

“Je voudrais que notre devise fût : tonner et étonner” (Prince Charles-Joseph de Ligne)

Edito

Paul Valéry avait eu l'idée d'une revue qu'il envisageait d'appeler *L'essentiel*. Elle n'aurait consisté qu'en une page, sur laquelle cinq à six idées auraient été formulées en trois à quatre lignes chacune.

A certains égards, ce bulletin reprend la démarche (même si les papiers sont un peu plus étoffés) : il a été demandé à des chercheurs (tous éminents, mais les uns confirmés et les autres débutants) de signaler une de leurs meilleures lectures, que celle-ci soit récente ou ancienne (dans ce numéro, Paul Duguid attire l'attention sur Richardson, trop oublié au profit de Ronald Coase) en expliquant de manière courte, synthétique et incisive, ce qui fait l'intérêt à leurs yeux de cette lecture. La seule règle est que la (ou les) publication(s) signalée(s) ne soi(en)t pas celle(s) d'un « proche ». L'esprit est celui d'une rencontre entre chineurs de bons papiers de recherche. D'où le titre : un *Libellio* est un antiquaire de livres de prix.

On trouvera dans ce premier numéro, outre le texte de Paul Duguid, un papier de Corentin Curchod sur le Congrès de l'Academy of Management de Honolulu, de Colette Depeyre sur la théorie des ressources, de Rémi Maniak sur les résumés d'articles dans *Organization Studies*, ainsi qu'un manifeste pour un utilitarisme éclairé en matière de lectures et d'échanges.

Le bulletin se veut en effet également lieu de débats, dans l'esprit d'AEGIS (*Analyse économique et gestionnaire des institutions et des stratégies*) qui est un programme de travail et d'échanges articulé en séminaires de recherche, ateliers d'écriture et d'analyse du matériau de recherche, en séances de recherche bibliographique.

Ce premier numéro et les suivants sont dédiés à la mémoire d'Élisabeth Szuyska et de Jacques Girin, tous deux passionnément épris d'idées et de style.

Hervé DUMEZ

Sommaire

1	De l'ennui organisationnel
	H. Dumez
2	Untidy or Untractable? G.B. Richardson's view of economics
	P. Duguid
6	Academy of Management, Honolulu 2005
	C. Curchod
9	Retour sur la théorie des ressources
	C. Depeyre
15	Comment bien structurer un abstract pour <i>Organization Studies</i> ?
	R. Maniak
17	Quelques considérations à propos de l'utilitarisme du doctorant
	H. Dumez
20	Programme des prochains séminaires AEGIS

De l'ennui organisationnel

Dans un texte sur la notion de méta-organisation¹ (les organisations dont les membres sont des organisations, comme les fédérations professionnelles par exemple), Nils Brunsson et Göran Ahrne (2005) notent que les méta-organisations sont des « organisations ennuyeuses » [*« boring organisations »*]. La question vaut d'être posée : existe-t-il des organisations, par nature, ennuyeuses ? Ou toutes les organisations, dans certaines phases de leur existence, génèrent-elles une forme caractéristique d'ennui ? De quelle nature serait cet ennui particulier, l'ennui organisationnel ?

Pour répondre à ces questions, il peut être intéressant de remonter dans le temps. Les monastères furent l'une des premières formes d'organisation. Il se trouve que les moines identifièrent effectivement un type d'ennui particulier à ces structures, l'acédie². C'est Évagre le Pontique (IV^e siècle), puis Jean Cassien (IV^e-V^e siècles) qui ont fixé le concept, avant que de nombreux auteurs ne le reprennent en l'approfondissant.

L'acédie comme forme particulière d'ennui

L'individu frappé d'acédie connaît, brusquement ou progressivement, un manque général d'intérêt, une lassitude, un ennui, voire un dégoût, un abattement et un profond découragement. Il n'entreprend plus et ne mène plus rien à bien³. Il développe une humeur noire, de l'amertume, et trouve tout travail ennuyeux. Il ne parvient plus à se fixer sur une tâche. L'état d'acédie se caractérise par deux choses apparemment contradictoires mais qui ne le sont pas :

l'ennui, le désintérêt (Évagre parle de « ressorts relâchés »), et la suractivité, une agitation qui n'aboutit à rien de concret, parce qu'elle change d'objet en permanence sans pouvoir se fixer. L'aversion pour l'environnement dans lequel on se trouve provoque en effet à la fois dépression et envie de faire autre chose, celle-ci se traduisant par une sorte de vagabondage physique et psychique – l'individu ne tient pas en place, erre de-ci de-là en tournant en rond, devient « gyrovague » allant de lieu en lieu, de bureau en bureau, multiplie les initiatives (« volage, muable, vaguant », selon les mots de Robert de Bourfontaine), parle beaucoup (Ephrem parle de « vain bavardage »), mais sans lancer de véritables projets et sans aboutir à rien, ce qui renforce en retour son humeur sombre.

De la forme organisationnelle de l'acédie

L'ennui organisationnel serait donc cet état paradoxal caractérisé à la fois par une profonde lassitude, un défaut d'entreprendre ainsi que de mener à bien des actions et des projets, et, dans le même temps, une grande agitation, une suractivité, une réunionnisme aiguë comme échappatoire (en termes heideggeriens d'analyse de l'être-là, ce dernier se trouve coincé dans le même temps entre le ne-pas-pouvoir-rester et le ne-pas-pouvoir-partir). Dans l'Incipit du livre IX de son *Liber de Mise-*

(Suite en page 2)

(Suite de la page 1)

ria Hominis, Hugues de Miramar note qu'un tel état a à voir avec le sentiment de l'inutilité et celui de la méconnaissance par les autres de ce que l'on est ou fait. Une organisation peut générer l'ennui organisationnel lorsqu'elle traverse certaines phases d'incertitude – changement de dirigeant, crise et obscurcissement des objectifs poursuivis, fusion avec une autre organisation – qui se traduisent pour les individus qui la composent par un doute profond sur l'utilité de ce qu'ils peuvent faire et le sentiment d'une méconnaissance de ce qu'ils sont et font, alors que l'organisation ne semble plus correspondre à leurs aspirations et à l'image qu'ils s'en font. Et certaines organisations, dans lesquels les objectifs sont flous par nature, où l'action basée sur le consensus est lourde, difficile et demeure souvent inaboutie – comme c'est le cas des méta-organisations telles qu'analysées par Ahrne et Brunsson – peuvent être structurellement génératrices d'ennui organisationnel⁴. Or une fois installé dans l'organisation, le phénomène a tendance à s'étendre. « Rien de contagieux comme l'ennui », note Stendhal.

Combattre l'ennui organisationnel

Est-il possible d'échapper à l'acédie organisationnelle ? La première chose à faire, à partir de l'analyse telle qu'elle vient d'être menée, consiste déjà à identifier le phénomène. Étonnant peut paraître le fait que, dans la montagne de livres, d'articles, dans les nombreux cours consacrés au phénomène organisationnel, l'ennui qui lui est propre n'est généralement pas même mentionné, alors que tous ceux qui ont travaillé dans des organisations - autrement dit nous tous - l'ont rencontré. C'est que l'ennui organisationnel est acédie et qu'il se trouve le plus souvent masqué par l'une de ses deux faces : l'espoir toujours renaissant dans les sphères dirigeantes qui nourrit un réformisme toujours inabouti mais incessant dans les organisations (thème du prochain livre de Nils Brunsson, *The Mechanisms of Hope*, Copenhagen Business School Press, à paraître en 2006). Une fois le phénomène identifié, il faut sans doute pour le contrer en revenir aux théoriciens du passé qui préconisaient de renoncer à tout vagabondage. La seule solution leur paraissait être l'*hypomonè* ou persévérance, permettant de transformer l'état paradoxal négatif de l'acédie en état paradoxal positif : l'*otium negotiosum* » ou loisir actif. Il s'agit, selon l'expression de Saint Bruno, de « s'immobiliser dans l'action tranquille », c'est-à-dire de se fixer à soi-même des objectifs à réaliser, de s'y tenir et de les mener à bien. Pour ce faire, le contrôle d'un directeur de conscience - fonction redécouverte après bien des détours sous le vocable contemporain de « coach » - est le plus souvent nécessaire, l'ennui étant généralement lié à un phénomène d'isolement, imposé ou choisi. Encore faut-il pouvoir, au sein de l'organisation, retrouver les conditions de l'action tranquille... ■

Hervé Dumez

PREG — CNRS / École Polytechnique

1. Brunsson Nils & Ahrne Göran (2005) « Meta-organisations ». Berlin, Egos Colloquium, « Unlocking Organisations », June 30-July 2.
2. Nabert Nathalie (2005) *Tristesse, acédie et médecine des âmes. Anthologie de textes rares et inédits (XIIIe-XXe siècles)*. Paris, Beauchesne.
3. « *negligit inchoare* » et « *fastidit perficere* » - Hugues de Miramar, *Liber de Miseria Hominis*.
4. Brunsson et Ahrne notent que l'adhésion à une méta-organisation est plus un phénomène identitaire qu'un calcul coûts/avantages, mais ne relie pas directement dans leur texte l'ennui avec cette dimension identitaire.

