

Marchesnay Michel (2008) "Quarante ans d'analyse dynamique des capacités", *Le Libellio d'Aegis*, volume 4, n° 1, printemps, pp. 35-38

Sommaire

1

Comment l'individualisme méthodologique rend-il compte des règles ?

R. Boudon

14

Compte rendu du débat de R. Boudon

J-B. Suquet

18

Règles de gestion, outils, organisation

J-C. Moisdon

27

Compte rendu du débat de J.C. Moisdon

J-B. Suquet

RAISONNANCES

32

Trois conjonctures à partir de James susceptibles d'intéresser la gestion

J. Bastien

35

Quarante ans d'analyse dynamique des capacités

M. Marchesnay

39

L'ethnographie virtuelle : reconstituer le contexte des interactions en ligne

Séminaire avec Anca Metiu

H. Dumez

43

"Schools of infomation" : What do they mean by that ?

S. Bureau

56

Prochain séminaire AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

Trois conjonctures à partir de James susceptibles d'intéresser la gestion

Quand j'ai reçu le dernier Libellio, et que j'ai vu qu'il était consacré aux capacités dynamiques, j'ai cru revivre le « coup » de la madeleine proustienne. Je me suis revu plus de quarante ans en arrière, en 1963 exactement. Frais émoulu du DES de Sciences Économiques, assistant au Panthéon, comme on disait à l'époque, j'entreprenais une thèse, sous la direction de Pierre Lassègue. Mes centres d'intérêt étaient divers, puisque je travaillais au Conseil National de la Comptabilité, avec Pierre Lauzel, et que j'allais « officier » dans des TD d'économie et de comptabilité générales, mais aussi de fluctuations-croissance, sous la houlette de Raymond Barre (auteur d'une thèse sur la « Période dans l'analyse économique » qui m'avait fortement influencé). De surcroît, Pierre Tabatoni, de retour des Etats-Unis, m'initia aux théories américaines de la firme, pratiquement inconnues en France à l'époque (et ce, jusqu'aux années 75), de telle sorte que je constituais un groupe de recherche en théorie de la firme dans le Séminaire Aftalion, lequel regroupait des assistants d'économie dont beaucoup se sont depuis fait un nom. Ces diverses « casquettes » expliquent largement mon intérêt initial pour les capacités dynamiques.

Mais l'une des découvertes majeures que je fis à l'époque fut la lecture de l'ouvrage de Penrose, qui venait d'être traduit en français chez Hommes et Techniques. L'ouvrage m'a tellement marqué que, lorsque je l'ai relu il y a quelques années pour mon essai sur la dynamique des ressources et des compétences, je me suis aperçu que je ne cessais de citer des théories, des termes (comme les « *snatchers* » et les « *stickers* » de Hicks), parfois de simples notes, que j'avais inconsciemment retenus de l'ouvrage. De plus, celui-ci était très complémentaire d'un autre, rédigé par deux professeurs d'Oxford, Andrews et Brunner, sur la concurrence en pratique (« *On Competition in Economic Theory* »), notamment en ce qui concernait la formation des prix et des coûts. Au Conseil National de la Comptabilité, j'entrepris « dans la foulée » une enquête sur les méthodes de calcul des coûts et des prix de revient, qui me permit de « coller au terrain » des pratiques d'entreprises, et de constater combien la mesure des coûts était en fait guidée par les choix stratégiques des firmes, mais aussi par les rapports de pouvoir au sein des organisations, par des phénomènes d'indivisibilité et d'irréversibilité.

Ma thèse a traité de l'apport de l'analyse dynamique à la constitution d'une théorie de la croissance de la firme. Sujet trop ambitieux, thèse trop lourde (plus de mille pages), mais qui, selon moi, devait déboucher sur une approche dynamique en termes de capacités. Mon problème était de sortir du dilemme suivant : d'un côté, des théories hypothético-déductives de la firme, foncièrement statiques, y compris les modèles de croissance de la firme managériale. De l'autre, des observations empirico-inductives, procédant par généralisations, souvent dérivées des théories sociologiques des organisations. Enfin les modèles de management stratégique des grandes entreprises (LCAG, Ansoff, BCG) qui émergeaient dans les années 60, se préoccupaient certes des modes de croissance, mais dans une optique avant tout

normative et prescriptive.

