

LA DIVERSIFICATION LIÉE COMME STRATÉGIE DE VALORISATION DE COMPÉTENCES TECHNOLOGIQUES DISTINCTIVES

Samuel Grandval et Stéphanie Vergnaud

Direction et Gestion | « La Revue des Sciences de Gestion »

2006/1 n°217 | pages 87 à 99

ISSN 1160-7742

ISBN 9782916490014

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-1-page-87.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.

© Direction et Gestion. 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 diversification liée comme stratégie de valorisation de compétences technologiques distinctives

par Samuel Grandval et Stéphanie Vergnaud



Samuel GRANDVAL
Professeur
ESCEM
(Tours-Poitiers)



Stéphanie VERGNAUD
Professeur
ESCEM
(Tours-Poitiers)

L'obtention d'effets de synergie a servi de prétexte à nombre de diversifications. Les échecs pléthoriques ont conduit les théoriciens à se poser la question de la pertinence de ce mode de développement. Les résultats se sont avérés contradictoires. De plus, issus d'études statiques, ils informent peu sur le processus d'émergence de la synergie (Miller, 2004). Potentiellement, la diversification liée, parce qu'elle partage des activités entre deux métiers, est à même de produire des effets de synergie significatifs. Gary (2005) arrive à la conclusion que la stratégie de diversification est performante si les dirigeants pourvoient suffisamment l'organisation en ressources à partager, pour que la synergie opère. En l'absence d'une telle politique, la diversification liée peut avoir un impact négatif sur la performance de la firme en dépit d'un potentiel de synergie élevé. Suite à aux résultats contradictoires, le manager doit-il se priver pour autant de cette voie de développement? Miller (2004) voit en cette stratégie une alternative à l'innovation. En effet, le processus d'innovation est coûteux et aléatoire quant à ses résultats. Ceci se vérifie particulièrement pour les PME. Toutefois, la théorie des ressources et compétences insiste sur l'acquisition de nouvelles ressources et

l'apprentissage de nouvelles compétences qu'exige l'exercice d'un autre métier et vient limiter l'intérêt d'une diversification liée. Ceci est d'autant plus vrai lorsque la diversification consiste à une réallocation des ressources et non à un accroissement de celles-ci (Gary, 2005).

L'analyse de la diversification liée, entreprise par Céra, permettra de comprendre les processus à l'origine de l'effet levier et ceux qui les contrarient. Cette entreprise de fabrication de céramique technique a entrepris une diversification vers la céramique décorative. Nous analyserons le métier de haute technologie de la céramique, dans le but de faire émerger les lieux réels de synergie stratégique avec la céramique décorative. La notion de synergie sera notamment appréhendée à partir de réflexions et de concepts empruntés au modèle des ressources et compétences. La contribution théorique consiste en une meilleure compréhension des mécanismes qui mènent à l'obtention d'effets levier et les processus qui viennent les contrebalancer. *In fine*, l'objectif est de comprendre dans quelle mesure la stratégie de diversification comme moyen de valorisation de compétences technologiques distinctives peut être une bonne alternative à l'innovation.

1. De la notion de compétence distinctive à la notion de synergie

Le concept de synergie est aujourd'hui galvaudé. Sa signification sera rappelée avant d'étudier les processus qui mènent à l'obtention d'un effet de synergie. Dans un premier temps, nous réfléchirons aux conditions de déclenchement de l'effet de levier sur les ressources et compétences. Dans un second temps, nous justifierons l'intérêt de la diversification liée comme modalité de développement comparativement à une politique d'innovation. Pour finir, nous nous interrogerons sur les possibilités d'identifier les compétences distinctives les plus prometteuses en termes d'effet levier qui induit la réussite des diversifications liées.

1.1 La diversification liée en tant que levier sur les ressources ou les compétences

Selon Orange (1999), « *l'effet de synergie intervient dans un système chaque fois qu'une combinaison de ressources permet d'obtenir des résultats dont la valeur globale dépasse celle des intrants utilisés conjointement* ». Le processus qui mène à l'apparition de la synergie est donc une alchimie résultat des processus organisationnels. Une compétence se définit comme une capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux ressources. Elle est générée par des processus organisationnels et ses savoir-faire collectifs (Lamarque, 1999). Partant, il est difficile *ex ante* de savoir si cette alchimie, cet enrichissement de compétences, va se réaliser lors de la diversification. Théoriquement, un partage d'activités entre plusieurs métiers devrait permettre de valoriser davantage les ressources ou les compétences de l'entreprise (Wernerfelt, 1984). Ce partage ne suffit pas à qualifier cette stratégie de diversification liée ou, tout du moins, de diversification stratégiquement pertinente (Campbell, Luchs, 1992). Les effets de synergie obtenus doivent être significatifs au regard du redéploiement de ressources et à l'apprentissage de compétences que nécessite le nouveau métier. En effet, la diversification liée peut permettre d'obtenir un effet de levier sur des ressources ou des compétences partagées (Markides, Williamson, 1994; Bergh, 1995) mais la complexité et les coûts générés par l'exploitation de synergies peuvent limiter l'avantage de ce type de diversification (Porter, 1986, 1987; Grant et al., 1972-1984; Collis et Montgommery, 1995). Chatterjee et Wernerfelt (1991) soutiennent que la performance d'une stratégie de diversification liée est souvent dépendante de la situation de l'organisation en termes de ressources et, en particulier, de la nature des ressources sous-utilisées. Si celles-ci sont des ressources fondamentales, alors l'effet de levier est d'autant plus fort. Ainsi, une diversification liée doit reposer sur le partage des activités qui sont à l'origine des ressources et des compétences fondamentales. Selon l'approche par les ressources et les compétences, la

