...enfin non...mais là ça s'est passé comme ça. Bon, la première année, dans notre métier, à Calais tout le monde essaie un peu de se creuser la tête donc on a dit « Oh la la ! C'est un truc où ils vont se casser le nez ». La deuxième année on a dit « Oh la la ! mais ça a l'air de marcher leur truc, mais c'est un feu de paille ». Troisième année, « Oh la la ! mais ça a l'air de durer quand même ». Et puis, quatrième année, ils ont commencé à basculer parce qu'il fallait quand même faire des modifications sur les machines pour passer l'élasthanne, bon pas énormes, mais il fallait quand même les faire. Ce que je veux dire là, c'est qu'on a pris trois ans d'avance.

Et ensuite pour la numérisation vous avez aussi été les premiers ?

Alors on a été les premiers mais c'est moins...enfin je dirai pour l'élasthanne ça a été une vraie révolution alors que le numérique, c'est pas vraiment une révolution. Mais bon il y en a d'autres : Sakae a développé son système, à Caudry Arstyl a développé son système...Qui d'autre ? ...Sophie Hallette a développé aussi son système. Là, c'est un peu con je dirais...on aurait du faire quelque chose ensemble mais bon. Aujourd'hui vous leur dites tous ça, tout le monde est d'accord en disant « ben oui c'est vrai ». Mais il y a 15 ans, ou 10 ans tout le monde pensait que c'était lui le meilleur et donc c'était : « Je vais développer mon système et je vous le vendrai après si vous êtes gentils ».

Vous-même, avez-vous déjà cherché à développer une compétence déjà utilisée et mise au point par vos concurrents ?

C'est-à-dire essayer de venir derrière, de suivre ? Oui. On s'était intéressés aux montages de métiers, des combinaisons de fils...parce qu'on avait eu des demandes de la part de

clients. Au lieu d'utiliser une chaîne élasthanne on met deux chaînes élastiques pour avoir une biélasticité, on ajoute en plus une chaîne coton. C'est plus sur les matières.

Sinon bon ben on a pas été les premiers, c'est sûr, à climatiser nos ateliers. Mais c'était évident avec les écarts de température entre le jour et la nuit, on avait beaucoup de casses de fil. Pourquoi ça n'a pas été fait avant ? Ce n'est pas parce qu'on ne savait pas. Je crois que c'était par rapport à l'investissement.

Et vous suiviez quels concurrents dans ces cas là ?

Oh ! Je crois que c'était Corvette en 1999 en Allemagne qui avait des systèmes d'utilisation d'elasthanne plus costauds pour renforcer la tenue, ce qu'on appelle le « kick » pour travailler des élasthanne plus lourds ou faire des combinaisons de chaînes.

Vous suiviez donc un concurrent hors de la place de Calais.

Oui. C'est un concurrent qui n'est pas du tout créatif au niveau de son style mais qui est parfois inventif au niveau de la technique. C'est un concurrent plus technicien que créateur. Donc des choses comme ça et puis il a fait des articles avec des élasticités variables. Donc il y a eu lui et puis Liberty en 2000 au Etats-Unis. Alors là on l'a pas copié mais on a racheté sa collection parce qu'il a fermé. Cela nous a ouvert certains horizons.

Tout ça, c'est confidentiel évidemment ?

La fiche signalétique de l'entreprise

- Statut juridique : SAS des Ets Filtex
- Date de création : 1919
- Nombre de salariés et nombre de sites : 600 salariés.

