

RAISON D'ÊTRE ET NATURE DE LA FIRME

Les compétences comme socle explicatif

Jörg Freiling

Lavoisier | « [Revue française de gestion](#) »

2010/5 n° 204 | pages 127 à 139

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-127.htm>

Pour citer cet article :

Jörg Freiling, « Raison d'être et nature de la firme. Les compétences comme socle explicatif », *Revue française de gestion* 2010/5 (n° 204), p. 127-139.

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

JÖRG FREILING

Université de Brême, Allemagne



Raison d'être et nature de la firme

Les compétences comme socle explicatif

Pourquoi les firmes existent-elles? La réponse standard de la théorie économique est que les firmes offrent une protection contre les niveaux élevés d'incertitude. Cet article¹ utilise la théorie des compétences de la firme (Competence-based Theory of the Firm) comme une branche de la théorie des processus de marché pour dépasser ce point de vue traditionnel. Les firmes sont des institutions qui permettent de saisir des occasions sur le marché différentes des autres institutions concurrentes. Le point central de l'article est de montrer que les firmes bénéficient d'une ambiance organisationnelle qui les protège des menaces de la concurrence et qui consolide le développement de leurs ressources et de leurs compétences.

DOI:10.3166/RFG.204.127-139 © 2010 Lavoisier, Paris

1. L'auteur remercie Gilles Guieu pour sa traduction et les discussions qu'elle a suscitées, ayant permis d'affiner l'adaptation du papier en langue française. Par ailleurs, l'auteur remercie les participants à la journée AIMS du 27 novembre 2009, pour leurs remarques et débats.

La théorie des coûts de transaction nous indique que les firmes sont une partie intégrale du processus du marché car elles permettent aux agents économiques de faire face à des degrés élevés d'incertitude et de spécificité (Williamson, 1985). Cette explication n'est pas à remettre en question. Cependant, ce point de vue ne se rapporte qu'à un aspect de l'incertitude dans le processus du marché : l'impact négatif de l'incertitude, autrement dit le risque. Les firmes existent parce qu'elles fournissent aux agents économiques un mode de gouvernance des transactions suffisant pour faire face à la plupart des défis complexes du risque.

Est-ce la seule raison de l'existence de la firme? Cet article propose que la raison d'être de l'entreprise repose sur au moins un élément négligé par la théorie des coûts de transaction, en raison de ses ambitions et de ses antécédents de base. Par conséquent, nous nous affranchissons de la théorie de coûts de transaction et des théories économiques néo-institutionnalistes pour démontrer le potentiel d'une théorie alternative aux théories de l'équilibre de marché, à savoir la théorie du processus de marché (*market process theory* proposée par Mises, 1949; Kirzner, 1973; Hayek, 1978). Cette théorie met en lumière la notion d'opportunités d'affaires. Malheureusement, la théorie de processus du marché est, à ce jour, une théorie qui se concentre sur le marché comme niveau ontologique de base et pas sur la firme elle-même. Aussi, la théorie fondée sur les compétences (*Competence-based theory*) peut écrire le « chapitre manquant » (Boettke, 1994), en traitant de la nature de la firme. Nous adoptons cette

branche de la théorie des compétences de la firme (Foss et Ishikawa, 2007; Freiling *et al.*, 2008) pour développer l'idée que les firmes existent en raison de leur ambiance organisationnelle particulière. Celle-ci leur fournit un potentiel de coordination et de motivation supérieur aux autres institutions du marché. Par conséquent, l'ambition de cet article est d'aborder la question suivante : la firme est certes une institution protectrice contre l'opportunisme, mais sa nature se limite-t-elle à cette seule caractéristique? Dit autrement, quelle nature complémentaire présente la firme?

Pour traiter cette interrogation, l'article propose trois volets. Dans une première section, nous décrivons les approches de base de la théorie de la firme et en particulier les fondements de la théorie de la firme fondée sur les compétences (*Competence-based Theory of the Firm* – CbTF). Dans une deuxième section, nous développons la notion d'ambiance organisationnelle en passant en revue la littérature sur les ressources, les connaissances, les capacités² et les compétences. Dans une troisième section, nous présentons la notion d'ambiance organisationnelle à la lumière de la CbTF. En conclusion, de brèves perspectives sont proposées.

