

LA CRÉATION DE RENTES : UNE APPROCHE PAR LES COMPÉTENCES ET CAPACITÉS DYNAMIQUES

Thierry Burger-Helmchen, Laurence Frank

De Boeck Supérieur | « Innovations »

2011/2 n°35 | pages 89 à 111

ISSN 1267-4982

ISBN 9782804165093

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2011-2-page-89.htm>

Pour citer cet article :

Thierry Burger-Helmchen, Laurence Frank « La création de rentes : une approche
par les compétences et capacités dynamiques », *Innovations* 2011/2 (n°35),
p. 89-111.

DOI 10.3917/inno.035.0089

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. 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.

LA CRÉATION DE RENTES : UNE APPROCHE PAR LES COMPÉTENCES ET CAPACITÉS DYNAMIQUES

Thierry BURGER-HELMCHEN

*BETA, EM Strasbourg, Université de Strasbourg
burger@unistra.fr*

Laurence FRANK

*BETA, EM Strasbourg, Université de Strasbourg
lfrank@unistra.fr*

Ces dernières années la théorie de la firme s'est principalement développée suivant deux axes, (i) celui de la prise en compte des actifs intangibles, notamment la connaissance et les routines, et (ii) la prise en compte de la dynamique de développement de la firme au lieu d'une vision de statique comparative.

i. La prise en compte des actifs intangibles en tant que sources de valeur les plus importantes de la firme a permis d'apporter des réponses différentes aux questions fondamentales posées à chaque théorie de la firme (existence, frontière, organisation) et de réorienter la problématique de la répartition des ressources de l'économie vers la production (Azoulay, Weinstein, 2000).

ii. Une vision dynamique de la firme a permis de mettre en évidence les interactions entre les éléments de la firme et son environnement. Il appartient à la firme de pouvoir s'adapter, d'anticiper ou d'initier les changements de l'environnement afin de s'approprier durablement un gain dans un cadre dynamique (Hodgson, 1998 ; Porter, 1991 ; Rathe, Witt, 2001).

Dans ces deux approches l'objectif de la firme est de modifier sa capacité de production afin de mettre sur le marché des produits et des services *rentables*. Or, dans un cadre dynamique ces rentes ne sont généralement pas durables, aussi, des formulations théoriques se sont développées pour distinguer

les caractéristiques des firmes et des ressources capables de créer et de faire perdurer des rentes sur une durée conséquente. Les capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997 ; Dosi *et al.*, 2000) correspondent à une telle formulation répondant au besoin d'intégrer les changements internes et externes que subit la firme. Mais derrière ce label se cachent des réalités variées. Le lien entre la spécificité des actifs et les rentes qui devraient en découler sont parfois tronqués.

Ce travail passe précisément en revue les principales contributions au concept de capacités dynamiques et de rentes afin de définir les liens qu'entretiennent ces deux notions. Ces concepts essentiellement économiques ont une importance cruciale sur le développement des firmes et sur les pratiques managériales. En effet s'il est reconnu que les ressources de la firme sont à l'origine des rentes et que les capacités dynamiques déterminent la portée de ces rentes, peu d'indications sont offertes quant à la nature de la rente à rechercher par le manager et du choix des actifs à développer.

Ce choix est fortement dépendant des définitions de capacités dynamiques et de rentes employées. Si l'acquisition d'une rente quelconque, que nous considérons ici comme l'objectif de la firme provient d'une combinaison d'actifs, tous les actifs d'une firme ne peuvent pas être source de rente. Les rentes sont générées exclusivement par une catégorie d'actif labellisée « ressources » (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993). Les ressources se distinguent des facteurs de production sur quatre points : une ressource est rare, a une valeur dérivée de son emploi dans le processus de production de la firme, est inimitable et ne peut être substituée par un autre actif. Si ces quatre conditions sont réunies alors la ressource permet à la firme de se constituer un avantage durable (*sustainable advantage*). Pour Barney (1991, p. 102) un avantage est durable lorsqu'une firme met en place une stratégie qu'aucune autre firme ne peut imiter à court terme. Une firme a un avantage compétitif non seulement vis-à-vis de tous ses concurrents sur le marché, mais également de tous ses concurrents potentiels, d'où l'importance accordée à l'environnement de la firme et des capacités de réaction, voire de proaction, des firmes concurrentes introduites dans la théorie des capacités dynamiques.

Afin de clarifier le vocabulaire et de distinguer de façon pertinente les notions employées, la suite de ce travail sera tout d'abord consacrée à une revue de la littérature des concepts de compétences et de capacités dynamiques qui cherchent à caractériser l'évolution de la firme par rapport à ses ressources et à son environnement. Un travail similaire est ensuite mené sur les nombreuses définitions de rente existantes. Ces démarches ont pour but de mettre en exergue les caractéristiques communes entre les capacités dynamiques et les rentes ainsi que leurs interactions. Le lien entre ses deux notions

nous conduira alors à proposer un modèle conceptuel pour guider le choix des managers.

COMPÉTENCES ET CAPACITÉS DYNAMIQUES

Si la connaissance, et plus généralement les ressources, sont à l'origine des rentes de la firme, celles-ci n'ont pas vocation à durer dans un environnement en mutation où les firmes doivent suivre voire induire la dynamique du changement. Les capacités dynamiques correspondent à une formulation théorique répondant au besoin d'intégrer les changements que subit la firme. Mais derrière ce label se cachent des réalités diverses.

Définitions

Le concept de compétences/capacités dynamiques, sous une dénomination ou une autre, correspond à une idée déjà ancienne dans l'approche de la firme. Ainsi, on peut interpréter la notion de *distinctive competence* de Selznick (1957) comme une des premières formulations de ces capacités dont le but est de transformer la firme en une entité plus adaptée à son environnement actuel et futur. La définition de Selznick est des plus générales : « *The transformation of an engineered, technical arrangement of building blocks into a social organism* ». Les développements ultérieurs détailleront davantage le lieu, les éléments, et les moyens de cette transformation.

Le tableau suivant reprend les principales définitions données dans la littérature sur ce que sont les compétences dynamiques :

De ces définitions découle le constat suivant : les compétences dynamiques sont le résultat (i) d'une somme de processus ou de routines (ii) dont le but intentionnel est d'adapter la firme à l'environnement et lui permettre d'exploiter des opportunités.

De ce fait, les capacités dynamiques rejoignent sur de nombreux points de définition les objectifs de la stratégie telle que la conçoit Porter (1994). La stratégie correspond au développement de compétences différenciées qui permettent d'exploiter au mieux des opportunités. Cependant, la stratégie est développée à un niveau décisionnaire de la firme, tandis que les capacités dynamiques représentent des décisions et des actions à plusieurs niveaux de la firme. Il faut donc s'attendre à ce que les capacités dynamiques forment un ensemble de processus qui chacun exerce une activité à un niveau différent de la firme. L'effet combiné de ces processus conduit à un changement majeur dans la position de la firme.

Tableau 1 – Les principales définitions des compétences dynamiques

“By combinative capabilities, we mean the intersection of the capability of the firm to exploit its knowledge and the unexplored potential of the technology”, Kogut et Zander (1992, p. 391).