Untidy or Untractable? G.B. Richardson's view of economics

Differences between economics, on the one hand, and organization and management studies, on the other, turn in part around ideas of perfection. While both sides may happily discuss such fuzzy notions as community, networks, knowledge, practice, organizations, and capabilities, economists tend to hold such entities are the result of market imperfections. In perfect conditions, these fade into the more fundamental notions of commodity, market, information, price, entrepreneur, and production function. It isn't hard to find soci-

ologists willing to accept that in the final analysis (whatever that may be) the economists' position is ultimately right. It is rarer to find economists willing to argue like an unreconstructed sociologist that some of the fuzzy notions may be irreducible and, even, some of the economic notions incoherent. For which reason G.B. Richardson deserves more attention than he has received from either sociologists or economists.

It would be hard for him to receive less. Trained as a mathematician, Richardson studied under the Oxford Keynesian John Hicks and went on to be a fellow at St John's College. He published only a small body of work which is occasionally cited but rarely discussed. Yet this work provides valuable insights into the complexities of industrial organization and the nature of the firm. Invoking Ronald Coase's famous article in that last phrase may seem absurd. Coase's fifty years in economics and ever-growing influence was crowned by the Nobel Prize. Richardson, by contrast, had so little influence that in 1974 he resigned his fellowship and became chief executive of Oxford University Press. In the nineties, his first book was republished and he was encouraged to write again by a group of economists, some of whom seem to have been eager to domesticate his work for the field. Others appear more aware of how much his work resists economic domestication.

Even Coase-having embarrassed neoclassical assumptions with the simple question, if markets were so efficient, why are there firms?-took some time to be absorbed by the profession. Yet Coase himself noted that his answer-that there were firms because there were transaction costs-was both "realistic" and "tractable" (Coase, 1937, p 386). "Realistic" is inherently an empirical claim, and Coase's theory drew unavoidable empirical support from the sheer weight of firms in the economy. Furthermore, coming to prominence in the 1970s, it found implicit analytical support in Alfred Chandler's studies of vertical organization and the "visible hand". (Chandler himself, however, was insufficiently familiar with Coase when he wrote *The Visible Hand* (1977) that he refers to the economist as "Richard"). Coase's elegant argument could find support, of course, in markets as well as in hierarchies. It was symbolic, then, if not significant that he won his Nobel in 1991 as the information economy, by reducing transaction costs, seemed to be transforming bloated hierarchies into naked entrepreneurs in what some enterprising commentators called "the law of diminishing firms".

Coase's claim that his theory was "tractable" is a methodological one. It emphasizes from the first page of his 1937 essay that his argument could be fit well within the standard economic household. Neatly defining the boundaries of the firm around the binary "make or buy" decision, the theory made modeling, the central method of the field, manageable.

Richardson, by contrast, confessed that his system was "untidy" and resistant to easy modeling. Such a claim not only challenges domestication, but also in the eyes of some of the profession is no less than "nihilistic" (Casson, 1997, p. 212). Empirically, Richardson's work was not unrealistic-he could point to a good deal of evidence (much of it hurriedly swept under rugs by Coaseans and Chandlerians)-but it was perhaps unfortunate, or at least ill timed. For as noted, it returned to circulation in the 1990s, just as people were not only peddling "the law of diminishing firms", but also conjuring ideas of ever-more-perfect information and competition and grand visions of frictionless markets. In such times, the co-operation that Richardson pointed to was seen as at best anachronistic and at worst uncompetitive. The Berkeley library copy of Richardson's first book, *Information and Investment* (1960), is revealing. Not only does the book sit uneasily between Ricardo and Samuelson, but its loan-stamp history shows regular, if infrequent, readers up to 1993 and then a hiatus during which it must have sat undisturbed on the shelf until 2001, when regular but infrequent borrowing begins again.

By the latter date, the grander visions were fading. Despite talk of young and restless entrepreneurs, it became increasingly clear that even the technology sector-as Woody Powell, AnnaLee Saxenian, and others had been pointing out for some time-was made up of complex network relations and that these, as Jean-François Hennart had noted, had no clear place in transaction-cost models. (Williamson dealt with their methodological unsightliness primarily by suggesting that they were empirically transitional).

(Suite en page 4)

(Suite de la page 3)

Richardson's 1972 essay, "The Organisation of Industry", begins, "I was once in the habit of telling pupils that firms might be envisaged as islands of planned coordination in a sea of market relations". The phrase is perhaps not as innocent as it looks. Coase uses the same image in "The Nature of the Firm", and though Richardson is unfailingly polite when he discusses Coase in the final footnote of his paper, his argument is theoretically antagonistic. Where Coase tries to describe dikes of transaction costs that divide the sea from the land, Richardson seeks show that there are more things in heaven and earth than described in this philosophy. In particular, there is the "dense network of co-operation and affiliation by which firms are inter-related". Without accounting for these, the transaction cost argument was no more than a "harmless first approximation".

With tact, elegance (like Coase, Richardson eschews equations; unlike Coase he was trained as a mathematician), but also rigour, Richardson goes on to argue that three things have to be accounted for: direction (a term he borrows from Coase but later rejects); market transactions (a phrase that neatly avoids reifying markets); and, running between the two extremes and embracing innumerable (and hence not easily modeled) configurations, co-operation. Further, Richardson's vision is not predicated upon an ideal of autonomous, and inherently substitutable entrepreneurs. It begins, instead, with real economic agents with distinctive capabilities. He acknowledges that "the notion of capability is no doubt somewhat vague", adding slyly, "but no more so than liquidity".

Richardson develops the notion of capabilities from Edith Penrose, thus aligning his work with evolutionary (and subsequent path-dependent) views of the firm. He is particularly interested in the complementary capabilities that go to make a supply chain and which firms must depend on but may not control when they make market decisions. This notion has been since made famous by Teece's discussions of "complementary assets", but here again we see the difference between tractable but thin concepts and untidy but rich ones. Assets is a recognizably economic term that suggests capital and commodities. Capabilities captures more awkward notions such as the practice, serendipity, learning, and experience that go into making capabilities. Indeed, Richardson talks elsewhere of the "economics of experience (1960, p. 60).

Firms, Richardson argues, will tend to integrate when they need complementary capabilities that are similar enough to submit to common management capabilities. They will instead cooperate when they need complementary capabilities that are dissimilar and require distinct management skills. Unlike firms and markets, there is no ideal type on which to base co-operation: it can take many forms along a continuum from almost hierarchy to almost market. (The argument thus helps raise interesting questions about the location of power in supply chains.) "This co-ordination," Richardson concludes, "cannot be left entirely to direction within firms because the activities are dissimilar, and cannot be left to market forces in that it requires not the balancing of the aggregate supply of something with the aggregate demand for it but rather the matching, both qualitative and quantitative, of individual enterprise plans" (1972, p. 892). Such arrangements, though subject to the entropy of all organization, are not, pace Williamson, merely transitory, nor, as we shall see, are they incidental to real or "realistic" economic theory. Richardson concludes his 1972 article-his last before taking up his position at the Oxford University Press-with the diffident conclusion that "Theories of industrial organisation, it seems to me, should not try to do too much" and that we should apply his "triple distinction" of direction, market transaction, and co-ordination, with discretion." For all his modesty, Richardson nonetheless manages to raise topics about firm capabilities, collaboration, networks, and degrees of co-operation and control within supply chains that make many a contemporary discussion look banal.

The account of co-operation Richardson provides is not, however, merely an empirical elaboration of earlier theory. It is, at base, a theoretical challenge to the way economists think (or fail to think) about knowledge. "The Organisation of Industry" is extracted from a more complex argument that Richardson set out in *Information and Investment*. There it is clear that his comments about co-operation do not merely fill an empirical void, but point to a theoretical incoherence. The book proposes that with perfect competition between autonomous, interchangeable agents and with perfect information, entrepreneurs would in fact not

know what to do. News of an increase in demand would be available to all and, in perfect conditions, all would be capable of responding. If all were to respond, however, there would be gross overinvestment, no-one would gain, and the market would collapse. Consequently, such entrepreneurs would either fight to destruction or do nothing at all. (Experiments with software-driven agents in the 1990s showed something like this.) The ideally rational decision maker would face a curious version of the tragedy of the commons, wherein no one grazes unless they know that there are constraints-limited awareness, limited capability, limited competitive understanding-on others' grazing.

Thus a state of equilibrium can, in Richardson's view, neither be maintained, achieved, or even approached unless there are entrepreneurs with differing capabilities, with some knowledge of what their allies and their competitors can and might do, and with enough idea of who will and will not compete to make a decision whether or not to compete themselves. Yet these, because they suggest imperfect information, imperfect competition, and collusion, are banished from the equilibrium model. Thus, Richardson maintains, a perfect market cannot produce the information it needs to function. "The decision to invest depends ... on circumstances deemed absent, by assumption, in the perfect competition model". To reach equilibrium one of two things needs to be in place, either institutions to stabilize the market and direct information unevenly, or cooperation and consultation among firms in the market, to do the same thing. "By neglecting the whole problem of information, the perfect competition model condemns itself not only to unrealism but to inadequacy even as a hypothetical system".