1. La théorie de la firme fondée sur la compétence (CbTF) et son positionnement dans les théories des organisations et du management

Plusieurs approches permettent de structurer l'énorme variété de théories des organisations et du management (par exemple Astley et Van de Ven, 1983, ou Burrell et Morgan, 1979). La taxonomie de Burrell et

2. Le concept « dynamic capability » est ici traduit par le terme « capacité ».

de Morgan (1979) utilise deux critères pour différencier les paradigmes : l'opposition subjectivité/objectivité et l'opposition entre les sociologies de la régulation et du changement radical. Bien que beaucoup de théories n'adoptent pas une logique exclusive au regard de ces deux dimensions, la séparation proposée par Burrell et Morgan est utile pour comprendre les points de vue de base. En particulier, beaucoup d'approches traditionnelles appartiennent au paradigme fonctionnaliste, qui adopte une position statique et objectiviste. La relation entre l'organisation et son environnement est vue comme déterminée et implique souvent l'adoption d'une logique d'optimisation. Pourtant, lorsque nous voulons comprendre le rôle actuel des firmes, la notion de changement, que ce soit celui de l'environnement ou de la firme, joue un rôle pivot. Ces changements sont souvent conduits par des agents proactifs qui essayent d'améliorer leur situation. Le comportement entrepreneurial y est central. Aussi, il convient d'adopter une position subjectiviste, qu'elle soit basée sur le changement radical ou sur le changement incrémental. Ceci implique d'utiliser des approches ancrées dans le paradigme interprétatif proposé par Burrell et Morgan (1979).

Le paradigme interprétatif lui-même est un faisceau des théories très différentes issues de plusieurs disciplines (sociologie, économique notamment) avec toutefois un tronc commun. La théorie du processus de marché (Hayek, 1945 ; Kirzner, 1973) appartient à ce paradigme et s'intéresse aux processus d'évolution de marché déclenchés par l'utilisation de la connaissance. La théorie du processus de marché conceptualise les personnes comme des agents plus

ou moins vifs (Mises, 1949 ; Kirzner, 1973 ; Lachmann, 1986) qui essayent de remplir leurs intérêts en tentant de modifier l'éventail des cibles, des moyens, et des solutions qui s'offrent à eux pour atteindre leurs buts. Quand la théorie de coût de transaction tient les firmes pour des ports sûrs dans les mers tourmentées de l'incertitude et du comportement opportuniste, la théorie du processus de marché focalise sur les opportunités générées par cette incertitude.

La CbTF est un programme théorique basé sur la théorie du processus de marché, qui en partage les mêmes antécédents. La CbTF propose de générer et d'exploiter des opportunités de façon proactive, mais – au contraire de l'école autrichienne de la théorie du processus de marché – se propose d'aller jusqu'à la compréhension de la nature de la firme. En tant que courant (reconceptualisé) de la théorie des ressources (RBV) (Freiling *et al.*, 2008), la CbTF se concentre sur les ressources, la connaissance, les capacités, et les compétences spécifiques à la firme ou mobilisables par la firme (Sanchez *et al.*, 1996 ; Freiling *et al.*, 2008). Grâce à sa nature subjectiviste, la CbTF pose en principe que chaque firme a un ensemble de ressources disponibles très particulier, qui la rend idiosyncratique. Voici un premier résultat de cette approche fondée sur les compétences de la firme : chaque entreprise a, dans une certaine mesure, sa propre nature. Ceci, cependant, n'implique pas que nous ne pouvons trouver aucun élément commun à toutes les firmes en tant qu'institutions. Nous reviendrons sur ce point ultérieurement.

Quel est le profil particulier de la CbTF ? Freiling *et al.* (2008) ont proposé des « antécédents de base », en fondant leur analyse sur la conception des « programmes

de recherche »³ de Lakatos (1970), en particulier la notion de « noyau théorique dur ». Ces postulats sont les suivants (Freiling *et al.*, 2008) :

– *Le subjectivisme* : les individus (et les organisations) diffèrent dans leur nature, leurs savoirs, leurs aspirations, leurs possibilités ; les états ne sont pas stables, mais sujets à des changements permanents.

– *L'incertitude radicale* : la connaissance est largement incomplète. Non seulement il existe une connaissance dont les agents ont à peine conscience, qu'ils ne recherchent pas, mais également une connaissance qui est complètement inconnue des décideurs, et même une connaissance concernant des décisions qui n'existe pas encore.

– *L'individualisme méthodologique* : les phénomènes d'organisation (comme la culture ou l'apprentissage organisationnel) existent, mais peuvent seulement être expliqués en les reliant aux actions des individus.

– *Le volontarisme modéré* : les firmes sont encadrées dans leur marché et leur environnement social, mais pour chaque firme, la discrétion managériale existe et permet de modifier au moins en partie cet environnement en vue de buts propres à la firme (Freiling, 2008).

– *L'homo agens* : différent de l'*homo œconomicus*, l'individu agit proactivement et cherche en permanence les occasions de se déplacer vers des positions plus favorables, dans le cadre d'un volontarisme managérial modéré.