“The term ‘*dynamic*’ refers to the shifting character of the environment; certain strategic responses are required when time-to-market and timing is critical, the pace of innovation is accelerating, and the nature of future competition and markets is difficult to determine. The term ‘*capabilities*’ emphasizes the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organizational skills, resources, and functional competences toward changing environment”, Teece et Pisano (1994, p. 538).

“We refer to this ability to achieve new forms of competitive advantage as ‘*dynamic capabilities*’ [...] The term ‘*dynamic*’ refers to the capacity to renew competences so as to achieve congruence with the changing business environment [...] The term ‘*capabilities*’ emphasizes the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating and reconfiguring internal and external organizational skills, resources and functional competences to match the requirements of an changing environment.” “We define dynamic capabilities as the firms ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization’s ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions”, Teece, Pisano et Shuen (1997, pp. 515-516).

“The firm’s processes that use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources-to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die”, Eisenhardt et Martin (2000, p. 1107).

“A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness”, Zollo et Winter (2002, p. 340).

“An organizational capability is a high level routine (or collective routines) that together with its implementing inputs flows, confers upon an organization’s management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type”, Winter (2003, p. 991), Winter (2000, p. 983).

L’anarchie régnant dans les définitions existantes des capacités dynamiques connaît deux sources principales. Outre (i) un problème récurrent de disparités dans les définitions, on note (ii) des dissimilarités dans le niveau d’analyse retenu (l’organisation, la firme) et la nature des éléments sur lesquels ces compétences s’exercent (intangible, tangible).

(i) La relative confusion évoquée porte sur les concepts de *capabilities* et de *capacities* que les traductions en français n’améliorent en rien. Les *capabilities* synonymes de compétences et de savoir-faire nécessaires pour créer et guider le changement dans une firme se trouvent au début du processus de changement (Azoulay, Weinstein, 2000 ; Foss, 1996). Les *capacities* correspondent à la capacité productive de la firme et constituent le résultat du changement comme par exemple la modification de la fonction de production de la firme. L’approche que nous retenons pour la suite, et qui nous paraît la plus simple, consiste à parler de « capacités dynamiques » lorsque capacités fait référence à « être capable de produire » un certain type de bien, dans certaines conditions (quantité, qualité, coût, prix...) et de réserver

ver le mot compétences dynamiques aux éléments intangibles correspondant aux *capabilities* anglaises.

(ii) Les capacités dynamiques s'expriment par les modifications des positions de la firme, en termes de facteurs de production, ressources, compétences et outputs produits. Ces positions ont une forte dépendance de sentier et conditionnent les trajectoires futures. Si les capacités dynamiques s'appliquent à la firme dans son ensemble, les compétences dynamiques quant à elles ne regroupent que des actifs intangibles. Par définition une capacité dynamique n'est pas un effet qui s'observe à un moment donné, mais un processus qui s'accomplit sur une durée. Teece *et al.* (1997) avancent l'idée que les compétences de la firme sont la résultante de plusieurs processus, chaque processus étant composé de connaissances et de savoir-faire individuels et d'une routine particulière qui lie les individus au cours du processus. Le nombre de processus dépend du niveau d'analyse retenu. On peut par exemple répertorier les processus de production, de coordination, de décision si l'ensemble est chaperonné par un processus organisationnel, mais, si l'accent est mis sur les individus, on parlera alors de processus entrepreneurial ou managérial.

Il semble que Teece *et al.* (1997) et Kogut et Zander (1992) soient les seuls à souligner explicitement les liens entre actifs tangibles et intangibles dans l'obtention de capacités dynamiques. Un lien entre compétences et capacités est proposé dans le point suivant.

Une hiérarchie des compétences et des capacités dynamiques

Une compétence dynamique n'a d'utilité que dans un environnement dynamique. Dans un cadre statique, la firme n'a pas d'intérêt à subir un coût pour être en mesure de changer suite à une modification de l'environnement si ce dernier ne change jamais. Il convient de différencier les changements en réaction à un choc exogène des changements induits par la firme.

En absence d'un choc extérieur, la firme peut induire le changement et modifier sa capacité de production. Winter (2000) propose un classement par niveau des compétences dynamiques. Ce classement lui permet de différencier les compétences dites dynamiques des routines organisationnelles. Cette différenciation se fait suivant le consensus établi dans la littérature, indiquant que les compétences dynamiques sont à l'origine d'un changement en opposition aux routines organisationnelles qui sont axées sur la mise en place et l'amélioration du changement. On remarque ici que non seulement les compétences doivent évoluer mais aussi se diffuser (et sont donc susceptibles d'intervenir à plusieurs niveaux) afin d'investir la firme dans son ensemble et transformer les capacités de production. La capacité de

production étant la résultante des compétences dynamiques, elle est nécessairement d'un niveau inférieur ou égal à celui des compétences dynamiques. L'approche suggérée ici pour caractériser la diversité des capacités dynamiques reprend l'argumentation stock-flux de Dierickx et Cool (1989). Si la capacité de production d'une firme est le résultat d'une accumulation d'actifs qui vont rester plus ou moins durablement au sein de la firme, les compétences dynamiques vont modifier cette capacité par des flux d'actifs.

Le patrimoine minimal de compétences et de capacités de la firme

Winter (2000), dans une analyse des capacités dynamiques, retient que le niveau « *O* » est celui qui permet à la firme de survivre face à un choc exogène. Il n'y a pas d'innovation selon la classification de Schumpeter. Il s'agit de compétence dans la mesure où ce choc peut influencer la fonction de production par le biais des inputs disponibles pour la firme. Cette dernière doit alors trouver un substitut viable. Comme il est peu probable que la firme puisse avoir un substitut parfait, sa frontière de production, et implicitement ses connaissances, vont devoir se modifier de façon à obtenir une nouvelle frontière de production.

Au niveau organisationnel, ces compétences impliquent que la firme puisse produire de la façon la plus efficiente et donc se situer sur la frontière de production. Elle est en mesure de circonscrire tout comportement opportuniste des agents qui l'empêche de se positionner sur la frontière de production. Ces compétences de niveau *O* dotent la firme d'un mécanisme que Winter (2003) qualifie de *ad hoc problem solving* qui lui permet, suite à un choc exogène, d'éviter d'avoir un comportement erratique. Il s'agit de comportements qui ne sont pas répétitifs, qui sont rationnels au moins dans l'intention, qui ne correspondent pas à des routines et ne sont pas conditionnés. C'est une réponse à une nouvelle situation, exogène et non prévue par la firme. Il y a des éléments de routine dans les comportements *ad hoc* dus à l'éducation, l'expérience etc.

Les compétences dynamiques incorporent certainement des réactions *ad hoc*, aussi la frontière entre les compétences dynamiques (supérieur au niveau *O*) et ce niveau de base n'est pas une frontière séparatrice mais gignante. Sans ces compétences de niveau *O* la firme ne serait pas en mesure de transformer les inputs en outputs et d'en tirer un profit d'une façon efficace et durable.