Thus the systems of co-operation that he outlines in his 1972 paper are not incidental to markets but-in their ability to filter information, to favour certain capabilities, and so distinguish competitors by their knowledge-fundamental to them. In particular, Information and Investment maintains that "ignorance, in its rôle as a restraint on investment ... further[s], in certain circumstances, the successful adaptation of supply to demand". Markets in essence "increase information by inhibiting competition" or vice versa. Restraints on perfect competition are not simply problems for elimination, but like friction on roads, a sine qua non for traction. Such an argument embraces a sociological concept-one that is anathema to the Whiggish views of neoclassical perfectability-of the *felix culpa*: constraints can simultaneously be resources. If humanity is fallen, it has made economic virtue of its imperfections. If it were perfected, it would lose not only its fallibilities, but also its markets.

At the heart of Richardson's argument is a view of knowledge. Like Hayek, whom he admired, Richardson felt that Smith's division of labour would lead to a division of knowledge, but that economics has done little to account for how this would be coordinated. The field had (and continues) to dodge the question by talking instead of "information". Citing Gilbert Ryle, Richardson suggests that knowledge, particularly knowledge of technology, is "rarely reducible to information". It is splendidly ironic that Richardson originally named his first book "The Economics of Imperfect Knowledge" but (through the intervention of Hicks and OUP), it was reduced to Information and Investment. That may, perhaps, have made its argument appear more manageable. Yet Richardson's position presents a far greater challenge to the economics of neoclassical assumptions and elegant models. The information on which markets rely is not independent, but a product of the prevailing institutional structure. Consequently, such institutions and networks will not, indeed cannot, be transformed from their ugly state when kissed by the charming princess of perfect information. Equilibrium, the bedrock of supply and demand neoclassicism, is unattainable through perfect competition and dependent on the sorts of collaboration and differentiated capabilities that Richardson describes. For economics, Richardson suggests, equilibrium is an overworked metaphor borrowed from mechanics, where there is no place for knowledgeable agents. Economics is in this view built, like Freudian psychology, on a watery foundation-one less like a Coasean ocean, however, and more like domestic plumbing, with constrictions, blockages, and meddling interference getting in the way of free flow and autonomous level finding.

For all its untidiness, within Richardson's work there is realism, humour, and an appealing humanism-though it might be unwise to admit the last. Economics, after all, prides itself on

(Continued on page 6)

- Casson, Mark. 1997. *Information and Organization: A New Perspective on the Theory of the Firm*. Oxford: Clarendon Press.
- Coase, R.H. 1937. 'The Nature of the Firm', *Economica*, NS 4(16): 386-405.
- Richardson, George B. 1998. 'Some Principles of Economic Organization' in Nicolai J. Foss and Brian J. Loasby, ed., *Economic Organization, Capabilities, and Co-ordination*. London: Routledge, pp: 44-61.
- Richardson, George B. 1960. *Information and Investment: A Study in the Working of the Competitive Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Richardson, George B. 1972. 'The Organisation of Industry', *The Economic Journal*, 82(327): 883-896.

its selfish foundations. While de Mandeville's belief that individual vices (the harlot's and the highwayman's among them) further the common good has been muted, it still roams the economic cellarage. Equally, reducing people to decision-making automata, much of the field has little room for human planning and decision-making. Coase, as Richardson (1998) points out, not only eliminates knowledge but also reduces human agency and will. Williamson adds the agency back in, but it is agency riddled with selfish opportunism. Workers are primarily interested in backsliding, thus the manager's role is to give orders to intransigent agents and see they are fulfilled. Richardson's theoretical merits may lie elsewhere, but there is a certain pleasure in reading his account not of voracious self-interest, but of intelligent actors making individual and collective plans and developing long-term relationships directed neither by market nor hierarchy alone. Drawing on his experience as a CEO, Richardson (1998) acknowledges not only the different capabilities of firms, but also of workers within firms, whose skills need fostering. In light of these, the manager's role in hierarchy is not ordering and patrolling, but "creating, monitoring, and when need be, modifying a system of working relations." "A chief executive," he concludes, "can scarcely do more harm than by spending all his time telling people what to do". Such humanism may appear a weakness before the cold eye of economists, but it can at least summon support from David Hume, a central figure in Adam Smith's network of relations, who argued, "Industry, knowledge, and humanity are linked by an indissoluble chain". ■

Paul Duguid
University of California, Berkeley

L'élite du
management s'était
donné rendez-vous du
5 au 10 août à
Honolulu pour
acquérir une nouvelle
vision du management
au 21^{ème} siècle.
AEGIS rend compte

Academy of Management, Honolulu 2005

Écrire, disent-ils

Ce samedi 6 août au matin commence par la question de la question de recherche. Andrew Hargadon de l'U.C. Davis et Stephen Barley (Stanford University), animateurs d'un atelier d'écriture en recherche qualitative, proposent une réponse autour de quatre éléments : « phénomène », « focus », « theory » et « gap ». La question de recherche doit contenir ces quatre éléments. Et si l'on se pose la question de la question de recherche, c'est parce qu'elle est trop souvent le talon d'Achille de la recherche qualitative. Combien d'articles refusés à cause d'une absence de question de recherche ou d'une mauvaise question de recherche ? D'ailleurs, puisque l'on parle des faiblesses des recherches qualitatives, il faut ajouter l'absence de protocole de recherche explicite, de « *research design* » ou « *process* ». Un remède simple consiste à imiter la forme d'un article que l'on aime. L'apprentissage, c'est d'abord imiter les maîtres. Et ne pas se décourager. Car si la phase de recherche proprement dite, aller sur le terrain, rencontrer des gens, observer, etc. paraît facile et amusante, la suite l'est moins : pour faire émerger quelque chose d'intéressant de ces terrains, il faut écrire, réécrire, re-écrire. C'est justement le moment où les collègues quantitativistes, après une phase ingrate de recueil de données, se sont mis sur des rails et rédigent selon un format largement pré-défini. Soupe à la grimace et découragement d'un côté, petit lait et sourires vainqueurs de l'autre. Et de surcroît, à la fin, tout doit tenir dans un petit article d'une trentaine de pages.

Pour faciliter cette phase d'écriture et de présentation, il faut parler : parler avec des gens de confiance, qui comprennent la difficulté à faire émerger une idée d'un terrain et à la traduire en un article académique. Au départ, le mieux est de trouver un comparse prêt à critiquer, remettre en cause, pointer du doigt la bonne idée, inciter à la creuser... Ce qui suppose qu'en contrepartie, le premier accepte lui aussi de lire et de critiquer les travaux du second. Puis vient le temps d'élargir progressivement le cercle : des groupes de discussion, des collègues-

amis, des connaissances, des conférences, puis, ultime étape, la soumission à la revue. C'est par la confrontation à une critique constructive et par la ré-écriture que s'élabore une recherche « qualitative », d'où la nécessité d'une approche « collective », comme le soulignait l'intitulé de la session : « *tapping the community in qualitative research: a collective approach to research and writing* ». C'est d'ailleurs par binôme que nous avons travaillé dans cette session, à écouter l'autre présenter sa recherche, à l'interroger, lui faire préciser certains points, s'intéresser à ses questions, reformuler avec lui son sujet, son objet, sa question de recherche... Puis, autour d'une table de 8 personnes, chacun fait le bilan de la discussion en binôme et là, c'est toute la table qui commente, interroge, reformule... Une expérience de « communauté » à poursuivre chacun dans son institution, son pays ou même au niveau international en se composant un réseau de collègues-amis avec qui échanger.

D'abord le terrain, la théorie ensuite : un conseil d'expert

Écrire et ré-écrire permet de s'approprier son terrain. Et de l'interpréter. Un marché, par exemple, peut être vu comme une série d'actions guidées par des cadres (framings), des attributs, des symboles, des signes, des étiquettes (labels). Violina Rindova (University of Maryland) décrit le processus des échanges marchands comme une série de « concepts-actions ». C'est alors au chercheur de savoir interpréter les signes renvoyés par le marché. L'originalité d'une recherche tient certainement à la volonté du chercheur de creuser sur la durée un terrain de recherche, quitte à n'avoir qu'un seul terrain. Quand Robert Burgelman (Stanford University) décrit les processus stratégiques d'Intel, les décisions qui n'en sont pas et les coups de génie qui sont des coups de hasard, c'est grâce à son implication long terme sur un terrain. Et il n'est pas besoin de littérature pour analyser et interpréter de manière originale : « *go thoroughly in your empirical stuff and then find your literature, otherwise you will be overwhelmed and think that everything has been already said !* » explique Burgelman dans une session intitulée « Conversations on strategy process ».