Tout est à Calais pour l'instant avec un site en cours au Sri Lanka

1 site de broderie à Beaufeuve

Chiffre d'affaires 2000 : 60 400 000 euros

Chiffre d'affaires 2001 : 59 600 000 euros

Chiffre d'affaires 2002 : 66 400 000 euros

Résultat net 2000 : 2 500 000 euros

Résultat net 2001 : 2 380 000 euros

Résultat net 2002 : 1 945 000 euros

ANNEXE III
GRILLE DE CODAGE

Thèmes (MAJ.), sous-thèmes (Min.) et modalités (Min./min.)	Codes
Thème 1 : Caractéristiques du répondant et de la firme - Répondant <ul style="list-style-type: none"> - Ancienneté secteur dentelle <ul style="list-style-type: none"> ○ Ancienneté secteur dentelle : - 5ans ○ Ancienneté secteur dentelle : + 5ans - Expériences antérieures <ul style="list-style-type: none"> ○ Expériences antérieures : secteur textile ○ Expériences antérieures : hors textile - Fonction <ul style="list-style-type: none"> ○ Fonction : dirigeant / expert ○ Fonction : middle manager - Firme <ul style="list-style-type: none"> - Date de création et principales étapes historiques - Nombre de salariés et organisation - Chiffres-clés 	CARAC Rep Rep-Anc Rep-Anc/-5 Rep-Anc/+5 Rep-Exp Rep-Exp/tex Rep-Exp/nontex Rep-Fonc Rep-Fonc/dir Rep-Fonc/mid Firm Firm-Hist Firm-Org Firm-Clé
Thème 2 : L'identification des compétences stratégiques - Compétences stratégiques de la firme - Constituants de l'environnement ayant identifié ces compétences <ul style="list-style-type: none"> ○ Clients ○ Concurrents - Compétences stratégiques des concurrents	IDENT CompFirm Const Const/client Const/conc CompConc
Thème 3 : Le mode d'interprétation et la relation à l'environnement - Veille <ul style="list-style-type: none"> - Perception de l'environnement <ul style="list-style-type: none"> ○ Analysable ○ Non analysable - Sources des informations sur l'environnement <ul style="list-style-type: none"> ○ Rumeurs, intuitions, données informelles ○ Questionnements, données formelles collectées - Personne/ service/ fonction chargé de la veille <ul style="list-style-type: none"> ○ Commerciaux ○ Cellule Mkg ○ Cellule Veille technologique/ R&D ○ Prestataire - Mode d'interprétation <ul style="list-style-type: none"> - Cycles d'interprétation <ul style="list-style-type: none"> ○ Peu nombreux ○ Nombreux - Règles d'interprétation 	INTERP Vei Vei-Perc Vei -Perc/ana Vei -Perc/nonana Vei -Sour Vei -Sour/infor Vei -Sour/form Vei -Serv Vei -Serv/com Vei -Serv/mkg Vei -Serv/rd Vei -Serv/prest Mod Mod-Cycl Mod-Cycl/0 Mod-Cycl/1 Mod-Reg

<ul style="list-style-type: none"> ○ Peu nombreuses ○ Nombreuses - Facteurs à l'origine de l'évolution de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> ○ Adaptation à l'environnement ○ Intention stratégique (intrusion) 	<p>Mod-Reg/0 Mod-Reg/1 Evol Evol/adapt Evol/inten</p>
<p>Thème 4 : Le comportement stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importance des processus internes et du développement de nouveaux produits/marchés <ul style="list-style-type: none"> ○ Importance processus internes ○ Importance développement nouveaux marchés - Stabilité des activités <ul style="list-style-type: none"> ○ Activités stables ○ Base stable et nouvelles activités ○ Nouvelles activités - Fonctions les plus importantes dans l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> ○ Marketing ○ R&D ○ Production/technique ○ Gestion/Finance 	<p>PLOT Int-Ext Int-Ext/int Int-Ext/ext Act Act/stab Act/stabnew Act/new Fonc Fonc/mkg Fonc/rd Fonc/prod Fonc/gest</p>
<p>Thème 5 : Les compétences constituées par la firme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles compétences ? - Type de compétences <ul style="list-style-type: none"> ○ Compétence (capacité ordinaire) ○ Capacité dynamique - Caractéristiques des processus <ul style="list-style-type: none"> - Processus délibéré ou émergent <ul style="list-style-type: none"> ○ Processus entièrement délibéré (construction) ○ Processus en partie délibéré (rôle du bricolage) ○ Emergence complète (chance) - Nature des investissements <ul style="list-style-type: none"> ○ Développement interne de ressources ○ Acquisition de ressources ○ Partenariat, co-développement de ressources - Projections stratégiques sur la compétence <ul style="list-style-type: none"> ○ Pas de projections ○ Projections ○ Importantes projections - Succès <ul style="list-style-type: none"> - Avec quels succès ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Echec ○ Succès mitigé ○ Succès - Raisons des succès / des échecs <ul style="list-style-type: none"> ○ Important capital social ○ Important capital organisationnel ○ Faible capital social (mauvaises relations sociales) ○ Faible capital organisationnel (mauvaise 	<p>COMP Comp ? Typ-Comp Typ-Comp/cap0 Typ-Comp/capdyn Proc Proc-Vol Proc-Vol/const Proc-Vol/brico Proc-Vol/chanc Proc-Inv Proc-Inv/int Proc-Inv/march Proc-Inv/res Proc-Proj Proc-Proj/0 Proc-Proj/1 Proc-Proj/2 Succ Succ ? Succ ?/0 Succ ?/1 Succ ?/2 Succ-Rais Succ-Rais/capsoc Succ-Rais/caporg Succ-Rais/0capsoc Succ-Rais/0caporg</p>