Les niveaux 1 à N

Si les compétences modifient le processus de production ou créent de nouveaux produits les compétences sont d'un niveau supérieur (sous-entendu supérieur à O). Une compétence de ce niveau implique que la firme puisse modifier une dimension de sa fonction de production. Elle est en mesure d'apprendre et de rechercher des connaissances afin de déplacer sa fonction de production vers un nouveau maximum selon la dimension impliquée. Au niveau organisationnel, ce type de compétences se manifeste par l'intégration de nouvelles connaissances et par la faculté à produire au plus près de la fonction de production théorique.

Une capacité de niveau N correspond à la modification de la frontière de production suivant N dimensions. Si N est élevé la firme peut produire un changement majeur, comme lancer un produit entièrement nouveau, voire créer une nouvelle industrie. Les compétences dynamiques peuvent s'exprimer à plusieurs niveaux à travers les processus, et donc modifier un nombre de dimensions variables suivant la firme concernée. Par exemple, un franchiseur dispose de capacités pour créer et produire de nouveaux biens mais également de compétences pour implanter des nouveaux magasins franchisés. Si cette activité de recherche de nouvelles localisations est inhabituelle, la mener à bien nécessite alors des compétences de niveau supérieur qui vont agir sur plusieurs dimensions de la firme car elles impulsent un changement dans l'activité principale de la firme. La complexité de la typologie dépend de la finesse de l'analyse souhaitée (du nombre de dimensions retenues).

Dans cette approche que devient la critique formulée, entre autres, par Collis (1994) ? Pour l'auteur, l'approche des compétences organisationnelles conduit à une rhétorique infinie sur l'apprentissage dans laquelle le plus important pour la firme est d'apprendre à apprendre à apprendre... Dans le référentiel présenté, cette régression infinie est bornée par le nombre de dimensions. Si l'une de ces dimensions représente la R&D dont la mission est de produire de la connaissance nouvelle, alors la compétence dynamique associée correspond à améliorer la R&D, et donc à apprendre à apprendre. L'avantage de cette approche est de considérer la compétence associée comme le niveau le plus élevé et de porter l'analyse sur les processus que l'on désire retenir.

Comment guider l'évolution ? Quels éléments intégrer ?

La firme, par l'entremise de ses compétences dynamiques, va s'attacher les services de certaines ressources pour une longue période. Mais, le choix des dimensions à développer entraîne des irréversibilités. Les capacités dynamiques

constituent une approche de long terme en contraste avec l'adaptation *ad hoc* qui s'apparente à une réaction de très court terme. Ainsi, plus le nombre de dimensions concernées est grand, plus le changement sera profond, durable et coûteux. À vouloir trop changer, la firme s'impose des coûts supplémentaires. Ce changement n'est souhaitable que si la valeur compétitive de la nouvelle capacité surpasse l'ancienne valeur à laquelle s'additionnent des coûts de changement.

Winter (2000) suggère des règles de satisfaction pour guider le choix des compétences à actionner au sein de la firme. Pour cet auteur, la firme doit se doter d'un processus d'estimation ou d'appréciation des situations qui aboutit lorsqu'une alternative satisfaisante a été découverte. Ces estimations précèdent l'action. Pour l'auteur, le processus de recherche explore un ensemble d'alternatives préexistantes, ces alternatives étant le plus souvent découvertes plutôt que créées. Les critères de définition d'une alternative satisfaisante sont statiques. Mais, ces hypothèses peuvent ne pas être vérifiées dans un cadre dynamique où par définition les niveaux d'aspiration vont évoluer.

Pour obtenir une nouvelle capacité de production, une firme doit effectuer une série d'investissements complémentaires et spécifiques dans des actifs tangibles et intangibles. La mise en place de cette nouvelle capacité influence alors les frontières de la firme. Un apprentissage significatif en lien avec d'autres investissements se produit alors. Cet apprentissage est le plus fort au niveau du développement d'un nouveau processus. Le processus de développement devient naturellement le point focal puisque c'est de sa réussite que va dépendre la réalisation des prochains investissements. Stankiewicz (2003) montre que les compétences dynamiques de la firme dépendent des choix organisationnels, mais aussi des investissements stratégiques en matière de gestion des ressources humaines.

Les capacités dynamiques sont donc dépendantes de la firme et de ses processus mais également de l'environnement. Cette position adoptée par Eisenhardt et Martin (2000) différencie les marchés faiblement et fortement dynamiques. Pour ces auteurs, un marché faiblement dynamique est caractérisé par une structure de l'industrie stable. Les frontières de la firme sont clairement définies ainsi que les business model qui guident les actions de la firme. Le changement dans cet environnement est relativement linéaire et prévisible. En opposition, un marché dynamique s'accompagne d'une structure ambiguë, les frontières de la firme et de l'industrie étant floues, et les fréquentes entrées et sorties des acteurs donnant lieu à des changements imprévisibles. Aussi, dans un marché dynamique, les routines en place ne peuvent être aussi détaillées mais reposer davantage sur des exécutions expérimentales que sur une connaissance spécifique de la situation. Ainsi, dans

un marché dynamique la nature des capacités dynamiques est différente, les mêmes processus ne sont pas sollicités.

Si les compétences dynamiques inhérentes aux processus s'appliquent à différents niveaux, cela est dû tout d'abord à la vaste palette d'actions que la firme peut entreprendre. C'est pourquoi Eisenhardt et Martin (2000) considèrent les capacités dynamiques comme un phénomène à la fois stratégique et organisationnel, donnant lieu au développement de produits nouveaux, mais également la création d'alliances entre plusieurs firmes. Inclure des opérations de ce type dans la portée des compétences dynamiques signifie qu'elles ont une activité de longue durée et non pas un effet instantané en réaction à un choc. Une compétence dynamique n'est pas une compétence instantanée, mais une action qui s'exprime sur une durée.

Les capacités et les compétences ont des points communs entre les firmes. Il s'agit là de la recherche d'une meilleure pratique. Cependant, cette analyse que font Eisenhardt et Martin (2000) est uniquement valable dans le cas d'une réaction *ad hoc* ou d'une stratégie d'imitation. En effet, comme le montre Porter (1996) en parlant de l'imitation d'une meilleure pratique, si toutes les firmes opèrent selon cette meilleure pratique il n'y aura pas de gain hors normes et les firmes vont être homogènes sur un nombre de plus en plus grand de leurs éléments. Les compétences dynamiques peuvent avoir une finalité identique mais la façon dont elles vont atteindre le but fixé peut varier.

La co-évolution de la firme et du marché permet de différencier les routines organisationnelles et les compétences dynamiques. La conception des routines est une suite d'actions complexes et détaillées dans l'ensemble mais dont l'exécution est linéaire. Cette exécution linéaire n'est possible que dans le cas de compétences dynamiques et non pas de réaction *ad hoc*.

L'hétérogénéité des capacités dynamiques dépend de l'hétérogénéité des compétences dynamiques qui vont influencer le timing des investissements au sein de la firme. La valeur des capacités dynamiques dépend de la fonction de production de la firme obtenue qui permet de créer des flux de rentes spécifiques à actualiser. Même si les compétences dynamiques sont hétérogènes et spécifiques à la firme, leurs effets présentent des points communs d'où une similitude dans les positions des firmes.