– *L'effet du temps* : quoi qu'il se produise dans le temps, l'ordre chronologique est décisif et chaque décision prise dans le passé

a des implications pour la prise de décision postérieure, de sorte que les effets de verrouillage créent un engagement organisationnel, voire une dépendance de sentier.

Ainsi, le CbTF est une théorie évolutionniste, qui adopte le raisonnement typique de la théorie évolutionniste, en termes de variation, sélection, rétention. Appartenant aux théories des compétences et des capacités (Sanchez, 2001 ; Teece *et al.*, 1997 ; Sanchez et Heene, 2004 ; Helfat *et al.*, 2007), la CbTF ne se concentre pas seulement sur l'explication de l'avantage concurrentiel soutenable, mais aussi sur l'existence, la nature, l'essence, et les frontières de la firme (Freiling, 2004). Par conséquent, la CbTF est beaucoup plus une théorie de l'organisation qu'une approche managériale. La CbTF adopte les mécanismes causaux développés par les théories des ressources et des compétences. Parmi elles, nous trouvons en particulier les mécanismes d'isolement (Rumelt, 1984 ; Dierickx et Cool, 1989) qui créent une zone protégée de la firme face aux attaques des concurrents. Ces facteurs sont nombreux, les plus importants étant l'inséparabilité des actifs, la complexité sociale, la connaissance tacite, les routines et l'ambiguïté causale (Dierickx et Cool, 1989). Ces mécanismes offrent une protection contre les forces défavorables de la concurrence et peuvent, en même temps, susciter le développement des ressources et des compétences au sein de la firme. Par conséquent, ils sont appropriés à la notion d'ambiance évoquée précédemment. Nous devons désormais revenir à cette notion pour expliquer la nature de la firme par les compétences.

3. Lakatos préfère le terme de « programmes de recherche » en lieu et place de « théories »

2. Coordination administrative et compétences dans la firme

L'idée que les firmes sont plus que de simples bastions contre l'impact négatif de l'incertitude dans la prise de décision économique n'est pas nouvelle en sciences de gestion. Parmi les protagonistes de la théorie classique, List (1841) évoque déjà dans sa « Loi de la confédération des forces productives » que tirer avantage de la division du travail nécessite des solutions institutionnelles pour intégrer de façon efficace le travail divisé. Dans les travaux consacrés aux ressources et aux compétences, nous pouvons également trouver quelques éléments d'explication de la supériorité des firmes en matière de coordination et de motivation. Dans son travail séminal, Penrose (1959, p. 24-25, trad. française, 1963, p. 23-24) conclut : « Une firme est plus qu'un appareil administratif ; c'est également une collection de ressources productives, dont la disposition entre différentes utilisations et dans le temps est déterminée par décision administrative. (...) La différence essentielle entre l'activité économique à l'intérieur de l'entreprise et l'activité économique sur le "marché", est que la première a pour cadre une organisation administrative, ce qui n'est pas le cas de la seconde. »

On peut identifier dans les firmes certains principes de fonctionnement différents des autres institutions de l'économie. Kogut et Zander (1992 et 1996) indiquent que la firme comporte des principes d'organisation plus évolués. Ces principes sont une première indication que la coordination dans la firme diffère d'autres institutions. Fondamentalement, la firme repose sur des procédures sociales qui coordonnent et recréent des relations entre les employés

(Kogut et Zander, 1992). Par l'utilisation de ces principes, la connaissance peut être employée d'une manière structurée pour faciliter la création et la gestion d'activités à valeur ajoutée.

Cette conception est assez proche des considérations de Foss (1996), selon lesquelles les firmes existent en raison d'une coordination plus efficace de l'apprentissage comparée à celle d'autres institutions : les firmes apprennent plus rapidement et mieux. Les questions posées par Wilkens *et al.* (2004) prennent la même orientation. En référence à Rouse et Daellenbach (2002), ainsi qu'à Helfat et Peteraf (2003), et en se basant sur des travaux empiriques, ils concluent qu'en cas de relations causales ambiguës entre individus dans une organisation, des interprétations communes se développent et mènent à des cognitions collectives.

De même, Hodgson (1998) fait une suggestion intéressante en précisant la capacité de l'entreprise à protéger et à développer des compétences dans l'organisation. Il identifie la firme comme l'institution capable d'amalgamer et d'intégrer les différentes perceptions, préférences, capacités, et actions de son personnel.