Enseigner avec des cas

Les études de cas utilisées dans la recherche peuvent être réutilisées dans l'enseignement. Mais il faut alors prendre en compte la personnalité de l'étudiant. C'est pourquoi Vicky Crittenden, (Boston College), demande systématiquement à ses étudiants en début de cours de répondre individuellement et par écrit à des questions comme « quelles sont vos valeurs, vos attitudes, comment percevez-vous votre rôle dans la classe ? », ce qui permet lors des études de cas de mettre en valeur certains traits de personnalité des uns et des autres. Le rôle du professeur consiste alors à lancer la discussion par des questions motivantes, à animer cette discussion et à la clore de telle manière que les étudiants aient le sentiment d'avoir appris quelque chose d'important. Dans cette session, intitulée « *developing and using cases in teaching, an experiential workshop* », les quelques européens présents dans la salle reviennent à des questions plus basiques, comme « avant de développer la personnalité de l'étudiant, on se demande déjà comment leur faire lire les cas à l'avance ». Visiblement, ce problème ne concerne pas tellement les étudiants américains, qui préparent, jouent le jeu, participent tellement qu'il faut limiter le nombre et le temps de leurs interventions, acceptent même de rentrer dans des « jeux de rôle » pédagogiques comme celui expérimenté lors de cette session : une personne joue l'employée réfractaire et une autre la supérieure hiérarchique dans ce que l'on pourrait appeler un « match d'improvisation » guidé par un cas et commenté par le professeur. Mais revenons à notre question : comment fait-on pour que les étudiants lisent les cas à l'avance ? Simple : faire un quiz sur le cas ou désigner au hasard un étudiant auquel on pose des questions précises. Sur ce point, donc, rien de bien nouveau.

Le management du 21^{ème} siècle : retour vers le futur

La « Nouvelle Vision du Management pour le 21^{ème} Siècle », thème de la conférence, passe obligatoirement par des questions sur l'éthique du management. La difficulté consiste à trouver, justement, quelque chose de nouveau à dire sur l'éthique du management. Michelle Duffy, (University of Kentucky), dans un exposé stimulant, propose d'associer les notions de

(Suite en page 8)

(Suite de la page 7)

« désengagement moral » et « d'identification sociale » pour expliquer comment un individu peut progressivement adopter un comportement déviant sans même s'en rendre compte. La session, intitulée « *Visions for Ethics in the Next Century: Developments in Ethical and Unethical Behavior* » replace l'éthique à un niveau individuel, loin de la classique approche par les parties prenantes qui place l'éthique au niveau de l'entreprise.

La « nouvelle vision » viendra-t-elle des concepts les plus anciens du domaine ? Prenons le concept de « rente » discutée par Rumelt dans les années 80. La question de la « création » et de « l'appropriation » de rente reste ouverte. Comment dans le même temps une entreprise peut se créer une rente pour elle-même et laisser les parties-prenantes s'approprier une part de cette rente ? Dans la session intitulée « *rent appropriation vs. rent creation : a dialogue within the resource-based view* », on se situe délibérément à un niveau conceptuel, loin des études de terrain, et l'on revient au basique : bilan et compte de résultat. Marvin Lieberman, (U.C.L.A.), propose un schéma comptable qui permet de calculer de manière simple et claire la création et l'appropriation de rente par les parties prenantes. On avait tendance à oublier que l'entreprise, c'est aussi des chiffres et des comptes.

La « nouvelle vision » passe aussi par de nouvelles théories. Mais développer de nouvelles théories n'est pas une tâche facile. Edwin Locke, (University of Maryland), insiste sur la nécessité de ne pas se noyer dans les idées : l'important est de trouver la «one single core idea» que l'on creuse et que l'on exploite. Pour construire à partir de la bonne idée une théorie, il faut consacrer toute une carrière. Henry Mintzberg, (McGill University) critique les business schools qui n'incitent guère, selon lui, à la prise de risque. Sans prise de risque, pas de nouvelle théorie. Jay Barney, (Ohio State University) explique qu'aujourd'hui, aucun journal de rang A ne prendrait le risque de publier un article proposant une nouvelle théorie. Conclusion de la session intitulée « *opportunities and challenges in developing new management theory : processes used by top scholars* » : les jeunes chercheurs peuvent se faire du souci car il vaut mieux aujourd'hui rentrer dans un cadre pré-établi. Ceux qui souhaitent innover doivent prendre leur temps et accepter de ne rien publier pendant des années.

Connaissance et innovation

La dynamique des organisations pose des problèmes conceptuels qui ne peuvent être résolus que par des études de cas en profondeur. Kathleen Eisenhardt, (Stanford University), s'interroge sur la notion de compétence et d'avantage concurrentiel dans une optique dynamique. Pour elle, l'analyse dynamique des organisations passe par le concept de compétences dynamiques ou « *dynamic capabilities* », c'est-à-dire « *the ability to sense and then seize new opportunities and to reconfigure and protect knowledge assets, competencies and complementary assets to achieve sustained competitive advantage* ». Ce concept est supposé éclairer les études longitudinales, trop souvent purement descriptives. La session, intitulée « *dynamic capabilities: the causes, consequences and challenges of change* » a pour objectif de lancer un nouveau programme de recherche sur ce thème. David Teece, (Université C. Berkeley), s'interroge sur le rôle des managers dans cette dynamique : leur rôle est de prévenir les failles de marché au sens de Williamson, de façonner les marchés, en retour d'être façonnés par eux, et d'inventer de nouveaux business models. Mais comment cela se passe-t-il concrètement ? Pour Margaret Peteraf, (Dartmouth College), le programme de recherche devra donner une nouvelle réalité au concept de « fit » : comment l'entreprise parvient-elle dans la durée à faire tenir ensemble les actifs, la structure et les processus de manière cohérente ?

Le temps et l'espace. Pour comprendre la dynamique de l'innovation en entreprise, Ronald Burt, University of Chicago, propose une géographie de l'innovation. Il fait l'hypothèse que l'innovation survient plus facilement au centre des réseaux, c'est-à-dire chez les intermédiaires, plutôt qu'en périphérie. Cette hypothèse se confirme dans les différents tests effectués. Du coup, il est essentiel de comprendre la stratégie des intermédiaires : ont-ils des plans d'action pour repérer les trous structurels ? Accèdent-ils à une position centrale par hasard ? Faut-il être dans une position d'intermédiaire pour innover ? Pour être un expert ? La session, intitulée « *Brokering innovations* », invite à adopter une vision spatio-temporelle des réseaux afin de mieux comprendre l'innovation.

Innover, c'est aussi s'adapter : lorsqu'une grande banque d'affaires se trouve prise dans les attentats du World Trade Center, perd ses données, ses fichiers, son matériel informatique, ses locaux, comment fait-elle pour rebondir ? Daniel Beunza, (Pompeu Fabra University), qui a vécu cette histoire, raconte comment l'entreprise a complètement reconfiguré ses réseaux d'employés, de machines, ses relations, ses connections, afin de réparer les innombrables cassures dans le système. Selon lui, cette « génération de redondances » constitue une innovation, car en cherchant une continuité dans l'activité, elle a également reconfiguré celle-ci.

L'avant-garde

Le chercheur décrit et analyse ce qu'il voit. Pourquoi alors ne montrerait-il pas ce qu'il a vu ? La technologie moderne permet de filmer et de photographier en numérique, de diffuser ces images dans le monde entier par Internet. Pourquoi les recherches ne font-elles pas une plus grande place à l'image ? Pourtant, lorsque l'on va en Inde, comme Paul Goodman (Carnegie Mellon University), pour étudier un système de transport de paniers repas préparés par chaque foyer et distribués individuellement sur le lieu de travail, tout ceci se faisant à bicyclette, sans aucun moyen logistique moderne et pourtant sans aucune faille, un petit film paraît plus clair qu'un long discours pour expliquer comment cela fonctionne. Mais le film peut également révéler certains points, comme l'absence de restaurants dans la ville. Le film suggère aussi une ambiance et aide le lecteur – pardon, le spectateur – à s'appropriier le cas dont il est question. Reste des questions en suspens : comment « publier » un film dans une revue ? Comment le chercheur choisit-il les images qu'il montre ? Quel est son objectif ? Décrire ? Analyser ? Convaincre le lecteur ? Dans cette dernière session, intitulée « *Visual Presentation in the research process* », alors que 90% des participants avaient déjà quitté le grand centre de conférence pour profiter des plages d'Honolulu ou pour prendre leur avion, on pouvait entreapercevoir comme une « nouvelle vision » pour la recherche en management du 21^{ème} siècle. Mais nous n'étions plus que 5 dans la salle pour nous en rendre compte !

Bruce Kogut récompensé

Et pour ceux qui ont su innover, la récompense finit toujours par arriver. Ainsi Bruce Kogut (Insead) reçoit le prix « *Booz Allen Hamilton Strategy and Business Eminent Scholar in International Management* » pour ses travaux sur la diffusion internationale des modèles nationaux de management et sur le rôle des institutions dans cette diffusion. ■

Corentin Curchod
Université Paris I

Retour sur la théorie des ressources

Depuis 2003, soit vingt ans après la première formulation de la théorie des ressources par Wernerfelt, sont parus un numéro spécial et plusieurs articles consacrés à cette théorie dans le *Strategic Management Journal*. Si l'on reprend d'ailleurs les cinq dernières années de cette publication, on a le sentiment que la théorie des ressources est un des courants dominants de la recherche en stratégie¹, voire le courant dominant : plus de quarante articles ont été consacrés à cette approche durant cette période².

Nous nous proposons de revenir sur l'histoire de cette théorie, depuis les premières formulations en passant par les critiques, les réponses aux critiques, pour en venir à la situation ac-

(Suite en page 10)

1. Souvent de façon conjointe avec la théorie des capacités dynamiques ; on évoquera dans les pages qui suivent le lien entre les deux approches, notamment au travers de Makadok (2001), mais sans le développer.