On s'éloigne de la conception classique des capacités dynamiques faites de routines pour apprendre des routines spécifiques à la firme et idiosyncrasiques dont l'avantage provient des ressources qu'elles créent. La vision qui domine de plus en plus se fonde sur les processus spécifiques grâce auxquels la firme transforme sa base de ressources. Ces processus comportent des points communs d'une firme à l'autre (meilleures pratiques). L'avantage n'est pas la

ressource créée mais la capacité dynamique elle-même (Eisenhardt, Martin, 2000).

L'origine

La construction de nouvelles capacités productives est expliquée selon Kogut et Zander (1992), par la recombinaison de compétences et connaissances existantes. Ils soulignent l'importance des liens sociaux entre les individus d'une même firme. Zollo et Winter (2002) décrivent les compétences dynamiques comme le chaînon entre les mécanismes d'apprentissage et l'évolution des routines opérationnelles. Ils classent les mécanismes d'apprentissage de la firme en trois groupes (i) Accumulation de l'expérience, (ii) Articulation de la connaissance (iii) Codification de la connaissance.

Une évolution cyclique de la connaissance organisationnelle

Zollo et Winter établissent un lien entre variation – sélection – rétention et l'évolution des connaissances organisationnelles. La variation peut avoir deux origines pour ces auteurs : externe ou interne. Un stimulus externe est une opportunité nouvelle créée par l'environnement et qui engendre un entrepreneur. Le mécanisme peut fonctionner de façon endogène, sans nouvelle stimulation de l'intérieur, dans ce cas les compétences proviennent de la coévolution de plusieurs processus tacites et d'activités d'articulation de la connaissance et de codifications. La coévolution repose sur la prise en compte simultanée de trois mécanismes d'investissement : (i) financier, (ii) temporel et (iii) cognitifs.

L'investissement (pour développer les compétences dynamiques) est faible si la firme se base sur un processus d'accumulation de l'expérience. Dans ce cas, la condition étant une stabilité du personnel et éventuellement le recours momentané à des experts-consultants pour des tâches très spécifiques. Les coûts vont croître si la tâche nécessite de rendre explicite une connaissance, auquel cas, le coût représente surtout des coûts d'opportunité des individus. Llerena et Oltra (2002) présentent un travail de simulation sur les processus d'apprentissage interne et externe. La coexistence des processus d'apprentissage interne et externe conduit à long terme à une plus grande capacité des firmes à innover et à exploiter les opportunités technologiques.

Des travaux de Zollo et Winter (2002) se dégagent quatre principes pour guider la genèse et l'évolution des capacités dynamiques : (i) La codification sert au transfert du know why et du know how. La codification permet d'exposer les liens entre les diverses actions et le niveau de performance. (ii) La codification doit avoir lieu à un moment optimal. Trop tôt elle conduit à généraliser à partir de trop peu d'expérience. Trop tardivement elle revient

à codifier quelque chose qui a déjà été accepté soit par superstition soit par rationalité. (iii) La codification doit être soumise à l'adhésion des individus. (iv) Il faut une structure de soutien pour déterminer quels matériaux codifiés doivent être transmis à tous ou à des départements ou individus précis.

Ces travaux n'expliquent que partiellement l'origine des capacités dynamiques, il manque, selon nous, un objectif qui pousse à la création et au développement de telles capacités. L'obtention de rentes est une justification maintes fois avancée par les auteurs du domaine. Cependant les définitions de rentes sont multiples et leur étude permet de préciser la nature des capacités dynamiques. Ainsi, le prochain point est consacré à une revue de la littérature de cette notion aux interprétations multiples.

RENTES

Pour Alchian (1988) et Muth (1968) il existe au moins trois significations différentes du terme de rente dans la littérature : (i) L'usage commun dans lequel la rente est synonyme de loyer. La rente est le prix de location que doit verser à intervalles réguliers l'utilisateur d'un bien à son détenteur. (ii) L'usage en économie « classique » selon laquelle la rente est un paiement qualitativement différencié des salaires qui rémunèrent le travail et des intérêts qui rémunèrent le capital financier. La rente quant à elle rémunère la terre. (iii) L'usage dans la théorie économique de la firme où la rente correspond à la rémunération d'un *input* aux propriétés particulières. La rente se distingue donc du profit d'un point de vue qualitatif quant à la nature de l'*input* qui génère cette rente.

Cette troisième signification, qui comporte de nombreuses sous-catégories, est développée dans la section suivante. Nous y abordons notamment les conditions qui définissent l'existence et le type de rentes économiques. La pluralité des définitions, parfois contradictoires, amène une prolifération des classements des différents concepts de rentes. L'approche retenue ici est calquée sur celle que nous avons adoptée précédemment pour les compétences dynamiques, soit une présentation des rentes qui découlent d'un patrimoine déjà existant (un stock), suivie de celles qui proviennent d'une accumulation continue (flux) et enfin celles provenant d'une variation en majeure partie non anticipée.

Les rentes à la Ricardo-Marshall

L'idée de rente économique a été développée par Ricardo (1821) dans son argumentaire en faveur de l'abolition des *England's corn laws*. Ricardo fait l'observation que la terre est hétérogène du point de vue de la fertilité de

telle façon que si la demande de grain devenait suffisamment forte pour que l'on se mette à exploiter les terres peu fertiles, les propriétaires des terres très fertiles (et donc rares) percevraient un supplément de revenu. C'est l'excès de la demande et la pénurie de terre qui crée un prix élevé et donc une rente élevée aux propriétaires terriens.

De cette approche, deux caractéristiques des rentes se dégagent : (i) Tout d'abord la rente provient de l'offre limitée d'un stock de ressource (la terre). La rente est donc une mesure agrégée du degré de rareté et d'utilité d'une ressource. L'auteur emploie d'ailleurs la terminologie de *scarcity rents*. (ii) Ensuite Ricardo introduit la possibilité que sur un même marché cohabitent et subsistent des offreurs de ressources qualitativement différenciées. Puisque la particularité de la ressource qui crée la rente est d'être en offre fixe, une augmentation du prix ne peut pas attirer de nouvelles ressources dans cette utilisation.

Cette approche permet de définir une mesure de la rente ricardienne, qui est une mesure relative à la terre la moins fertile employée. Cette mesure est reprise plus tard par des économistes qui font migrer le concept de rente de Ricardo de l'exploitation agricole aux firmes industrielles. On l'oppose à la mesure de Pareto qui constitue la différence entre le paiement de la ressource dans sa meilleure utilisation et le paiement dans sa seconde meilleure utilisation (ou son utilisation actuelle). Si les ressources utilisées sont parfaitement homogènes alors elles ont toutes la même meilleure utilisation alternative, et la même valeur. Dans ce cas, la rente de Ricardo est égale à la rente de Pareto. L'hypothèse de l'homogénéité des ressources, difficile à concevoir avec des capitaux physiques, ne tient évidemment plus lorsque l'on considère la firme du point de vue des connaissances. Le concept de rente a donc évolué pour s'intégrer de plus en plus à la théorie de la firme.