<ul style="list-style-type: none"> ○ intégration des fonctions) ○ Adéquation avec les critères de succès de l'industrie ○ Inadéquation avec les critères de succès de l'industrie 	<p>Succ-Rais/crit</p> <p>Succ-Rais/0crit</p>
<p>Thème 6 : La compétence de numérisation du Leavers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Type de compétences <ul style="list-style-type: none"> ○ Compétence (capacité ordinaire) ○ Capacité dynamique - Caractéristiques des processus <ul style="list-style-type: none"> - Processus délibéré ou émergent <ul style="list-style-type: none"> ○ Processus entièrement délibéré (construction) ○ Processus en partie délibéré (rôle du bricolage) ○ Emergence complète (chance) - Nature des investissements <ul style="list-style-type: none"> ○ Développement interne de ressources ○ Acquisition de ressources ○ Partenariat, co-développement de ressources - Projections stratégiques sur la compétence <ul style="list-style-type: none"> ○ Pas de projections ○ Projections ○ Importantes projections - Choix de constitution de la compétence <ul style="list-style-type: none"> - Intervenants dans le processus de proposition et de décision <ul style="list-style-type: none"> ○ Direction générale ○ Marketing ○ R&D ○ Production/technique - Raisons du choix de constitution de la compétence <ul style="list-style-type: none"> ○ Recherche de différenciation ○ Imitation/pressions à l'isomorphisme - Mode de constitution <ul style="list-style-type: none"> - Acteurs internes dans le processus de constitution de la compétence - Acteurs externes dans le processus de constitution de la compétence - Modalités d'organisation et de coordination des acteurs - Principes de fonctionnement de la numérisation du Leavers dans l'entreprise - Temps de développement (début-fin) - Succès <ul style="list-style-type: none"> - Avec quels succès ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ehec ○ Succès mitigé ○ Succès - Raisons des succès / des échecs <ul style="list-style-type: none"> ○ Important capital social ○ Important capital organisationnel ○ Faible capital social (mauvaises relations) 	<p>NUM</p> <p>Typ-Comp</p> <p>Typ-Comp/cap0</p> <p>Typ-Comp/capdyn</p> <p>Proc</p> <p>Proc-Vol</p> <p>Proc-Vol/const</p> <p>Proc-Vol/brico</p> <p>Proc-Vol/chanc</p> <p>Proc-Inv</p> <p>Proc-Inv/int</p> <p>Proc-Inv/march</p> <p>Proc-Inv/res</p> <p>Proc-Proj</p> <p>Proc-Proj/0</p> <p>Proc-Proj/1</p> <p>Proc-Proj/2</p> <p>Choix</p> <p>Choix-act</p> <p>Choix-act/dg</p> <p>Choix-act/mkg</p> <p>Choix-act/rd</p> <p>Choix-act/prod</p> <p>Choix-act</p> <p>Choix-act/diff</p> <p>Choix-act/ident</p> <p>Mod</p> <p>Mod-ActInt</p> <p>Mod-ActExt</p> <p>Mod-Coord</p> <p>Princ</p> <p>Temps</p> <p>Succ</p> <p>Succ ?</p> <p>Succ ?/0</p> <p>Succ ?/1</p> <p>Succ ?/2</p> <p>Succ-Rais</p> <p>Succ-Rais/capsoc</p> <p>Succ-Rais/caporg</p> <p>Succ-Rais/0capsoc</p>