Ainsi, les firmes offrent un contexte spécifique de coordination économique. Le potentiel de motivation y est différent de celui des marchés (Osterloh *et al.*, 1999). Le transfert des connaissances tacites y constitue l'épine dorsale de la construction et de la mise en valeur des compétences. Sur les marchés, il n'y a pas d'incitation pour mettre en commun la connaissance tacite entre les agents économiques. Face à la structure encourageante du mécanisme des prix comme mode dominant de coordination sur les marchés, la coordination dans l'entreprise n'est pas optimale. Le méca-

nisme par les prix repose sur la motivation extrinsèque. Cependant, le transfert des connaissances tacites peut seulement fonctionner en cas de motivation intrinsèque, car le transfert ne peut alors pas être mesuré clairement. Ainsi, dans les firmes, la situation est très différente de celle rencontrée sur le marché (Freiling, 2004). Les individus travaillent ensemble dans les équipes, créent une compréhension mutuelle et, parfois, s'inquiètent également dans une certaine mesure l'un pour l'autre. Un transfert des connaissances tacites prend place de différentes manières – parfois simplement parce que les gens travaillent ensemble et s'observent, parfois en raison des décisions explicites prises par le porteur de la connaissance. Ce différentiel de motivation est une clé centrale pour répondre à la question de la nature de la firme.

Ces résultats contribuent à une compréhension préliminaire de la spécificité de l'ambiance organisationnelle d'une firme et de sa raison d'être. Contrairement à la théorie des coûts de transaction, ces considérations ne focalisent pas uniquement sur la coordination et la transaction, mais s'intéressent aussi aux activités à valeur ajoutée. La CbTF peut intégrer les deux volets. La compréhension du contexte fertile offert par les firmes en tant qu'institutions exige d'aller plus loin.

3. La nature de la firme fondée sur les compétences et l'ambiance organisationnelle

Jusqu'ici, nous avons évoqué la notion d'ambiance organisationnelle sans en préciser clairement le sens. L'ambiance organisationnelle est un phénomène plutôt complexe qui peut être expliqué en se rapportant aux mécanismes de l'isolement déjà évoqué ci-dessus.

Le raisonnement basé sur les ressources suggère que les ressources et compétences centrales de l'entreprise, qui pourraient constituer des avantages concurrentiels soutenables, sont protégées par des facteurs structurels. Cependant, quels sont ces facteurs structurels qui font une différence fondamentale en termes de coordination et de motivation par rapport aux marchés? Comparées aux marchés, les firmes sont caractérisées par des différences importantes en termes de rapports entre les personnes. Sur les marchés, le mécanisme des prix coordonne les agents économiques et ne nécessite pas un degré d'interaction plus élevé, alors que la coordination au sein des firmes peut être décrite en empruntant le concept de complexité sociale proposé par Barney (1991). La complexité sociale repose sur l'importance des rapports entre personnes au sein des firmes et de la dynamique qui s'en dégage. Barney (1991) explique la complexité sociale par les relations interpersonnelles et la culture organisationnelle. Il considère que la complexité sociale protège la firme contre les essais d'imitation de la part de ses concurrents. Cependant, la complexité sociale des relations personnelles dans les firmes dépasse la simple création d'un environnement protecteur. Plus que cela, des rapports socialement complexes entre les personnes au sein des firmes constituent un réseau de liens qui permet la communication et l'apprentissage mutuel. Cet environnement peut être qualifié de *fertile* et *consolidant* pour le développement des ressources. Les liens se développent avec le temps et changent en qualité – et peut-être aussi en quantité. Ces rapports reposent sur des couplages à long terme entre personnes et sont donc stables sans être statiques. Au lieu de cela, plus les

individus ont de contact les uns avec les autres, plus ils apprendront de la part de leurs collègues de travail et plus une compréhension mutuelle se développera. À tel point que nous ne pouvons pas vraiment comprendre l'apparition et la nature même de la culture organisationnelle sans se référer à ces relations interpersonnelles.

Plus généralement, les phénomènes tels que les économies d'apprentissage ou les principes d'organisation d'ordre supérieur (évoqués à la section précédente) ne sortent pas de nulle part, mais sont le fruit de l'interconnexion des actifs. Dierickx et Cool (1989) soulignent les connexions entre les actifs disponibles pour une firme. Nous partageons ce point de vue en l'amendant : les individus et les relations entre individus au sein des firmes importent également. Cet amendement nous permet une étape nouvelle dans notre raisonnement : il existe différentes structures d'actifs et liaisons entre actifs dans l'entreprise. Certaines d'entre elles sont superficielles, d'autres sont plus implicites, invisibles, profondément enracinées dans l'organisation, voire collées (notion de *sticky asset* proposée par Szulanski, 2003). En conséquence, il est utile de faire la différence entre les *structures superficielles* et les éléments structuraux profondément encastrés, les *structures profondes*, d'une firme.