L'approche en termes de « coûts de capacité » a donc reposé sur les principes (au sens de Dewey) suivants :

- L'entreprise se compose d'un ensemble d'« activités » liées. J'ai emprunté ce dernier concept à l'« *activity analysis* » de Tjalling Koopmans, ainsi qu'à la « dynamique industrielle » de Jay Forrester, du MIT, ouvrant la voie à l'« approche-systèmes », dont allait tirer parti Robert Reix dans sa thèse ;
- Chaque « activité » peut être considérée comme une cellule consommatrice de flux de « services ». Cette dernière notion est inspirée des réflexions de Penrose, pour qui, depuis un « vivier » (*bundle*), on extrait ces « services ». Ainsi, de la « ressource humaine », l'entreprise extrait des flux de services, donnant lieu à des arbitrages bien entendu plus complexes que, par exemple, une machine spécialisée ;
- Ces services sont en interaction (on dirait maintenant « systémique », mais le mot existait à peine à l'époque) avec les services des autres cellules d'activité – ce que j'ai représenté sous une forme matricielle (en suggérant un processus markovien), ou comme un graphe ;
- Chaque ressource possède une « capacité » indéfinie, tant qu'on n'en a pas finalisé l'usage. En revanche, chaque cellule nécessite un certain montant d'un flux de services donné, ce qui fixe la « capacité » nécessaire. Cette notion de « capacité » m'a été inspirée par les travaux de la National Association of Cost Accountants (NACA), dont un bulletin était consacré aux recherches sur les « *capacity costs* ». Il a fallu distinguer les capacités effectives, potentielles, etc. En particulier, l'acquisition d'une ressource entraîne une indivisibilité physique (une machine a une capacité donnée) et une irréversibilité décisionnelle (avec « coûts de rémanence » en cas d'abandon) ;
- La capacité nécessaire d'un service est fixée en fonction des besoins des autres cellules. Ce point est important, car il détermine des excès ou des insuffisances de capacités. Or, lorsque l'entreprise se développe, elle sécrète « physiquement » des écarts de capacités – sans compter les phénomènes d'apprentissage ou au contraire, d'obsolescence, etc. L'insuffisance d'une capacité peut alors se traduire par plusieurs décisions : un engagement de capacité –entraînant d'autres insuffisances, donc d'autres engagements, etc.- ou un évitement de capacité – ce que l'on appellerait maintenant une externalisation, avec mise en réseau.

Bien entendu, cette approche « pionnière » se heurtait à nombre d'imprécisions, voire d'ambiguïtés, que l'on ne se fit pas faute de m'imputer. Or, ces critiques sont finalement assez proches de celles qui ont été faites à l'encontre de la RBV au début des années 2000, et qui sont mentionnées dans le numéro consacré aux capacités dynamiques : flou de la notion de « ressource » (et, pour moi, de « capacité », de « cellule d'activité », etc.) ; faible prédictivité hypothético-déductive, et pouvoir de prévision empirique tout aussi faible, etc. Bien entendu, la réponse réside dans le caractère abductif, pragmatiste, de l'approche, au sens de Peirce. L'analyse de capacité permet d'aborder une « situation », un « cas », propre à chaque entreprise, de telle sorte que l'on s'interroge sur les points d'excès ou d'insuffisance de capacité, pour tendre vers des solutions négociées : par exemple, refuser la croissance, ou, au contraire, prendre le risque du développement, s'interroger sur les problèmes de flexibilité, sur les conséquences de l'innovation ou de la diversification, voire, s'interroger sur des « concepts flous », comme celui de compétence, etc. Il faut reconnaître que ma « capacité de conviction » était d'autant moindre que je m'adressais à des économistes – disons : « traditionnels »...

Après l'agrégation, nommé à Montpellier en 71, j'ai créé une équipe de recherche au sein de laquelle j'eus la chance et l'opportunité de rassembler des spécialistes de gestion, agrégés normaliens de Cachan (Reix, Dupuy, etc.) de haute volée. Robert Reix, versé en informatique de gestion, vit tout le parti à tirer de l'approche. Sa thèse, sur la capacité de commande de la firme, pose la question si actuelle de la gouvernance en termes de système ; sa thèse complémentaire, sur la flexibilité de la firme, reprend l'analyse de capacité sous l'angle de l'évitement. Yves Dupuy aborda la question en termes de frontières des groupes : on était dès lors très proches de l'analyse de transactions, sachant que ma propre thèse s'appuyait largement sur l'article de Coase.