<ul style="list-style-type: none"> o sociales) o Faible capital organisationnel (mauvaise intégration des fonctions) o Adéquation avec les critères de succès de l'industrie o Inadéquation avec les critères de succès de l'industrie 	<p>Succ-Rais/0caporg</p> <p>Succ-Rais/crit</p> <p>Succ-Rais/0crit</p>
<p>Thème 7 : Dernière compétence constituée au sein de la firme ou en cours de constitution</p> <ul style="list-style-type: none"> - Type de compétences <ul style="list-style-type: none"> o Compétence ordinaire (capacité niveau 0) o Capacité dynamique - Caractéristiques des processus <ul style="list-style-type: none"> - Processus délibéré ou émergent <ul style="list-style-type: none"> o Processus entièrement délibéré (construction) o Processus en partie délibéré (rôle du bricolage) o Emergence complète (chance) - Nature des investissements <ul style="list-style-type: none"> o Développement interne de ressources o Acquisition de ressources o Partenariat, co-développement de ressources - Projections stratégiques sur la compétence <ul style="list-style-type: none"> o Pas de projections o Projections o Importantes projections - Choix de constitution de la compétence <ul style="list-style-type: none"> - Intervenants dans le processus de proposition et de décision <ul style="list-style-type: none"> o Direction générale o Marketing o R&D o Production/technique - Raisons du choix de constitution de la compétence <ul style="list-style-type: none"> o Recherche de différenciation o Imitation/pressions à l'isomorphisme - Mode de constitution <ul style="list-style-type: none"> - Acteurs internes dans le processus de constitution de la compétence - Acteurs externes dans le processus de constitution de la compétence - Modalités d'organisation et de coordination des acteurs - Temps de développement (début-fin) - Succès <ul style="list-style-type: none"> - Avec quels succès ? <ul style="list-style-type: none"> o Ehec o Succès mitigé o Succès - Raisons des succès / des échecs <ul style="list-style-type: none"> o Important capital social o Important capital organisationnel 	<p>DERCOMP</p> <p>Typ-Comp</p> <p>Typ-Comp/cap0</p> <p>Typ-Comp/capdyn</p> <p>Proc</p> <p>Proc-Vol</p> <p>Proc-Vol/const</p> <p>Proc-Vol/brico</p> <p>Proc-Vol/chanc</p> <p>Proc-Inv</p> <p>Proc-Inv/int</p> <p>Proc-Inv/march</p> <p>Proc-Inv/res</p> <p>Proc-Proj</p> <p>Proc-Proj/0</p> <p>Proc-Proj/1</p> <p>Proc-Proj/2</p> <p>Choix</p> <p>Choix-act</p> <p>Choix-act/dg</p> <p>Choix-act/mkg</p> <p>Choix-act/rd</p> <p>Choix-act/prod</p> <p>Choix-act</p> <p>Choix-act/diff</p> <p>Choix-act/ident</p> <p>Mod</p> <p>Mod-ActInt</p> <p>Mod-ActExt</p> <p>Mod-Coord</p> <p>Temps</p> <p>Succ</p> <p>Succ ?</p> <p>Succ ?/0</p> <p>Succ ?/1</p> <p>Succ ?/2</p> <p>Succ-Rais</p> <p>Succ-Rais/capsoc</p> <p>Succ-Rais/caporg</p>

<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible capital social (mauvaises relations sociales) ○ Faible capital organisationnel (mauvaise intégration des fonctions) ○ Adéquation avec les critères de succès de l'industrie ○ Inadéquation avec les critères de succès de l'industrie 	<p>Succ-Rais/0capsoc</p> <p>Succ-Rais/0caporg</p> <p>Succ-Rais/crit</p> <p>Succ-Rais/0crit</p>
<p>Thème 8 : Dynamique concurrentielle sur les compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Firme pionnière sur une compétence dans le secteur <ul style="list-style-type: none"> - Réaction des concurrents <ul style="list-style-type: none"> ○ Aucune ○ Construction autre compétence ○ Imitation de la compétence - Conséquences pour la firme <ul style="list-style-type: none"> ○ Aucune ○ Perte de l'avantage concurrentiel ○ Renforcement de l'AC - Concurrent pionnier sur une compétence dans le secteur <ul style="list-style-type: none"> - Réaction de la firme <ul style="list-style-type: none"> ○ Aucune ○ Construction autre compétence ○ Imitation de la compétence - Conséquence pour les concurrents <ul style="list-style-type: none"> ○ Aucune ○ Perte de l'avantage concurrentiel ○ Renforcement de l'AC 	<p>DYN</p> <p>DynFirm</p> <p>DynFirm-conc</p> <p>DynFirm-conc/0</p> <p>DynFirm-conc/comp</p> <p>DynFirm-conc/imit</p> <p>DynFirm-res</p> <p>DynFirm-res/0</p> <p>DynFirm-res/nonAC</p> <p>DynFirm-res/AC</p> <p>DynConc</p> <p>DynConc-Firm</p> <p>DynConc-Firm/0</p> <p>DynConc-Firm/comp</p> <p>DynConc-Firm/imit</p> <p>DynConc-res</p> <p>DynConc-res/0</p> <p>DynConc-res/nonAC</p> <p>DynConc-res/AC</p>