Les *structures superficielles* comprennent l'organisation formelle, c'est-à-dire l'organisation opérationnelle et structurelle (la structure des divisions et des unités d'entreprise stratégique, les responsabilités formelles, la définition des processus d'affaires, etc.). Ces éléments sont concrets, formalisés, et relativement maniables et modifiables. Les *structures profondes* sont bien différentes. Quand les individus vivent

ensemble pendant longtemps, souvent avec un horizon de collaboration non fini, ils développent une sorte de ciment qui les maintient en groupe. Par conséquent, se développent entre eux des principes communs, des normes de coopération. Parfois même, un certain argot émerge, qui va représenter des attitudes et des interprétations communes aux personnes impliquées. La même réflexion peut être faite pour les logiques utilisées dans une organisation. Nous partageons l'opinion de Sanchez *et al.* (1996, p. 10) en ce qui concerne la logique stratégique d'une firme :

« La logique stratégique se rapporte aux raisonnements utilisés (explicitement ou implicitement) par les décideurs dans la firme (...). Tous les employés au sein d'une firme ont au moins un certain degré de discrétion dans la répartition des ressources. (...) Ainsi, la logique stratégique de la firme n'est pas une création exclusive de la direction générale. (...) Des interprétations faites par d'autres employés (...) exigent l'adoption par chaque décideur d'un raisonnement pour décider. (...) La logique stratégique de l'entreprise (...) réside à tous les niveaux de la firme (...) ».

Selon cette définition, ces logiques et ces routines appartiennent également aux éléments structuraux informels profondément encastrés dans l'organisation. Plus particulièrement, l'interaction dynamique des éléments structuraux mentionnés précédemment crée progressivement une identité organisationnelle. Les valeurs partagées qui en émergent ne sont plus questionnées et créent le noyau de la culture de l'organisation, telle que conceptualisée par Schein (2004).

Pourquoi ces considérations sont-elles pertinentes pour traiter les questions de l'am-

biance organisationnelle et de la nature de la firme? En fait, nous ne pouvons pas expliquer la nature de l'ambiance organisationnelle comme pierre angulaire de la nature de la firme sans évoquer les notions de structures superficielles et de structures profondes. Pour comprendre pourquoi la firme est choisie comme institution, il faut s'attarder sur le rôle joué par les structures superficielles et, plus encore, par les structures profondes. L'argument principal est que ces éléments structuraux dont les effets se cumulent au fil du temps forment un environnement spécifique qui est différent du marché et des organisations hybrides. Du fait de mécanismes d'isolement, cet environnement est doté de forces de protection qui assurent la préservation des « joyaux de la couronne » de la firme, à savoir les ressources et compétences centrales (Montgomery, 1995). La dynamique de l'interconnexion des actifs, la complexité sociale, l'utilisation des routines et la connaissance tacite rendent moins probables l'imitation et la substitution des ressources et des compétences critiques par les concurrents. Mais il nous faut pousser plus loin. Pour comprendre l'ambiance organisationnelle comme la raison de l'existence des firmes, il faut que des ressources et des compétences puissent être créées, puis développées. Aussi, les firmes ont besoin d'un environnement fertile qui va stimuler ces processus de construction. Ici, les structures superficielles et les structures profondes, les liens tant forts que faibles de la dotation en ressources sont cruciaux pour produire, identifier et exploiter les opportunités d'affaires disponibles.

Pourquoi en est-il ainsi? L'ambiance organisationnelle se compose des divers facteurs de base, que l'on peut qualifier fac-

teurs d'hygiène, qui permettent le partage de la connaissance et l'intégration de la connaissance. Les facteurs d'hygiène les plus importants sont la culture, les routines, et les mécanismes de gouvernance utilisés au sein des firmes. Nous présentons ces trois éléments plus en détail.

D'abord, les firmes ont besoin de principes de *sensemaking*. Tant que les personnes impliquées ne sont pas conscientes de l'intérêt de la collaboration entre les membres du personnel et qu'elles ne comprennent pas pourquoi elles devraient dévoiler leur potentiel individuel pour la firme, les processus de construction des ressources et des compétences ne se produisent pas. Parmi les éléments du *sensemaking*, nous ne pouvons pas surestimer le rôle de la *culture organisationnelle*. Comme Crossan *et al.* (1999) et Fichtner et Freiling (2008) l'ont montré, la culture organisationnelle joue un rôle pivot dans les processus d'apprentissage et de construction des compétences. La culture organisationnelle, ainsi, ne se réduit pas à un simple antécédent de la motivation, elle rend également possible la coordination.