2. Comparativement, aucune autre théorie n'est citée dans autant d'articles.

(Suite de la page 9)

tuelle de ce courant théorique qui se caractérise par un double mouvement : un ancrage empirique plus fort et un élargissement et un déplacement de l'approche qui passe de la question des ressources proprement dites à celle de l'hétérogénéité concurrentielle.

La formulation de la théorie par Wernerfelt

En 1959 déjà, Penrose, s'intéressant à la diversification des entreprises, avait noté le rôle des ressources propres aux firmes dans le phénomène. L'idée que les ressources doivent faire l'objet d'une théorie reparait au début des années 80, en partie en réponse au livre de Michael Porter de 1980. Ce dernier marque en effet l'aboutissement d'une longue tradition : lorsqu'on s'interroge sur la cause de la profitabilité des entreprises, les réponses viennent principalement du secteur, de la position de la firme dans son secteur (de son pouvoir de marché notamment) ou des produits qu'elle met sur le marché. Dans son article de 1984, Wernerfelt pose une question centrale : qu'est-ce qui fait qu'une firme est plus performante que d'autres sur longue période ? Et il ne trouve de réponse ni dans le secteur (dans un même secteur, certaines firmes sont durablement plus performantes que d'autres), ni dans la position de la firme sur le marché, ni dans les produits qu'elle développe. Il met finalement en avant un facteur de performance durable qui se trouve au sein même de la firme et a donc recours à la notion de ressource : chaque firme s'efforce de créer et de développer des ressources qui lui assurent un avantage persistant sur ses concurrentes. Cet avantage tient soit aux propriétés des ressources elles-mêmes, soit à la capacité de la firme à acquérir ces ressources en rendant difficile aux concurrentes cette acquisition (Wernerfelt avance la notion de barrière de ressource [*resource position barrier*] qu'il rapproche et distingue à la fois des traditionnelles barrières à l'entrée). Les fusions et acquisitions peuvent être le moyen d'acquérir des ressources, par paquets, sur un marché qui reste imparfait.

Comment les firmes créent-elles et gèrent-elles leurs ressources propres ? Wernerfelt part d'une matrice qui n'est plus la traditionnelle matrice marchés/produits, mais une matrice ressources/produits : une ressource peut servir au développement et au lancement de plusieurs produits, un même produit peut aussi nécessiter plusieurs ressources pour être conçu et développé. La stratégie sera alors celle du « *stepping-stone* » (le fait de sauter d'une pierre à l'autre pour traverser un gué). Il s'agit d'une stratégie séquentielle qui consiste à maîtriser d'abord une ressource afin de lancer un produit, pour entrer ensuite sur des marchés que cette ressource permet aussi de pénétrer. Une telle stratégie n'est pas mécanique : elle ne consiste pas à remplir, case par case, la matrice ressources/produits. En effet, une ressource à emplois multiples n'est pas forcément attractive si elle est facile à acquérir par les concurrents ; une ressource plus spécialisée peut permettre de dégager un avantage plus fort et durable. Il s'agit donc de bâtir une stratégie à long terme autour de ressources créant des barrières et assurant un réel avantage concurrentiel durable. A l'époque, la stratégie des entreprises japonaises était analysée ainsi. L'article conclut en proposant un programme de recherche : il s'agit désormais de comprendre comment une firme peut identifier ses ressources décisives et par quelle structure elle peut au mieux les exploiter.

Les développements de la théorie : Barney

Barney (1991) reprend le développement de la théorie là où Wernerfelt l'avait laissé. Pour lui, l'enjeu est de rendre l'idée de départ plus opérationnelle : comment une ressource peut-elle être à l'origine d'un avantage concurrentiel persistant ? Il précise tout d'abord que la théorie s'intéresse aux ressources organisationnelles (le capital physique, le personnel, sont certes nécessaires mais peuvent facilement s'acheter entre firmes et ne constituent pas des avantages concurrentiels durables). Ces ressources organisationnelles sont à la fois hétérogènes et immobiles. En effet, Barney fait ici un constat qui s'oppose à deux hypothèses fortes de l'analyse stratégique : d'une part les firmes d'une industrie n'ont pas toutes des comportements identiques et connaissent des performances diverses, ce qui provient de l'hétérogénéité des ressources ; d'autre part cette diversité des performances peut être durable, persistante, du fait de la faible mobilité des ressources. Puis Barney cherche des critères qui peuvent faire d'une ressource possédée par une firme un avantage concurrentiel persistant (persistant en termes

d'équilibre, celui-ci pouvant toujours être rompu par un choc exogène). Ces critères sont selon lui au nombre de quatre et constituent des indicateurs empiriques de l'hétérogénéité et de l'immobilité d'une ressource.

Tout d'abord, la ressource doit être créatrice de valeur, elle doit contribuer de manière décisive à l'efficacité de la firme en permettant de saisir des opportunités ou de neutraliser des menaces. (Cette définition exogène de la valeur sera fortement critiquée.)

Elle doit deuxièmement être rare, en elle-même ou dans sa façon d'être bien exploitée.

Elle doit être aussi difficilement imitable, ce qui peut provenir de conditions historiques particulières liées à l'entreprise, d'un phénomène social complexe, ou de ce que Barney appelle l'« ambiguïté causale ». Par cette notion, il entend ceci : les dirigeants de l'entreprise – et les concurrents – savent qu'il existe un lien entre telle ressource et la performance persistante de l'entreprise, mais sans être capables d'explicitier exactement quel est le processus causal qui conduit de la ressource à la performance ; et c'est cette ambiguïté qui rend difficile l'imitation par un concurrent.

Enfin, quatrième critère, il ne doit pas exister de ressource facilement substituable.

Par sa typologie des ressources, son analyse de l'hétérogénéité et de l'immobilité, et la formulation de ses quatre critères, Barney a rendu la théorie des ressources plus opérationnelle.

Makadok (2001) va poursuivre dans cette voie en introduisant une distinction : celle qui fait se succéder deux étapes, la sélection et l'exploitation des ressources. Au cours du processus de sélection, les dirigeants d'entreprise repèrent les ressources disponibles et sous-évaluées par le marché, tout en s'efforçant d'éviter les mauvaises ressources. La seconde étape consiste à déployer les ressources pour en faire des capacités dynamiques qui optimisent la mobilisation combinée des ressources. Ce sont ces capacités qui sont spécifiques aux firmes dans leur dimension organisationnelle et qui sont donc difficilement transférables et imitables (ici intervient la théorie des capacités dynamiques, voir Teece, Pisano & Shuen, 1997).

A ce stade de développement, la théorie des ressources stipule donc que, sous certaines conditions, les ressources peuvent contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel persistant et qu'une gestion sur le long terme des capacités peut permettre d'optimiser l'exploitation et le développement des ressources. Malgré ces approfondissements, le niveau d'abstraction de la théorie et les problèmes d'opérationnalisation encore présents ont entraîné une série de critiques.

Les critiques

En 2001, Priem et Butler adressent à la théorie des ressources une série de critiques. Tout d'abord, ils attaquent le caractère tautologique du raisonnement. On cherche, disent-ils, à expliquer ce qui constitue l'avantage concurrentiel persistant d'une firme à l'intérieur même de cette firme. On identifie les ressources. On nous dit qu'une ressource crée de la valeur, n'est pas imitable, etc. Cette approche est si vague qu'elle revient à dire qu'une firme a un avantage concurrentiel parce qu'elle a un avantage concurrentiel (des ressources propres inimitables). De plus, cette approche par l'intérieur de la firme sous-estime les facteurs exogènes, notamment la demande. L'emballement de la demande d'un produit peut par exemple brusquement survaloriser une ressource (qu'on pense au laboratoire pharmaceutique Roche qui, quelques années avant qu'on n'entende parler de la grippe aviaire envisageait de cesser de produire son Tamiflu, alors que la simple menace d'une pandémie a fait exploser en un an les ventes de ce médicament). Par ailleurs, se voulant une approche dynamique à l'origine, la théorie des ressources débouche sur l'idée de ressources quasi-immobiles. Que reste-t-il *in fine* de la capacité explicative de la théorie ?

Barney (2001) a tenté de répondre à ces critiques. Il écarte l'accusation de tautologie, en précisant que tout se joue en fait dans le paramétrage des éléments de la théorie et dans les études empiriques qui confirmeront ou infirmeront ces paramètres. Il estime que, d'ores et déjà, la théorie peut éclairer des situations et des stratégies d'entreprise : la notion de ressource peut être un élément central dans les processus de benchmarking ; elle peut permettre d'aider

(Suite en page 12)

(Suite de la page 11)

une entreprise à analyser sa situation concurrentielle, à évaluer les décisions qu'elle prend. Il reconnaît qu'aucune ressource ne produit mécaniquement un avantage concurrentiel et estime que la détermination exacte de ce que sont les ressources d'une entreprise est difficile puisque l'on se heurte à l'ambiguïté causale : les dirigeants de l'entreprise eux-mêmes ont de la difficulté à savoir d'où provient l'avantage concurrentiel de la firme en termes de ressources, mais cette situation les protège – s'ils étaient capables de lever cette ambiguïté, leurs concurrents ne seraient pas loin de pouvoir la lever également. En conclusion, Barney reconnaît que des approches plus empiriques et plus dynamiques sont nécessaires.