ANNEXE IV

LEXIQUE DU JARGON DES DENTELLIERS

B

Barème : traduction codée en chiffres du dessin.

Barre : ruban d'acier percé de trous qui sert à positionner les fils. Elle est actionnée par le système Jacquard sur le métier Leavers. Un métier Leavers moderne compte 250 barres. Un métier Textronic en compte 53 et un métier Jacquardtronic en compte 78.

Bobine : elle est composée de deux flasques de laiton rivés. La wheelouse y enroule jusqu'à 100 mètres de fil. Un métier compte plusieurs milliers de bobines qui servent à nouer les fils de chaîne et de rouleaux entre eux. Ces bobines plates sont insérées dans les chariots à l'intérieur desquelles elles tournent en dévidant le fil.

Brodeurs : fils qui donnent la partie en relief ou la surépaisseur des motifs de la dentelle.

C

Cantré : structure légère formée d'un cadre dans lequel sont posées les bobines de fil.

Chariot : plaque d'acier très mince portant en son centre un espace vide dans lequel la bobine remplie de fil est logée.

Comb-bars : peignes dont les fentes servent à guider les chariots en avant et en arrière.

D

Découpage : étape nécessaire lorsque les fils brodeurs passent d'un motif à l'autre laissant ainsi traîner un fil sur l'endroit de la dentelle. Ces fils sont découpés.

E

Ecaillage : étape permettant de faire apparaître l'écaillage de la dentelle en libérant les petites boucles appelées « picots » situées sur le bord de la dentelle Leavers. Dans la filière maille, on parle de « faux picots ».

Effilage : étape consistant à séparer les bandes de dentelle d'une même pièce.

F

Fils de chaîne : fils parallèles disposés dans le sens de la longueur d'un tissu entre lesquels passe la trame.

Floché : effet de relief produit par les fils brodeurs en surépaisseur.

Fils de trame : fils passant transversalement entre les fils de chaîne tendus sur le métier à tisser.

Fuseaux : instruments coniques utilisés par les dentellières traditionnelles pour filer, tordre et enrouler le fil.



Gutmpes : fils qui réalisent la partie en sous-épaisseur du motif de la dentelle.

J

Jacquard : le système Jacquard commande le métier Leavers. C'est par lui que la dentelle prend forme grâce à son système de cartons perforés.

M

Motion : unité de mouvement d'un métier Leavers. Une motion correspond à un aller-retour des chariots.

O

Ouvrage : défaut, accroc ou trou dans la dentelle survenu lors de la fabrication.

P

Pancarte : guide de fabrication d'une dentelle utilisée au montage du métier et en fabrication.

Pièce de dentelle : une pièce finie de dentelle Leavers mesure souvent 11 mètres de long. En dentelle « maille », la pièce de dentelle finie mesure jusqu'à 50 mètres sur 132 pouces de large.

R

Rack : un rack correspond à 1920 motions* (ou mouvements de chariots). C'est une unité de volume de production. Autrefois, c'était aussi l'unité de base de rémunération du tulliste qui varie, en fonction du métier, de 4 à 6 racks par heure. En dentelle « maille », le rack est l'unité de production coup-machine. 300 cps/mn donnent environ 18 racks à l'heure.

Rouleaux de chaîne : rouleaux sur lesquels les fils de chaîne sont enroulés.

T

Tulle : Tissu léger et transparent à maille ronde ou polygonale. L'exemple type du tulle est la moustiquaire.

V

Visite : examen minutieux de la dentelle qui permet de repérer et de marquer les « ouvrages » (accrocs, défauts) survenus lors de la fabrication.