En second lieu, les *routines* sont des modèles (*patterns*) réguliers et prévisibles d'activité qui se composent d'une séquence d'actions coordonnées par les individus (Grant, 1991) et qui impliquent un ensemble déjà acquis de modèles d'action (Winter, 1995). Selon Grant (1996), les routines permettent l'intégration de la connaissance spécialisée sans besoin de la communiquer. De telle sorte que les routines rendent possibles des modes sophistiqués de coordination grâce à l'utilisation des modèles existants et éprouvés. Le rôle même des routines est de structurer la connaissance, de l'intégrer et d'en faciliter

le transfert. Elles sont donc bien plus que de simples structures, puisqu'elles sont profondément intégrées dans les esprits des individus.

Troisième facteur d'hygiène, les *mécanismes de gouvernement* utilisés au sein des firmes. Il va de soi que des mécanismes de gouvernance sont utilisés dans chaque institution, le marché, la relation, la firme. Cependant, les mécanismes utilisés diffèrent en termes de qualité quand nous comparons les firmes et les marchés. Les modes formels, tels que les contrats, sont indispensables au fonctionnement des marchés, des hybrides, mais aussi des firmes, car celles-ci sont des nœuds de contrats (Fama, 1980). Cependant, les modes de gouvernance des firmes sont un système des mécanismes en relation qui permettent et stimulent la coordination et la motivation. Les modes formels de gouvernance, tels que les contrats, les commandes, les systèmes de surveillance, et les modes informels, tels que la confiance, l'engagement, s'y côtoient.

Pour récapituler ces considérations, l'ambiance organisationnelle est constituée d'un ensemble complexe de liens sociaux entre les personnes de la firme et d'actifs interconnectés. Ces interdépendances connaissent des améliorations et des adaptations permanentes qui renforcent le degré de compétitivité de la firme. En raison d'un horizon temporel ouvert, les couplages sont stables et forment une structure qui se compose d'éléments superficiels et d'éléments plus profondément enracinés. Ce réseau de relations personnelles et fonctionnelles façonne l'ambiance organisationnelle qui permet de créer dans la firme une atmosphère de connaissance réciproque, voire d'intimité. Du fait des interactions et des contacts sociaux répétés, les individus se

connaissent tout à fait bien dans l'organisation. Ils apprennent à employer la complexité structurale constituée par cette ambiance organisationnelle. Bien que l'ambiguïté causale (Lippman et Rumelt, 1982) puisse exister, nous devons faire la différence entre l'opacité interne des firmes et l'opacité externe qui est sensiblement plus élevée. Ainsi, la conséquence de l'ambiguïté causale est que les acteurs au sein des firmes ne sont pas pleinement conscients des détails des mécanismes de coordination et du potentiel de leur propre firme. Pourtant, ils savent comment utiliser les structures de l'ambiance organisationnelle. Plus que cela, par la mise en place de processus internes de transfert de la connaissance, qui vont être stimulés par la direction de la firme, il est possible de renforcer sur la durée les impacts positifs de l'ambiance organisationnelle. À l'inverse, les parties externes, en particulier les concurrents, ne sont pas conscients de ces liens personnels et fonctionnels. Ils n'ont qu'une compréhension peu précise et incomplète de la firme en question. En tant que concurrents, ils ne sont en effet pas intégrés dans les processus de transfert de la connaissance mais, au mieux, dans les processus de diffusion de la connaissance. Ainsi, l'ambiance organisationnelle constitue un potentiel de protection de la firme contre les attaques extérieures sur les « joyaux de la couronne » de l'entreprise, que constituent ses ressources et ses compétences.

Par ailleurs, l'ambiance organisationnelle fournit à la firme un environnement fertile afin de bâtir ses ressources et ses compétences. Ce potentiel se développe avec le temps. Plus les personnes utilisent cette ambiance pour remplir les finalités de l'organisation, plus la connaissance sera encas-

trée dans les structures profondes de l'entreprise et en améliorera la coordination. Plus l'ambiance amène les personnes à travailler ensemble et à créer des significations communes, plus sera précoce la motivation des personnes à se consacrer à l'entreprise. L'utilisation de l'ambiance organisationnelle améliore le potentiel de coordination et de motivation dans le sens du *learning by doing*. Moldaschl et Fischer (2004) ont proposé le terme de « ressources génératives » à propos de certains types de ressources. Ces ressources génératives sont des moyens pour l'action qui sont créés et améliorés à l'usage. Ces caractéristiques sont également vraies pour la notion d'ambiance organisationnelle.