Les rentes dans la théorie de la firme, le développement de Marshall

Marshall (1920) a défendu et développé l'approche de Ricardo. Pour Marshall la rareté que Ricardo accorde à la terre s'applique aussi aux autres inputs de la firme (ressources) qui existent en quantité temporairement ou définitivement fixe. Le développement proposé par Marshall correspond en majeure partie à l'emploi du concept de rente fait dans la théorie de la firme basée sur les ressources. L'auteur emploie les termes de « rente » et de « quasi-rente » pour distinguer une ressource dont l'offre est définitivement fixe d'une ressource dont l'offre n'est que temporairement fixe. On retrouve au sein de cette approche de la rente « Ricardo-Marshallienne » appliquée à la firme les mêmes caractéristiques mises en avant pour la terre : (i) La rente est un

phénomène qui s'applique exclusivement à un facteur dont l'offre est fixe ou quasi-fixe. (ii) La rente est un surplus, un excès de revenu par rapport à un benchmark qui correspond à la situation normale. On comprend que les facteurs de production triviaux, qui ne rassemblent pas toutes les caractéristiques énoncées par Barney (1991), comme les biens publics, ne permettent pas de générer une rente. Enfin, le fait qu'un actif génère une rente ne sous-entend pas que l'utilisateur de cette ressource perçoive la rente, il faut donc avoir un droit de propriété, ou du moins la capacité de s'approprier la rente générée par la ressource, estiment Klein *et al.* (1978).

Ce concept de rente, comme l'illustre Peteraf (1993), permet à des firmes qui n'ont pas les meilleures ressources de rester sur le marché si leurs *inputs*, hétérogènes, ont la productivité minimale. Puisque les ressources qui permettent d'obtenir des rentes sont disponibles en quantités limitées, des firmes avec une efficacité productive (capacité) moindre peuvent rester sur le marché et satisfaire toute la demande. Peteraf (1993) fournit une illustration de cette situation en faisant l'hypothèse que la firme possédant les meilleures ressources ait un coût moyen plus faible.

Marshall introduit également la notion de « quasi-rente composite ». Lorsque la rente de deux actifs employés ensemble est supérieure à la rente des actifs pris séparément, alors cette rente est appelée « quasi-rente composite ». Marshall (1920:626) donne l'exemple d'un moulin à eau et d'une usine d'énergie hydraulique. On peut supposer que les deux ressources ont été conçues de façon à être co-spécialisées par des investissements spécifiques. Ces investissements créent une dépendance bilatérale dans l'utilisation des ressources que Teece (1980) désigne comme la co-spécialisation. Amit et Schoemaker (1993) se réfèrent à la notion de complémentarité tandis que Dierickx et Cool (1989) parlent d'interconnexion. Les rentes Ricardo-Marschaliennes se distinguent des rentes de monopole, comme le note Peteraf (1993:191), par le fait que pour ces dernières l'offre est délibérément limitée par rapport aux ressources disponibles. Il s'agit dans le cas des rentes de monopole d'une pénurie organisée du bien, soit par les décisions et les efforts de la firme, soit d'une façon institutionnalisée par la mise en place de droits de propriété comme les brevets ou de l'obtention d'une exclusivité d'exploitation d'une mine.

Ce concept de rente basé sur la structure de la concurrence peut être complété avec le concept de rente à la Chamberlin (1933). Pour Teece *et al.* (1997) la recherche de ce type de rente constitue l'objectif le plus communément rencontré dans le champ théorique de l'économie industrielle. Dans ce modèle, l'offre d'un bien est faite par une seule entreprise, comme dans le cas du monopole, mais il est tenu compte de l'existence de substituts de ce

bien qui lui font concurrence. Cependant l'existence d'un produit de substitution n'implique pas que ce produit soit offert au même prix ou à un prix inférieur, ni qu'il soit un substitut dans toutes les dimensions du produit. Une rente à la Chamberlin est donc une rente de monopole que la firme obtient parce qu'elle possède un avantage dans une dimension particulière de ce bien. Cette rente, compte tenu de la structure de la concurrence, ne peut être éliminée par le jeu de marché.

Si la rente à la Ricardo-Marshall, comme nous venons de la présenter, provient d'un stock de ressources accumulées, cette accumulation est le fait de décisions prises par la firme (décision de constituer un stock de capital physique et humain Dierickx et Cool (1989) pour organiser une pénurie délibérée). L'existence de rentes de monopole – Chamberlin, quant à elles, correspondent à la fois à des compétences dynamiques propres à la firme (comme la possibilité de limiter le débit des ressources) mais également à l'inexistence de compétences dynamiques des firmes concurrentes qui ne sont pas en mesure d'imiter ou de substituer les ressources prises en compte. Enfin, si certaines ressources doivent être combinées pour créer des rentes, ce processus de création est alors nécessairement transversal à la firme et ne peut se limiter à certaines unités.

La détermination de la quantité optimale de ressources à développer s'interprète comme un calcul d'option et non comme une simple optimisation. En effet, une simple optimisation ne prendrait pas en compte les gains possibles provenant des combinaisons de ressources inattendues mais uniquement de leur emploi défini dans le programme d'optimisation. Le gain en provenance d'autres combinaisons correspond aux applications des options de croissance telles que décrites par (Kester, 1984), notamment le développement de la firme multi-produits. Les options emploient également une référence temporelle quant au moment où les ressources doivent être développées et mises en service (Madj and Pindyck, 1987). Cette littérature se base surtout sur des investissements en capitaux physiques (machines), or les rentes peuvent parfaitement provenir d'un stock de ressources intangibles. Nous nous proposons de développer ce point dans la partie suivante.

Rentes d'informations et de connaissances

Milgrom et Roberts (1992) définissent les rentes d'information comme les gains supérieurs d'un individu qui détient des informations privées avant la signature d'un contrat. Afin d'éviter l'opportunisme pré-contractuel d'une partie (comme celle rencontrée dans la sélection adverse), cette partie doit recevoir des incitations pour ne pas tirer profit de ces informations privées. Ces incitations constituent ainsi une rente. Rebérioux (2003) propose une

approche de la gouvernance où la répartition de ce type de rente est étudiée sur la base d'une séparation des fonctions de direction et de contrôle.

L'approche de Milgrom et Roberts prend place dans le cadre de l'économie de l'information où des éléments comme la confiance et la réputation jouent un rôle majeur. La confiance mutuelle que deux parties peuvent se témoigner lorsqu'elles s'engagent dans un contrat se retrouve dans le concept de rentes relationnelles (Dyer, Singh, 1998, p. 662). Shapiro (1983) donne un exemple où la ressource intangible est représentée par la réputation. Le flux de revenus (rente) est corrélé à la réputation, ce qui constitue une incitation à la construire et à la maintenir.

La prise en compte de l'influence de l'information des différentes parties sur les rentes conduit Schoemaker (1990) à s'interroger sur la rationalité associée à la création de rentes. La création d'une rente, pour cet auteur, est possible suivant les niveaux de rationalité et d'efficacité des marchés retenus. Aussi, plus la rationalité est forte plus les rentes seront des quasi-rentes de très courte période. Dans le cas opposé, avec des marchés imparfaits et une rationalité limitée il est possible de créer de façon délibérée une rente de long terme. Cohendet et Llerena (1990) montrent le rôle de l'information dans l'évaluation d'une firme et l'importance du passage de la rationalité absolue à une rationalité procédurale.