A l'aube des années 80, mon intérêt pour les « PME », comme on les appelait, m'a conduit à suggérer un modèle dit d'« hypofirme », dans lequel je montre que la « petite firme » – que j'appelais TPE dès 82 – a intérêt à se concentrer sur des capacités clés (je dirais maintenant, à se singulariser) en évitant des engagements de capacités – bref à refuser la croissance, si l'entrepreneur veut en conserver la commande. A l'inverse, l'« hyperfirme », gérée par des managers, est entraînée dans un cercle (vertueux, puis vicieux) d'alternances d'engagements de capacités, là où des insuffisances de capacités se manifestent. Concernant l'hypofirme, on voit que la recherche de la flexibilité, et du maintien de la commande (la « gouvernance » actuelle, que je traduisais en 88 du terme maritime de « gouverne ») est contrebalancée par le risque de dépendance à l'égard des partenaires (clients ou fournisseurs). Bizarrement, mes travaux sur la dépendance furent menés en 79 en parallèle avec ceux de Pfeffer et Salancik, sur la dépendance vis-à-vis des ressources, sans que j'en aie eu connaissance à l'époque, ce qui montre que c'était dans l'air du temps !

Par la suite, mes recherches se sont portées vers les stratégies entrepreneuriales, en se centrant de façon croissante sur l'entrepreneur lui-même et ses logiques d'action. L'activité de consultant auprès d'organismes de gestion des entreprises, en relation notamment avec des chercheurs proches du CRG, m'a conduit à prolonger les travaux dans le sens de grilles d'analyse. Celles-ci mettent en relation les logiques d'action (entrepreneuriale, patrimoniale et managériale) avec les modes de développement ou de simple pérennité des entreprises, eu égard au couple métier-mission. La démarche se veut essentiellement maïeutique, de sorte que, très rapidement, les questions de « capacités » surgissent dans les discussions avec les entrepreneurs. Or, bien souvent, on débouche sur la conclusion conforme au « modèle d'hypofirme » : éviter les engagements de capacité, se concentrer sur les compétences ou les capacités clés, travailler en réseau avec des partenaires, privilégier l'adaptabilité et la flexibilité autour du noyau dur des capacités singularisantes.

C'est pourquoi, en 2003, j'ai produit un papier de recherche sur la dynamique des ressources-compétences (publié depuis sur le site de l'ADREG¹). Il débouche sur ce constat d'« hypermodernisation » de la concurrence capitaliste, à savoir, pour des raisons diverses mais concordantes, une explosion des créations d'entreprises de très petite taille, mobiles, nomades, dont beaucoup se fondent sur la recherche d'activités et donc de capacités singularisantes, et manifestent le souhait de ne pas grandir.

Par ailleurs, dans cet essai, je souligne le rôle éminent que joue l'entrepreneur dans la

mise en œuvre de la « *capability* », c'est-à-dire de sa « capacité à engendrer des capacités », en détectant, dans le « vivier » du milieu, des sources d'opportunités, dont il fera des ressources, certaines présentant une forte idiosyncrasie, et conduisant à la construction de compétences présentant un grand degré de singularité. Comme le montre Karpik, dans un récent ouvrage consacré à l'« Economie de la singularité »², cette dernière ne concerne pas que des entreprises de haute technologie ou du secteur du luxe, mais à un degré croissant l'ensemble des TPE en émergence rapide.

Dans les relations que j'ai établies avec des clubs d'entrepreneurs, je prône en permanence la mise en œuvre d'une démarche maïeutique –ce qui ne va pas au départ sans réaction !– de « découverte », non pas des solutions mais des problèmes. Il s'agit alors de recourir à, et de discourir sur, ces notions de « ressources », de « compétences », de « capacités », de telle sorte que les « inter-locuteurs » se les approprient.

Toutefois, ma « madeleine proustienne » n'a pas débouché sur un regret nostalgique d'une lointaine jeunesse, ni, certes, sur l'amertume paranoïaque du génie incompris (la relecture de mes travaux m'en dissuaderait rapidement). Bien au contraire, on ne peut que se satisfaire de voir l'apport de Penrose enfin remis à sa vraie place, place qui lui fut refusée à l'époque. Maintenant, l'approche des capacités dynamiques devrait déboucher sur des recherches abductives, constructivistes, etc., dans le droit fil de la promotion, voire de l'engouement envers la *grounded theory*, mais aussi d'un capitalisme entrepreneurial – peut-être un substitut à ce « supercapitalisme » dont parle Robert Reich dans son dernier ouvrage³ ■

Michel Marchesnay

Professeur émérite, Université de Montpellier 1