Les développements récents

Un numéro spécial du *Strategic Management Journal* de 2003, et une série d'articles parus ces deux dernières années, sont venus approfondir la théorie.

Dutta, Narasimhan & Rajiv (2005) ont proposé de sortir du problème de la « tautologie » en utilisant une mesure des capacités indépendante de la disposition à générer une rente. Par définition, on ne peut pas observer les capacités d'une entreprise. On ne peut qu'inférer leur existence à partir de ce que les entreprises réalisent de manière observable, grâce à ces capacités qui permettent de combiner des ressources pour atteindre un objectif. Les auteurs cherchent à évaluer une fonction de transformation. Ils font appel à une mesure relative par un benchmark avec des firmes concurrentes, à conditions extérieures égales. Se centrant sur l'industrie des semi-conducteurs (échantillon de 64 entreprises cotées en bourse), ils regardent pour chaque firme l'écart entre l'objectif potentiel maximum et la performance réelle de la firme (performance mesurée par la production d'innovations technologiques) : plus l'écart est important, plus faibles sont les capacités en R&D de la firme. Ils constatent ainsi l'hétérogénéité des capacités en R&D. Même si l'écart a tendance à diminuer faiblement entre 1985 et 1995, l'hétérogénéité est persistante puisque les firmes ont une très forte probabilité de demeurer dans leur groupe initial (capacité faible, moyenne ou forte). En outre, la mesure des capacités concorde avec la mesure de la performance par le marché : les firmes à forte capacité en R&D sont fortement valorisées par le marché, elles disposent d'un avantage concurrentiel. L'article apparaît être une des meilleures réponses à la critique selon laquelle la théorie se mordrait la queue. Il prouve qu'il est empiriquement possible de montrer que les firmes disposent de capacités pour mobiliser des ressources, et générer des performances, à la fois hétérogènes et persistantes.

Ray, Barney & Muhanna (2004) ont cherché à mieux spécifier la théorie en montrant qu'elle est plus féconde si l'on ne prend pas pour variable dépendante la performance globale de l'entreprise, notion trop floue, mais plutôt la performance des activités [*business processes*]. En effet, les firmes peuvent avoir un avantage concurrentiel uniquement au niveau de certaines activités, ce qui peut être masqué par une analyse trop agrégée. En outre, une firme peut posséder des ressources stratégiques potentiellement créatrices d'un avantage concurrentiel persistant, mais ne pas savoir les exploiter correctement au travers de routines et activités [*business processes*]. Prenant un échantillon d'entreprises nord-américaines d'assurance, les auteurs essaient de tester l'impact des ressources propres des firmes sur une activité, le « service clients ». Seules des ressources intangibles et donc difficilement imitables, à savoir le climat du service client et les connaissances managériales sur les technologies de l'information, ont un impact positif sur cette activité. Cette étude montre ainsi comment des ressources peuvent conditionner l'aptitude d'une firme à mettre en œuvre ses activités et routines. Les auteurs vont même plus loin en suggérant l'intérêt d'une recherche qui analyserait la relation inverse : de quelle manière les routines et activités peuvent-elles conditionner le développement et l'exploitation des ressources ? Ils visent ainsi à combiner l'approche par les ressources, qui met l'accent sur ce que les firmes sont, avec l'approche par les routines et activités, qui met l'accent sur ce que les firmes font. Les ressources, pour se transformer en avantage concurrentiel, doivent en effet se traduire en routines, et les routines, pour procurer un avantage concurrentiel, doivent s'appuyer sur des ressources propres. C'est l'interaction des deux dimensions qui construit peu à peu le sentier suivi par l'entreprise (ce qui réhabilite l'ambition dynamique de la théorie des ressources). Cette approche peut aider les dirigeants des en-

treprises : ils peuvent centrer leur action sur les activités et routines pour lesquelles les ressources et capacités peuvent avoir le plus d'effet.

Mais les travaux les plus prometteurs paraissent être ceux qui repartent de la question centrale posée par la théorie des ressources, celle de l'hétérogénéité persistante des performances.

Hoopes, Madsen & Walker (2003) cherchent ainsi à obtenir une image plus complète de l'émergence et de la persistance de l'hétérogénéité entre rivaux. Il s'agit d'identifier des sources d'hétérogénéité autres que des simples barrières à l'imitation. Toute stratégie qui augmente l'écart entre la valeur créée et les coûts permettra un meilleur positionnement concurrentiel, sachant que la persistance d'un avantage se fondera plutôt sur la valeur (les stratégies de baisse des coûts étant aisément imitables). Selon le contexte, une firme peut fonder sa stratégie sur ses ressources propres mais aussi sur la structure du marché ou de l'industrie. Les auteurs prennent l'exemple de l'appartenance à un réseau : les liens tissés avec des entreprises partenaires peuvent être difficilement imitables et ne sont pas uniquement le fruit de ressources propres à l'entreprise.

Partant de ce cadre intégrateur, présenté dans l'article introductif du numéro spécial du *Strategic Management Journal* (2003), trois articles introduisent alors de nouvelles dimensions qui contribuent à l'analyse des sources de l'hétérogénéité concurrentielle.

Peteraf & Bergen (2003) abordent la question de la substituabilité des ressources, de même que leur valeur et leur rareté, en termes de fonctionnalité. La question que les managers doivent se poser est la suivante : existe-t-il des ressources satisfaisant les mêmes besoins pour les clients ? Seule la réponse à cette question permet d'identifier correctement les substituts potentiels et donc d'atteindre et de maintenir un avantage concurrentiel au sein d'un environnement dynamique. L'approche en termes de fonctionnalité élargit la vision des managers qui peuvent mieux repérer d'éventuelles menaces au-delà même de leur industrie. Si la théorie des ressources insiste d'habitude sur l'absence d'imitation, cet article met plutôt l'accent sur les menaces de substitution et réintroduit ainsi l'importance d'analyses extérieures à l'entreprise, ayant par exemple pour objet la technologie et ses évolutions.

Makadok (2003) incorpore quant à lui la dimension du gouvernement d'entreprise à la dimension des ressources, soulignant la complémentarité de deux perspectives : il faut à la fois savoir ce qu'il faut faire et savoir motiver le personnel de l'entreprise pour qu'il le fasse. Plusieurs exemples sont donnés, dont celui de Microsoft : d'un côté la firme a remarquablement su développer en 15 ans des ressources et capacités distinctives ; et, en parallèle, la structure de gouvernance a permis le développement d'un programme étendu de détention d'actions par les employés. Pour l'auteur, les deux dimensions sont liées, la performance venant des synergies entre l'une et l'autre, de leur combinaison. La théorie de l'agence et les solutions apportées par la théorie des incitations interviennent donc en complément de la théorie des ressources.

En dernier lieu, Johnson & Hoopes (2003) essaient de montrer que des variations dans les croyances des managers peuvent entraîner des différences durables de performance, compte tenu de facteurs extérieurs à la firme. Ils s'appuient pour cela sur la considération simultanée de la rationalité limitée des managers et de la structure économique de l'industrie : la rationalité limitée se traduit par le nombre restreint de concurrents qu'une firme peut observer ; la structure économique se retrouve dans la présence ou non de coûts irrécupérables qui accroissent le coût d'un changement de stratégie. Rationnellement limités, les managers focalisent leur attention sur leurs concurrents proches et ont alors une estimation biaisée de leur environnement (un petit groupe d'entreprises proches se forme, partageant des croyances erronées). Si, de plus, le coût lié à un changement de stratégie est important, les managers vont chacun rester bloqués dans leur stratégie initiale. Il y a alors hétérogénéité concurrentielle persistante et elle n'est pas due aux ressources différentes des entreprises. Mais plus les managers pourront élargir leur champ de vision et plus le coût lié à un changement de stratégie sera faible, plus ils pourront apprendre d'eux-mêmes et des autres, et corriger leurs choix stratégiques. Ainsi, une forte rationalité limitée et d'importants coûts irrécupérables peuvent expliquer l'existence et la persistance de l'hétérogénéité concurrentielle durable.

(Suite en page 14)

Conclusion : a-t-on levé le mystère de la performance différenciée ?

La théorie des ressources est partie du constat d'hétérogénéité des performances au sein même d'une industrie : dans un même secteur, des firmes sont durablement plus profitables que d'autres, pourquoi ? Trouvant une réponse au niveau des ressources propres à chaque entreprise, la théorie des ressources et ses prolongements actuels ont eu le mérite d'attirer l'attention sur le potentiel qui existe à l'intérieur même d'une firme. Un avantage concurrentiel persistant peut être construit autour de ressources stratégiques intangibles et créatrices de valeur, dans le cadre d'un processus dynamique. Et si ces ressources ne constituent finalement pas la seule source d'hétérogénéité concurrentielle, elles n'en demeurent pas moins une des variables clés du management stratégique.