Une approche de la firme basée sur les connaissances et non l'information (Cohendet, Llerena, 1999) modifie la nature des rentes, leur création et leur appropriation. Selon Teece (1993) le rôle fondamental du manager est de gouverner la firme de telle façon à générer, augmenter, et protéger ce type de rentes. La création de rentes basées sur la connaissance est notamment analysée par Spender (1996). Pour cet auteur, différents types de connaissances conduisent à des rentes de natures différentes. Ainsi la connaissance collective conduit à des rentes dites à la Penrose, tandis que des connaissances explicites donnent lieu à des quasi-rentes de monopole découlant de ces connaissances. La connaissance collective comprend à la fois le *meaning* regroupant l'aspect cognitif, affectif, symbolique et culturel lié à la connaissance, et le *praxis* regroupant l'aspect comportemental, rituel et les routines organisationnelles. Cette connaissance collective est par nature propre à la firme pour des raisons historiques et est relativement immobile. Elle est donc relativement inimitable. Par contre les connaissances explicites, conscientes et objectives induisent des quasi-rentes de monopole qui peuvent être dissipées par une firme concurrente qui imite la connaissance sous-jacente (Spender, 1996, p. 73). L'appropriation de la rente devient alors fondamentale (Klein *et al.*, 1978).

La prise en compte du temps dans les changements de rentes se fait notamment par la notion de coûts de transactions dynamiques. Il s'agit des

coûts subis par la firme lorsque celle-ci n'a pas la capacité de production requise à un instant donné. Langlois (1992) remarque que les ressources n'ont pas le même coût d'acquisition pour toutes les firmes. Celui-ci dépend du stock de ressources existantes et de l'ordre d'accumulation, aussi certaines firmes accordent une valeur plus élevée à certaines ressources qu'à d'autres. Ces coûts de transaction sont dus à une asymétrie d'information lors de l'acquisition de ressources. Les coûts de transaction dynamiques font le lien entre les rentes basées sur de l'information et celles provenant de connaissances. Aussi l'espérance de rente ne doit pas être la même pour toutes les firmes, puisqu'une firme dont les coûts de transaction dynamiques sont élevés doit formuler des anticipations de rentes plus élevées.

Rentes entrepreneuriales, d'innovation, à la Schumpeter

Les concepts de rentes précédents s'appliquent à une industrie stable. Ils comparent la productivité de ressources dans différentes utilisations dont la valeur est connue *ex ante*, ou suffisamment connue pour être appréciée en terme de risque. La rente entrepreneuriale par contraste est la découverte de nouvelles combinaisons de ressources dont l'incertitude est une caractéristique fondamentale (rentes entrepreneuriales, d'innovation et à la Schumpeter sont synonymes dans la littérature). Rumelt (1987) définit la rente entrepreneuriale comme la différence entre la valeur *ex post* d'un projet (ou du flux de revenu qu'il génère) et le coût *ex ante* des ressources combinées pour réaliser ce projet. Si on pose l'hypothèse d'un équilibre anticipé (coût *ex ante* = valeur *ex post*) alors la rente entrepreneuriale est nulle.

Cette définition implique que la rente entrepreneuriale est nécessairement temporaire. Lorsque les visions des autres acteurs de l'industrie sont identiques aux anticipations de l'entrepreneur, cette forme de rente sera amenée à évoluer. Ainsi, une firme qui a développé une innovation dont l'impact ne sera apprécié correctement qu'un certain temps après sa mise sur le marché aura une quasi-rente, voire une rente de monopole, en fonction du délai nécessaire aux firmes concurrentes pour acquérir les connaissances nécessaires pour produire un tel bien et la concurrencer.

Phelan et Lewin (2002) décrivent ce changement en termes d'équilibre et de déséquilibre de marché selon le mode de pensée de l'école Autrichienne. Ces auteurs notent que toutes les rentes peuvent trouver leur origine dans un état de déséquilibre généré par une innovation et sont en substance une rente à la Schumpeter. Par contre la rente entrepreneuriale n'a pas d'homologue dans une situation d'équilibre (l'opportunisme ne conduisant pas à une rente, mais à un profit qui s'estompe par le jeu de la concurrence).

Rumelt (1987), qui a introduit le concept de rente entrepreneuriale, distingue essentiellement trois caractéristiques qui forment l'originalité de ce type de rente :

(i) L'incertitude joue un grand rôle dans la production de rentes entrepreneuriales. En absence d'incertitude on peut s'attendre à ce que les inputs utilisés reflètent leur vraie valeur. Leur utilisation donne lieu à une imitation rapide afin de réduire le *profit* à un niveau normal. L'incertitude sur les possibilités de production *ex ante* bloque l'imitation.

(ii) L'innovation entrepreneuriale pour produire une rente doit être « socialement efficace ». C'est-à-dire que l'innovation doit conduire à une augmentation de valeur suffisamment forte par rapport aux substituts préexistants pour justifier les coûts de l'innovation. Il s'agit là d'une condition d'appartenance à la catégorie innovation et non pas d'invention au sens de Schumpeter.

(iii) L'existence de la rente dépend des caractéristiques de l'entrepreneur qui arrive à rompre les freins à la création comme l'ambiguïté causale (Lippman, Rumelt, 1982).

DISCUSSION

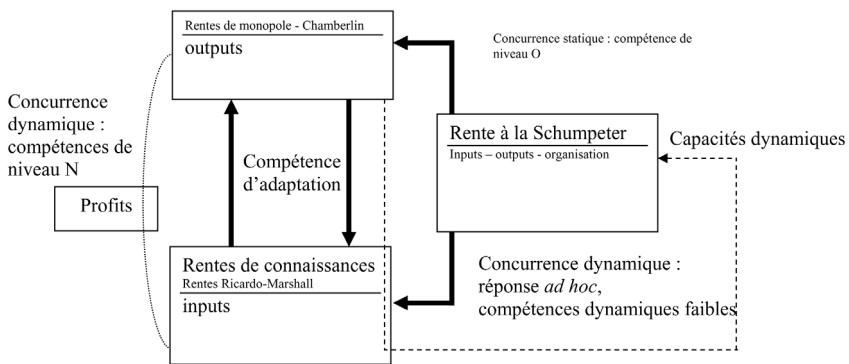
La multitude de rentes existantes rend difficile leur analyse malgré les efforts de modélisation (Lippman et Rumelt, 2003). L'approche la plus explicite, selon nous, à l'heure actuelle est de type conceptuel, d'où notre choix de la retenir pour tenter de lier les notions de capacités dynamiques et les rentes. Il est possible, à la lumière des réflexions précédentes, d'affirmer que les compétences dynamiques sont les processus qui font évoluer la firme. Ces processus proviennent et utilisent des ressources pour reconfigurer, créer et détruire des ressources afin de faire face à des changements dans l'industrie. Les compétences dynamiques désignent les routines organisationnelles et stratégiques grâce auxquelles la firme parvient à obtenir une nouvelle configuration des ressources lorsque des marchés émergent, évoluent et disparaissent. La configuration de ressources obtenues permet ainsi de créer et de capturer des rentes spécifiques en fonction du dynamisme de l'industrie. Le point suivant présente le lien entre les rentes et les capacités dynamiques.