Ainsi, l'ambiance crée dans l'entreprise un environnement favorable à la protection et à la consolidation des ressources et des compétences. Ceci fait de la firme une institution différente des autres institutions de l'économie en termes de coordination et de motivation. Considérer les firmes comme un réseau de relations personnelles et fonctionnelles stables, mais pas statiques, dépasse la vision de la firme comme nœud de contrats et comme forteresse contre la menace du comportement opportuniste des agents économiques en concurrence. L'ambiance, dans ce sens, est centrale pour capitaliser sur la division du travail. Notamment, l'ambiance ne devrait pas être considérée comme un résultat purement rationnel de l'action managériale. Évidemment, l'ambiance est souvent en grande partie développée de manière consciente via la gestion des ressources et des compétences. Cependant, nous ne devons pas sous-estimer le rôle des processus émergents susceptibles de la développer. Dans ce sens, l'ambiance peut être justement conçue comme une ressource généra-

tive. Ceci n'implique pourtant pas que chaque mouvement soit toujours un pas en avant dans la direction de l'amélioration de la compétitivité.

4. Perspectives

Après avoir souligné le rôle des firmes comme institutions, nous avons prolongé la notion typique des firmes en tant que ports sûrs face à l'impact négatif de l'incertitude en prouvant que les firmes permettent l'exploration et l'exploitation des opportunités laissées par les processus du marché. Considérer la théorie de la firme fondée sur les compétences (*Competence based Theory of the Firm – CbTF*) comme le pendant de la théorie du processus de marché (*Marktprozessstheorie*) comme théorie de l'organisation permet d'étudier la singularité du rôle des firmes. L'ambiance organisationnelle comme notion émergente a été présentée. Cette ambiance donne notamment à la firme une ceinture de protection et des forces catalytiques qui lui permettent d'améliorer la dotation de l'entreprise en termes d'actifs. Dans ce sens, nous avons besoin de travaux empiriques afin de mieux identifier la structure particulière de l'ambiance organisationnelle. À ce jour, nous ne pouvons qu'utiliser les concepts issus de la recherche consacrée aux ressources et aux compétences, tels que le concept de mécanisme d'isolement. Pour ce faire, puisque l'ambiance organisationnelle semble plutôt faire partie des facteurs « collants » de la firme, le choix des méthodes empiriques adéquates s'avère crucial. Il semble que les moyens habituels de la recherche empirique qualitative et quantitative ne sont pas entièrement appropriés pour étudier la nature de l'ambiance organisationnelle. Peut-être des approches cliniques sont-elles nécessaires

pour améliorer notre compréhension de cette notion nouvelle.

Jusqu'ici, nous nous sommes principalement intéressés à la nature et l'essence de la firme. Deux points méritent encore d'être clarifiés. Premièrement, il peut y avoir des caractéristiques communes aux firmes, mais qui restent fondamentalement différentes des autres institutions. Deuxièmement, chaque firme relève toutefois d'une nature spécifique. Le courant de recherche

sur les compétences a déjà insisté sur le caractère idiosyncratique de chaque firme. Notre proposition, la théorie de la firme fondée sur les compétences partage ce point de vue, en particulier en assumant le subjectivisme. À tel point que l'ambiance organisationnelle de chaque firme est dans « une certaine » mesure idiosyncratique. Ce point est central pour comprendre la nature de la firme, et marque la différence avec l'économie néo-institutionnaliste.

BIBLIOGRAPHIE

- Astley W.G., Van de Ven A.H., "Central perspectives and debates in organization theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 1983, p. 245-273.
- Barney J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.
- Boettke P., "Alternative paths forward for austrian economics", *The Elgar Companion to Austrian economics*, Boettke P. (ed.), Elgar, Aldershot, 1994, p. 601-615.
- Burrell G., Morgan, G., *Sociological paradigms and organisational analysis*, Heinemann, Londres, 1979.
- Crossan M.M., Lane H.W., White R.E., "An organizational learning framework: From intuition to institution", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 3, 1999, p. 522-537.
- Dierickx I., Cool K., "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, 1989, p. 1504-1511.
- Fama E.F., "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88, 1980, p. 288-307.
- Fichtner H., Freiling J., "Organizational culture, organizational ambiance and competences : A competence-based theory of the firm", SSRN Working Paper, disponible à l'adresse suivante : <http://ssrn.com/abstract=1113860>, mars 2008.
- Foss N.J., "The emerging competence perspective", *Towards A Competence Theory of The Firm*, Foss N.J., Knudsen C. (eds), Brunner-Routledge, Londres et New York, 1996, p. 1-12.
- Foss N.J., Ishikawa I., "Towards a dynamic resource-based view", *Organization Studies*, vol. 28, n° 5, 2007, p. 749-772.
- Freiling J., "A competence-based theory of the firm", *Management Revue*, vol. 15, n° 1, 2004, p. 27-52.
- Freiling J., "RBV and the road to the control of external organizations", *Management Revue*, vol. 19, n° 1-2, 2008, p. 33-52.