Bibliographie

- Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J. B. (2001) "Is the Resource-Based 'View' a useful perspective for strategic management research? Yes" *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 41-56.
- Dutta, S., Narasimhan, O., and Rajiv, S. (2005) "Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application" *Strategic Management Journal*, 26(3), pp. 277-285.
- Hoopes, D. G., Hadsen, T. L., and 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(10), pp. 889-902.
- Johnson, D. R., and Hoopes, D. G. (2003) "Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure" *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 1057-1068.
- Makadok, R. (2001) "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation" *Strategic Management Journal*, 22(5), pp. 387-401.
- Makadok, R. (2003) "Doing the right thing and knowing the right thing to do: Why the whole is greater than the sum of the parts" *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 1043-1055.
- Penrose, E. G. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- Peteraf, M. A., and Bergen, M. A. (2003) "Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework" *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 1027-1041.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Priem, R. L., and Butler, J.E. (2001) "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?" *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 22-40.
- Ray, G., Barney, J. B., and Muhanna, W. A. (2004) "Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view" *Strategic Management Journal*, 25(1), pp. 23-37.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management" *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-based View of the Firm" *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180. ■

Colette Depeyre

Doctorante PREG - Moniteur Université Paris X

Comment bien structurer un abstract pour Organization Studies ?

Ce texte est issu d'un atelier d'écriture AEGIS
3 novembre 2005

1. Modèle de la structure des « abstracts » des articles de Organization Studies

Soit le problème de l'écriture d'un projet d'article pour la revue *Organization Studies* ; ce problème comporte évidemment des dimensions multiples et complexes ; prenons-le sous l'angle le plus simple et le plus pratique possible : la rédaction de l'abstract et posons-nous la question : comment faut-il procéder ?



Il est possible de présenter le processus exactement comme sont construits les abstracts eux-mêmes, tels qu'on peut les analyser (par une sorte de mise en abyme¹, de résumé d'un article possible pour *Organization Studies* sur les résumés des articles de *Organization Studies*). Cela donne le schéma suivant, illustrant le fait qu'il y a deux entrées en matière possibles : l'une procède à partir d'un paradoxe ou d'une légitimation plus classique, toutes deux conduisant à la mise en évidence d'un « trou » que l'article vient combler ; l'autre procède par la mise en évidence d'une structure double un « quoi » et un « où ».

La démarche, formulée ainsi, peut paraître abstraite et quelque peu vertigineuse, on l'a dit. Mise en pratique autour de la question initiale (comment rédiger l'abstract d'un article pour *Organization Studies*), elle va s'éclaircir chemin faisant, si l'on considère que ce chemin est pavé de briques et se construit pas à pas.

2. Une construction méthodique

Le processus repose sur le choix d'une brique par ligne sur le modèle. Chaque brique représente un phrase. Le mur ainsi bâti constitue l'abstract.

Première ligne

- choix entre la brique « Légitimation » ou la brique « Paradoxe »

Si l'on choisit la brique « légitimation » (c'est le cas d'environ 20% des articles), alors la première phrase du résumé sera :

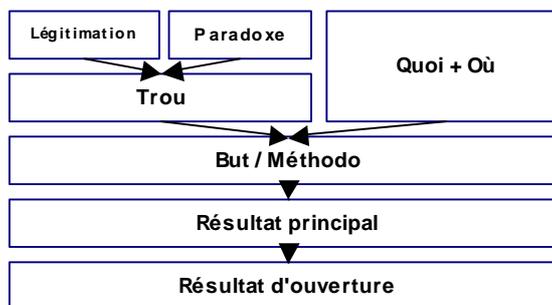
De nombreux travaux ont cherché à formaliser la "one best way" pour structurer un article de manière à ce qu'il soit accepté par les comités de lecture...

Si l'on choisit la brique « paradoxe » (c'est le cas d'environ 20% des articles), alors la première phrase du résumé sera :

Bien qu'une structuration judicieuse d'un article soit jugée de manière unanime par les chercheurs comme un des principaux facteurs clés de succès,...

Mais dans les deux cas, on fera ensuite le pas suivant (ligne 1bis), posant que l'article vient remplir un « trou », ce qui, si nous poursuivons notre exemple donnera :

...pourtant, très peu d'entre elles portent de manière explicite sur un exercice pourtant déterminant : la rédaction de l'abstract.



(Suite en page 16)

1. « La mise en abyme (on écrit parfois aussi mise en abîme) est un procédé consistant à incruster une image en elle-même — ou, d'une manière générale, à représenter une œuvre dans une œuvre de même type. On y retrouve le type d'autosimilarité qui constitue également le principe des fractales ou de la récursivité en mathématiques. En littérature, à l'intérieur d'un récit, entrée dans un autre récit, puis à l'intérieur de ce dernier, entrée dans un troisième, etc. En arts graphiques, Les époux Arnolfini (Jan van Eyck, 1434, 82 Å~ 60 cm, peinture sur bois, National Gallery, Londres) est un exemple fameux dans lequel un miroir convexe reflète l'ensemble de la scène (y compris le miroir lui-même, et ainsi de suite...). On peut également citer l'exemple mieux connu du dessin de la boîte de « Vache qui rit » (La vache porte des boucles d'oreilles qui elles-mêmes sont des boîtes de Vache qui rit, etc.). Dans certaines œuvres de théâtre et de cinéma, un comédien joue le rôle d'un comédien qui joue un rôle... (procédé appelé communément « théâtre dans le théâtre »). La mise en abîme est un procédé artistique - ou de réflexion intellectuelle - qui entraîne souvent une sensation de vertige. » (Article Wikipédia) Un léger vertige passager pourrait donc saisir le lecteur du présent texte, mais il se dissipera rapidement, du moins l'espère-t-on...

(Suite de la page 15)

- *choix de l'approche « Quoi/Où » (choisie dans environ 60% des articles) :*

Cet article porte sur la structuration des abstracts dans un grand journal à comité de lecture.

Deuxième ligne : le but de l'article et la méthodologie suivie

La brique suivante repose sur la présentation du but de l'article et de la méthodologie suivie :

*Afin de déterminer s'il existait effectivement des structures types, nous avons analysé la structure de 22 abstracts d'articles parus dans *Organization Studies* de 2005.*

Troisième ligne : résultat principal

Dans tous les cas de figure, l'étape suivante consistera à énoncer le résultat principal :

Cette analyse a montré que nous pouvions effectivement dégager une forte régularité dans la forme et l'enchaînement des phrases des abstracts.

Quatrième ligne : le résultat d'ouverture

Enfin, la dernière étape consistera quant à elle à formuler un résultat inattendu ou résultat d'ouverture :

En outre, ce travail a permis de mettre en évidence certaines bonnes pratiques formelles.

3. Exercice d'écriture de l'abstract

Selon les choix effectués, voici les différents types d'abstracts possibles pour notre projet.

Ex 1 : la légitimation

De nombreux travaux ont cherché à formaliser une "one best way" pour structurer un article de manière à ce qu'il soit accepté par les comités de lecture. Pourtant, très peu de recherches portent de manière explicite sur un exercice pourtant déterminant : l'abstract. Afin de déterminer s'il existait effectivement des structures types, nous avons donc analysé la structure de 22 abstracts d'articles parus dans *Organization Studies* de 2005. Cette analyse a montré que nous pouvions effectivement dégager une forte régularité dans la forme et l'enchaînement des phrases des abstracts. En outre, ce travail a permis de mettre en évidence certaines bonnes pratiques formelles.

Ex 2 : Le paradoxe



Bien qu'une structuration judicieuse d'un article soit jugée de manière unanime par les chercheurs comme un des facteurs clés de l'acceptation du papier par une revue, très peu de recherches portent de manière explicite sur un exercice pourtant déterminant : la rédaction de l'abstract. Afin de déterminer s'il existait effectivement des structures types, nous avons donc analysé la structure de 22 abstracts d'articles parus dans *Organization Studies* en 2005. Cette analyse a montré que nous pouvions effectivement dégager une forte régularité dans la forme et l'enchaînement des phrases des abstracts. En outre, ce travail a permis de mettre en évidence certaines bonnes pratiques formelles.

Ex 3: Le "quoi / où"

Cet article porte sur la structuration des abstracts dans un grand journal à comité de lecture. Afin de déterminer s'il existait effectivement des structures types, nous avons analysé la structure de 22 abstracts d'articles parus dans *Organization Studies* de 2005. Cette analyse a montré que nous pouvions effectivement dégager une forte régularité dans la forme et l'enchaînement des phrases des abstracts. En outre, ce travail a permis de mettre en évidence certaines bonnes pratiques formelles. ■

Rémi Maniak

Doctorant PREG, Chaire Management de l'Innovation

Quelques considérations à propos de l'utilitarisme du doctorant (Éloge du chemin de traverse)

La réduction de la durée de thèse à trois ans, l'obligation de faire des communications, d'écrire des articles, tout incite le doctorant à l'utilitarisme. Mais, à la lumière d'une certaine expérience de la démarche de recherche, une petite mise en garde n'est peut-être pas superflue, qui consiste à distinguer ce que l'on pourrait appeler l'utilitarisme naïf opposé à l'utilitarisme éclairé (pour paraphraser Jean-Pierre Dupuy).