Les relations rentes capacités dynamiques

La figure 1 illustre les mécanismes qui lient les différentes rentes aux compétences dynamiques, et *in fine*, aux processus mis à l'œuvre pour obtenir des capacités dynamiques. Dans ce graphique, les catégories de rentes que la

une firme peut obtenir sont réparties dans les trois catégories que nous avons précédemment présentées : les rentes de monopole ou de Chamberlin obtenues via un *output* que la firme est seule à pouvoir produire dans des conditions d'efficacité particulières, les rentes provenant des stocks d'*inputs* sans lien direct avec un *output* précis, et enfin les rentes à la Schumpeter. La revue de la notion de rente montre que chaque rente est, à l'origine, une rente entrepreneuriale reprenant les catégories de Schumpeter (1935), soit la fabrication d'un bien nouveau, la mise en place d'une nouvelle méthode de production, l'ouverture d'un débouché nouveau, la conquête d'une nouvelle source d'*inputs*, ou la mise en place d'une nouvelle organisation.

Figure 1 – Relations rentes – capacités dynamiques



Selon le type de firmes dans l'industrie, l'environnement concurrentiel sera stable ou dynamique et conduira à transformer la rente à la Schumpeter en une rente provenant d'un *input* ou d'un *output*. Un faible environnement concurrentiel implique que les firmes ne parviennent pas à imiter avec succès la firme innovatrice qui recueille une rente entrepreneuriale. Cette dernière se place alors dans une situation de monopole. À l'inverse, si les firmes concurrentes disposent des compétences dynamiques qui leur permettent d'avoir une réaction au moins *ad hoc* et de réagir sur certaines dimensions aux nouvelles compétences de la firme innovatrice, ces firmes sont alors capables de produire sans posséder le niveau d'efficacité (la capacité) de la firme innovatrice. On retrouve ainsi le cas décrit par Peteraf (1993) d'une firme qui possède une capacité de production plus efficace, mais pas suffisamment pour éradiquer toute concurrence qui subsiste et qui ne sert qu'une partie de la demande. L'industrie est, dans ce cas, composée de firmes hétérogènes, les meilleures percevant des rentes grâce à leurs ressources (au sens large du terme incorporant les actifs tangibles et intangibles).

CONCLUSION

Ce travail tisse des liens entre les notions polymorphes de capacités dynamiques et de rentes. Cette discussion prend place dans un débat plus vaste sur les interactions entre les champs du management stratégique et l'économie industrielle. Si le premier s'oriente vers la problématique des connaissances et de l'apprentissage comme source de rente, le second développe massivement la problématique de la structure industrielle et de la position dominante pour produire des rentes.

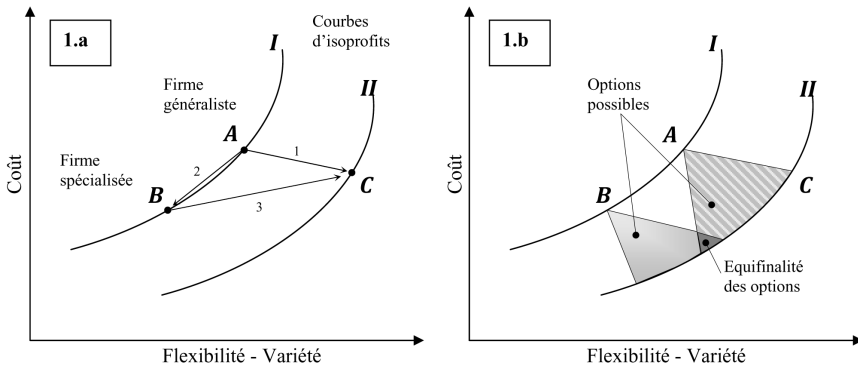
Si ces deux approches peuvent se conjuguer, elles n'apportent pour l'instant que peu d'éléments au manager pour guider le choix des ressources à développer. Le processus de décision esquissé par Winter est limité à la problématique évolutionniste. La firme est liée d'une façon durable et coûteuse à ses ressources, et il en résulte une perte de flexibilité, Cohendet et Llerena (1989). Aussi, faut-il guider le choix des ressources par des critères financiers, économiques (économie industrielle, coûts de transaction) en prenant en compte la particularité des ressources intangibles comme la connaissance. Il ne s'agit pas seulement d'effectuer des choix dans un menu offert à la firme, mais de créer et de développer ce menu de choix. Cet état d'esprit, comme le suggèrent Dosi *et al.* (2000), inclut la dynamique d'apprentissage et nécessite probablement le développement de nouveaux outils.

La figure 2 décrit la situation dans laquelle se trouve le manager. Dans ce graphique sont représentées des courbes d'isoprofits (I et II) et trois firmes (A, B, C) qui ont fait des choix de développement différents. Un déplacement vers la droite de la courbe d'isoprofits correspond à une augmentation du niveau de profit. Les firmes A et B ont un même niveau de profit mais leurs arbitrages en termes de coûts de production et de variété sont différents (l'hypothèse généralement admise stipulant que l'augmentation de la variété et de la flexibilité s'accompagne d'un accroissement plus que proportionnel du coût est faite ici). La firme A a choisi de produire une plus grande variété de biens tandis que la firme B a choisi de se spécialiser. La firme C, quant à elle, se situe à un niveau de développement de ses connaissances plus avancé qui lui permet à la fois de produire une plus grande variété de biens à un coût peu élevé.

Le passage du point A au point C peut se faire en suivant différents sentiers (graphique 2.a). Soit la firme se maintient à un même niveau de coût mais parvient à augmenter la variété des biens qu'elle produit (flèche 1), soit elle choisit une stratégie basée sur une réduction préalable des coûts associée à une baisse de variété pour ensuite augmenter à nouveau la variété. Ce qui correspondrait à se rencontrer sur ses fondamentaux pour ensuite se développer vers une autre direction (flèche 2 puis 3). La firme au point B se trouve

devant un choix symétrique. Le graphique 2.b représente l'ensemble des options qui s'offre à chaque firme parmi lesquelles elle peut choisir son évolution future. On peut remarquer que certaines de ces options conduisent les firmes à un même emplacement sur la courbe d'isoprofit (équifinalité des choix).

Figure 2 – Options et dynamique de production
(adaptée de Hayes et al., 2004 ; De Toni et Tonchia, 2005)



D'une part ces options sont contraintes par les ressources détenues par la firme et son habileté à les employer dans de nouvelles activités, d'autre part ces options spécifient le type de rente que la firme peut obtenir. Or, si certaines firmes peuvent plus facilement se développer en suivant une dimension (coût ou variété), certaines rentes devraient être plus faciles à obtenir que d'autres, et par là contraindre à nouveau le choix d'options futures.

Les outils pour guider les choix managériaux entre ces différentes options devraient notamment prendre en compte (i) la dépendance de sentier des investissements tangibles et intangibles et des choix futurs qu'ils autorisent. Puisque la position d'une firme à un instant donné, exprimée en termes de capacité dynamique dépend de ses compétences et ressources accumulées, il est clair que ses choix d'évolution futurs sont dépendants de son évolution passée. (ii) Spécifier le rôle de l'intentionnalité et des agents qui exercent les décisions. Il s'agit, comme l'a noté Selznick, que la firme dans son hétérogénéité forme un tissu social vivant avec, pour être efficace un ou des organes de décisions et une vision qui transcendent la compréhension purement technique de son fonctionnement. (iii) Enfin, prendre en compte la multiplicité des processus co-évoluant au sein de la firme qui influence aussi bien les coûts que les seuils de satisfaction et de motivation des agents.