- Freiling, J., Gersch M., Goeke C., “On the path towards a competence-based theory of the firm”, *Organization Studies*, vol. 29, n° 8-9, 2008, p. 1143-1164.
- Grant R.M., “The resource-based theory of competitive advantage”, *California Management Review*, vol. 33, n° 3, 1991, p. 114-135.
- Grant R.M., “Toward a knowledge-based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, p. 109-122.
- Hayek F.A. (von), “The use of knowledge in society”, *American Economic Review*, vol. 35, 1945, p. 519-530.
- Hayek F.A. (von), “Competition as a discovery problem”, *New Studies in Philosophy, Politics, Economics, and the History of Ideas*, Routledge, Londres, 1978.
- Helfat C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.G., *Dynamic Capabilities*, Blackwell, Malden, 2007.
- Helfat C., Peteraf M., “The dynamic resource-based view”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, 2003, p. 997-1010.
- Hodgson G.M., “Competence and contract in the theory of the firm”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 35, 1998, p. 179-201.
- Kirzner I.M., *Competition and Entrepreneurship*, University Press, Chicago, 1973.
- Kogut B., Zander U., “Knowledge of the firm: Combinative capabilities, and the replication of technology”, *Organization Science*, vol. 3, 1992, p. 383-397.
- Kogut B., Zander U., “What firms do? Coordination, identity, and learning”, *Organization Science*, vol. 7, 1996, p. 502-518.
- Lachmann L.M., *The Market as an Economic Process*, Basil Blackwell, Oxford/New York, 1986.
- Lakatos I., “Falsification and the methodology of scientific research programmes”, *Criticism and the Growth of Knowledge*, Lakatos I., Musgrave A. (eds), Cambridge University Press, Cambridge, 1970, p. 91-195.
- Lippman S., Rumelt R.P., “Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition”, *Bell Journal of Economics*, vol. 13, 1982, p. 418-438.
- List F., *Das nationale System der Politischen Ökonomie*, Tübingen, Stuttgart. Édition en langue anglaise : *The National System of Political Economy*, Longmans, Green & Co, Londres, 1841/1909.
- Mises L. (von), *Human action*, Free Market Books, Irvington-on-Hudson/NY, 1949.
- Moldaschl M., Fischer D., “Beyond the management view”, *Management Revue*, vol. 15, n° 1, 2004, p. 122-151.
- Montgomery C.A., “Of diamonds and rust: A new look at resources”, *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Montgomery C.A. (éd), Kluwer, Boston, 1995, p. 251-268.
- Osterloh M., Frey B.S., Frost J., “Was kann das Unternehmen besser als der Markt? ”, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, vol. 69, 1999, p. 1245-1262.
- Penrose E.T., *The theory of the Growth of the Firm*, Basic Blackwell, Oxford, 1959.

- Rouse M.J., Daellenbach U.S., "More thinking on research methods for the resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 10, 2002, p. 963-969.
- Rumelt R.P., "Towards a strategic theory of the firm", *Competitive Strategic Management*, R.B. Lamb (ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984, p. 556-570.
- Sanchez R., Heene A., *The New Strategic Management*, Wiley, New York, 2004.
- Sanchez R., Heene A., Thomas H., "Towards the theory and practice of competence based competition", *Dynamics of Competence-Based Competition*, Sanchez R., Heene A., Thomas H. (eds), Pergamon, Oxford, 1996, p. 1-35.
- Sanchez R., "Building blocks for strategy theory: Resources, dynamic capabilities and competences", *Rethinking Strategy*, Volberda, H., Elfring, T. (éds), Sage, Londres, 2001, p. 143-157.
- Schein E.H., *Organizational culture and leadership* (3^e éd.), Jossey Bass Wiley, San Francisco, 2004.
- Szulanski G., *Sticky knowledge: Barriers to knowing in the firm*, Sage, Londres, 2003.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 509-533.
- Wilkens U., Menzel D., Pawlowsky P., "Inside the black-box: Analysing the generation of core competencies and dynamic capabilities by exploring collective minds", *Management Revue*, vol. 15, n° 1, 2004, p. 8-26.
- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York, 1985.
- Winter S.G., "Four Rs of profitability: Rents, resources, routines, and replication", *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Montgomery C.A. (ed., Kluwer, Boston, 1995), p. 147-178.