L'utilitarisme naïf peut se définir ainsi : « je ne fais, je ne lis, que ce qui est utile dans le cadre de ma thèse. J'adopte ainsi la voie la plus rapide et la plus sûre pour parvenir au but - une thèse en trois ans avec deux publications. ». Partant, je cherche à préciser le plus tôt possible le sujet définitif de la thèse, puis à centrer l'analyse bibliographique autour de ce sujet, tel que je l'ai défini, puis à sélectionner les données pour qu'elles s'adaptent au mieux à ce sujet. »

Voire. Une telle démarche peut en effet conduire à une impasse : un travail de recherche bien ficelé qui n'est que la répétition déguisée de travaux antérieurs, une simple variation sur un thème balisé. Et ce peu d'apport bien visible aux yeux des rapporteurs, des membres du jury et des recruteurs éventuels.

Pourquoi ?

Parce que la manière de poser un problème est l'essentiel, et qu'elle est un aboutissement, un processus de reformulation originale, pas un point de départ. L'histoire des sciences est l'histoire d'un problème formulé de manière traditionnelle qui, au cours du processus de recherche, est déplacé et reformulé. Si le problème de départ est le problème d'arrivée, c'est que, d'une manière ou d'une autre, la recherche a tourné en rond.

Ce n'est pas selon le schéma de l'utilitarisme naïf que viennent les idées neuves. Elles découlent de la maîtrise profonde de son sujet de départ (en quoi la démarche suggérée par l'utilitarisme naïf est absolument et rigoureusement nécessaire, quoique non suffisante) et de la confrontation de tout ce que l'on sait de son sujet avec un problème rigoureusement étranger à ce sujet tel qu'il a été posé au départ. Le cœur du processus d'élaboration théorique réside dans une tension : il faut approfondir son cas ou son problème, dans toutes ses spécificités, dans sa singularité même, et, dans le même temps, se poser la question fondamentale de Becker et Ragin : « *What is it a case of?* ». Que si l'on veut une formulation plus française et plus imagée, elle se trouve chez Jean Guittou¹ : « choisir un gîte, un site, une situation, le sillonner d'incertitudes et de questions sans cesse posées, approfondir ce domaine, lui donner par sa curiosité et le jeu des ressemblances, les dimensions de l'être entier. » C'est chercher, par le jeu des ressemblances et des analogies, le général (la classe de problèmes à laquelle appartient le sujet posé au départ – du moins, la classe qui présente le plus d'harmoniques théoriques possibles, car le problème appartient à plusieurs classes possibles) dans la singularité la plus approfondie du problème.

On ne progresse donc qu'en déplaçant le problème.

Comment peut-on le déplacer ? En lisant des choses qui n'ont a priori pas grand chose à voir avec le problème que l'on s'est posé initialement, en discutant avec des gens qui travaillent sur d'autres problèmes singuliers, jusqu'à temps que l'on trouve un problème très éloigné, sans rapport apparent avec le problème de départ, dont on s'aperçoit qu'il présente une *structure* proche du problème de départ. C'est cette structure qui est l'apport théorique de la thèse (ou de la recherche). *In fine*, du fait de la mise en évidence de cette structure, le problème initial, rapproché avec d'autres phénomènes, n'est plus le même à l'arrivée.

La chose a été formulée par Umberto Eco : « *Le chemin le plus long est parfois le plus court, non seulement parce qu'il permet d'arriver plus sûrement mais aussi parce qu'on arrive en étant plus riche d'expériences grâce à la variété des lieux visités et au fait [...] qu'un lieu devient plus familier si on reconstruit les opérations à accomplir pour y parvenir.* »

Imaginons que le problème de départ soit : « le rôle des instruments de gestion à l'hôpital. » Le chemin le plus court consiste à investir les deux champs bibliographiques « évidents » : le rôle des instruments de gestion (dans les organisations en général) et la gestion hospitalière. Cet investissement doit être massif et il est absolument nécessaire. Mais, autant qu'il est absolument nécessaire, il est rigoureusement insuffisant. Les idées nouvelles ne viendront pas de là, il n'y a à peu près aucun doute là-dessus. L'idée originale viendra de la requalification de cette manière trop évidente de poser le sujet. Elle surgira, par hasard, de la confrontation avec tout autre chose, de lointain dans le temps (comment sont apparus les instruments de gestion à l'hôpital, pourquoi ? – approche généalogique ; ou la généralisation de la comptabilité en partie double au Moyen-Âge, comment, pourquoi ?) ou de lointain dans l'espace des problèmes (peut-être l'évolution des cabinets d'avocats ou d'architectes).

L'expression « par hasard » peut être trompeuse. Elle semble suggérer que la recherche consiste à faire de la bibliographie autour d'une formulation traditionnelle, bien balisée, d'un sujet, et à attendre un heureux hasard. Il n'en est rien : « *Un grand découvreur à qui l'on demandait comment il s'y prenait pour avoir tant d'idées neuves répondit : en ne cessant d'y penser. On peut bien dire, en effet, que les idées inattendues ne se présentent à nous que parce que nous les attendons.* » (Musil). Le problème est que l'utilitarisme naïf ne met pas en situation d'attendre l'inattendu : tout ce qui semble ne pas avoir un lien direct avec le sujet initial est écarté. Le processus de reformulation est donc mécaniquement bloqué. On sait ce qu'on cherche, on sait où le chercher, on sait comment le chercher. Comment s'étonner que ce que l'on trouve soit finalement sans grand intérêt ?

Maintenant, la question reste ouverte : comment passer d'un utilitarisme naïf à un utilitarisme éclairé ?

Il n'y a pas de recette.

Il n'y a que des éléments de réponse. On sait qu'il convient d'alterner les périodes d'approfondissement de son sujet et de travail de mise en tension vers le général dans la solitude, avec ce même travail dans un cadre collectif. On sait aussi qu'il faut que ce collectif soit riche de diversité et non mono-thématique, et qu'il partage cette quête d'un utilitarisme éclairé, c'est-à-dire qu'il ne considère pas un échange ouvert comme une perte de temps. On sait que la démarche – métaphore elle-même inattendue – relève de la « cocktail party » : des gens qui n'ont pas l'habitude d'échanger forment des groupes qui peuvent se faire et se défaire, et entretiennent des conversations originales². Remember : « *you must kiss a lot of frogs to find the prince...* »³

Tout ceci n'est bien évidemment pas étranger à AEGIS. ■

Hervé Dumez
PREG — CNRS / École Polytechnique

1. Guittou Jean (1986) *Le travail intellectuel*. Paris, Aubier (1^{ère} édition, 1951)
2. La métaphore du cocktail a été utilisée pour penser l'innovation par Richard Lester et Michael Piore du M.I.T. - Lester Richard K. & Piore Michael J. (2004) *Innovation. The Missing dimension*. Cambridge (Mass.), Harvard University Press — pour une présentation, voir Dumez Hervé (2005) "L'autre façon d'inventer." *Sociétal*, n°48, 2^{ème} trimestre, pp124-127.
3. Richard Lester lors de la séance Condor du 10 janvier 2005. Cf Dumez Hervé (2005) « Comprendre l'innovation : le chaînon manquant. » *Gérer et Comprendre*, septembre, n°81, pp. 66-73.

Responsable de la publication : Hervé Dumez
Rédaction : Caroline Mathieu
Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton

Séance exceptionnelle du séminaire AEGIS



Le Mercredi 14 Décembre 2005

Paul DUGUID

(University of California, Berkeley)

Quality of Information

Abstract

The Quality of Information is Under Strain? In the early years of the Internet, a good deal of attention was paid to quantity. Enthusiasm escalated as kilo, mega, tera, to petabytes of information became digitally available. Inevitably, as spam, phishing, and other forms of “rotten information” spread, volume became as much a cause for concern as celebration. Consequently, attention has begun to turn to questions of quality amidst the quantity. But it is much easier to compare numbers than to discuss degrees of quality. Furthermore, many of our ideas of quality are based in old institutions - publishing, libraries, the press, intellectual property regimes, academic and professional institutions - that are themselves under attack from the new sources of information. As these powerful and intriguing new sources and forms spread, we need to understand their claims to quality. Beginning with theoretical issues concerning the quality of information, this talk will go on to discuss some empirical examples of the new forms-including Wikipedia, Project Gutenberg, blogs, and Google print-to suggest why we need to think about quality and why it is hard to do.

10h00-12h00

Salle de l'AX

5 rue Descartes ~ 75005

Programme des prochains séminaires AEGIS



2005

Mercredi 14 décembre (Séance exceptionnelle : 10h00 à 12h00)

« Quality of Information »

- Paul Duguid (*University of California, Berkeley*)

Jeudi 15 décembre (14h00 à 16h30)

« Intérêt et limites de l'analyse de processus dynamiques en termes de séquences. Présentation de méthodes et application à l'analyse de dynamiques stratégiques »

- Olivier Cateura (*ERFI, Montpellier 1*)
- Estelle Pellegrin (*ERFI, Montpellier 1*)
- Jean Charroin (*Audencia*)

2006

Lundi 20 février 14h00 à 16h30)

« Analytic narratives »

- Jean-Laurent Rosenthal (*University of California Los Angeles*)

Jeudi 9 mars (14h00 à 16h30)

« Marchés économiques et prolifération du social »

- Michel Callon (*CSI, Ecole des Mines de Paris*)