Un outil répondant au moins partiellement à ces besoins réside, selon nous, dans les options réelles. Si ce champ théorique connaît de nombreux

développements en économie industrielle et en management stratégique, il n'y a, pour l'instant, pas de travaux qui l'intègrent dans une théorie de la firme qui prend explicitement en considération l'économie de la connaissance. Il semble cependant très prometteur comme le suggèrent Denrell *et al.* (2003) et Winter (2000, p. 983) « *An organizational capability (...) together with its implementing inputs flows, confers upon an organization's management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type* ».

BIBLIOGRAPHIE

- ALCHIAN, A. A., 1988, Rent, *The New Palgrave – A Dictionary of Economics*, MacMillan, London, UK.
- AMIT, R., SCHOEMAKER, P. J. H., 1993, Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 4 (1), 33-46.
- AZOULAY, N., WEINSTEIN, O., 2000, Les compétences de la firme, *Revue d'Économie Industrielle*, 93, 117-154.
- BARNEY, J., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- CHAMBERLIN, E., 1933, *The Theory of Monopolistic Competition*, 8th ed., Cambridge, Harvard University Press.
- COHENDET, P., LLERENA, P., 1989, *Flexibilité, Information et Décision*, Economica, Paris.
- COHENDET, P., LLERENA, P., 1990, Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise, *Revue d'Économie Industrielle*, 51, 141-165.
- COHENDET, P., LLERENA, P., 1999, La conception de la firme comme processeur de connaissances, *Revue d'Économie Industrielle*, 88, 211-236.
- COLLIS, D. J., 1994, How Valuable Are Organizational Capabilities?, *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- DENRELL, J., FANG, C., WINTER, S. G., 2003, The economics of strategic opportunity, *Strategic Management Journal*, 24, 977-990.
- DE TONI, A., TONCHIA, S., 2005, Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities, *Omega*, 33 (6), 525-540.
- DIERICKX, I., COOL, K., 1989, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- DOSI, G., NELSON, R. R., WINTER, S. G., 2000, Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities, in Dosi, G., Nelson, R. R., Winter, S. G. (eds), *Nature & Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, New York.
- DYER, J. H., SINGH, H., 1998, The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- EISENHARDT, K., MARTIN, J., 2000, Dynamic capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- FOSS, N. J., 1996, Capabilities and the theory of the firm, *Revue d'Économie Industrielle*, 77, 7-28.

- FOSS, N. J., 1997, *Resources and Strategy: A Reader*, Oxford: Oxford University Press.
- HAYES, R. H., PISANO, G. P., UPTON, D. M., WHEELWRIGHT, S. C., 2004, *Operations, Strategy, and Technology: Pursuing the Competitive Edge*, John Wiley & Sons, New-York.
- HODGSON, G. M., 1998, Evolutionary and competence-based theories of the firm, *Journal of Economic Studies*, 25 (1), 25-56.
- KESTER, W. C., 1984, Today's options for tomorrow's growth, *Harvard Business Review*, 62, 153-160.
- KLEIN, B., CRAWFORD, R. G., ALCHIAN, A. A., 1978, Vertical integration, appropriate rents, and the competitive contracting process, *Journal of Law and Economics*, 21 (2), 297-326.
- KOGUT, B., ZANDER, U., 1992, Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organisation Science*, 3, 83-397.
- LANGLOIS, R. N., 1992, Transaction-cost economics in real time, *Industrial and Corporate Change*, 1 (1), 99-127.
- LEWIN, P., PHELAN, S. E., 2002, Rent and resources: a market process perspective, in Foss, N. J., Klein, P. G. (eds), *Entrepreneurship and the Firm, Austrian Perspectives on Economic Organization*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- LIPPMAN, S. A., RUMELT, R. P., 1982, Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- LIPPMAN, S. A., RUMELT, R. P., 2003, The payments perspective: micro-foundations of resource analysis, *Strategic Management Journal*, 24, 903-927.
- LLERENA, P., OLTRA, V., 2002, Diversité des processus d'apprentissage et efficacité dynamiques des structures industrielles, *Revue d'Économie Industrielle*, 98, 95-120.
- MADJ, S., PINDYCK, R., 1987, Time to build, option value, and investment decisions, *Journal of Financial Economics*, 18, 7-27.
- MAKADOK, R., 2001, Toward a synthesis of resource-based and dynamic-capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- MILGROM, P., ROBERTS, J., 1992, *Economics, Organisation and Management*, Prentice-Hall, New Jersey.
- MUTH, R. F., 1968, Rent, *International Encyclopaedia of the Social Science*, MacMillan and FreePress.
- PENROSE, E. T., 1959, *The Theory of the Growth of the firm*, Oxford University Press.
- PETERAF, M. A., 1993, The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- PORTER, M. E., 1991, Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, 18 (5), 95-117.
- PORTER, M. E., 1996, What is Strategy?, *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.
- RATHE, K., WITT, U., 2001, The nature of the firm – Static versus developmental interpretation, *Journal of Management and Governance*, 5, 331-351.
- REBÉRIOUX, A., 2003, Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme : quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale ?, *Revue d'Économie Industrielle*, 104, 85-110.

- RICARDO, D., 1821, *The Principles of Political Economy and Taxation*, London, The Guernsey Press.
- RUMELT, R. P., 1987, Theory, strategy and entrepreneurship, in: Teece, D. J. (ed.), *The Competitive Challenge, Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- SCHOEMAKER, P. J. H., 1990, Strategy, complexity and economic rent, *Management Science*, 36 (10), 1178-1192.
- SCHUMPETER, J. A., 1935, *Théorie de l'évolution économique*, deuxième édition, Librairie Dalloz, Paris.
- SELZNICK, P., 1957, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Row, Peterson, and Co., Evanston, IL.
- SHAPIRO, C., 1983, Premiums for high quality products as rent to reputation, *Quarterly Journal of Economics*, 98, 659-680.
- SPANOS, Y. E., LIOUKAS, S., 2001, An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, 22, 907-934.
- SPENDER, J. C., 1996, Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- STANKIEWICZ, F., 2003, Des compétences de la firme aux compétences des salariés : le point de vue non autorisé d'un économiste du travail, *Revue d'Économie Industrielle*, 102, 55-68.
- TEECE, D. J., 1980, Economies of scope and the scope of the enterprise, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 1, 223-247.
- TEECE, D. J., 1993, The dynamics of industrial capitalism: perspectives on Alfred Chandler's scale and scope, *Journal of Economic Literature*, 31, 199-225.
- TEECE, D. J., PISANO, A., 1994, The dynamic capabilities of firms: an introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 537-556.
- TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A., 1997, Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- WERNERFELT, B., 1984, A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- WINTER, S. G., 2000, The satisficing principle in capability learning, *Strategic Management Journal*, 21, 981-996.
- WINTER, S. G., 2003, Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- ZOLLO, M., Winter, S. G., 2002, Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, 13 (3), 339-351.