stratégie de la firme doit s'articuler autour d'un « noyau » de ressources et de compétences fondamentales communes à l'ensemble de ses activités. Le développement de la firme est donc organisé autour d'un métier et assis sur la recherche de synergies entre activités existantes et activités nouvelles. Son devenir est par conséquent influencé par sa dotation en ressources rares et en compétences difficilement imitables : « *Les conditions de durabilité des atouts des firmes reposent sur la facilité de l'imitation par les concurrents* » (Dierickx et Cool, 1989). Ceci explique que l'étude doit se porter sur les effets leviers obtenus uniquement à partir des ressources uniques et des compétences fondamentales.

1.2 La diversification : substitut à l'innovation ou utilisation accrue de compétences clés technologiques ?

En ce qui concerne la compétition basée sur des ressources et compétences distinctives relatives à l'innovation, la théorie des ressources et compétences, lorsqu'elle traite de la diversification, fournit un mécanisme d'analyse sur l'aspect endogène de la diversification (Miller, 2004). Plus précisément, la théorie suggère que les firmes avec des ressources technologiques supérieures peuvent se diversifier pour réaliser des économies de champ à partir de ses atouts en termes de compétences. L'économie de champ consiste à couvrir plusieurs domaines d'activités en partageant des compétences clés. Toutefois, ces domaines d'activités ne peuvent pas être trop éloignés les uns des autres. Ils doivent partager de véritables compétences fondamentales relatives à trois domaines : même besoin, même marché, même technologie ou une combinaison des trois. L'ouverture des champs d'activité de l'entreprise permet de mieux répartir les risques.

La diversification à partir d'une compétence technologique maîtrisée est une alternative à l'innovation car ce processus est risqué par nature. Les résultats d'une politique de recherche et développement sont aléatoires.

La diversification serait une façon de moins subir de risques supplémentaires en exploitant au maximum une compétence technologique, plutôt que de renouveler celle-ci par une politique de recherche et développement importante et risquée (Miller, 2004). Selon la théorie de la ressource et de la compétence, les deux stratégies (innovation et diversification liée) sont défendables.

La stratégie d'innovation procède du raisonnement suivant : la R & D permet l'accumulation de ressources et de compétences difficilement imitables par les concurrents formant un cycle vertueux. Miller (2004) décrit le cercle vertueux de l'innovation : les entreprises qui investissent plus en R & D devraient espérer obtenir une plus grande connaissance et développer de plus grandes compétences que les firmes qui investissent moins (Dierickx et Cool, 1989 ; Kogut et Zander, 1992 ; Yeoh et Roth, 1999). La production répétitive et à grande échelle peut faire baisser la courbe d'apprentissage (Sherer, 1980), pendant que le développement des routines (Nelson et Winter, 1982) et les ressources humaines (Lado et Wilson, 1994) peuvent générer des compétences. Les capacités à innover (Hargadon et Sutton, 2000) et à gérer la connaissance (March, 1991) sont des compétences de classe supérieure ou dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997) qui peuvent être particulièrement difficiles pour les concurrents à imiter.

Parallèlement, la même théorie expose les avantages de la diversification liée. Pour Barney (1991), les entreprises leaders du secteur peuvent utiliser leurs ressources distinctives pour étendre leurs activités à d'autres marchés. Une compétence dont la nature est de représenter de la valeur, d'être rare et coûteuse à imiter peut être une source d'avantage compétitif durable. Si cette compétence a le potentiel pour être appliquée à plusieurs marchés, cela forme une compétence clef (Prahalad et Hamel, 1990). Montgomery et Wernerfelt (1988) surenchèrent en affirmant que le cœur de compétence des entreprises apportera le plus grand retour sur investissement pour les produits correspondant au cœur de métier mais ils soulignent toutefois qu'il existe des applications possibles pour d'autres activités. En

contraste, Prahalad et Hamel (1990) laissent entendre que les plus gros bénéficiaires d'une compétence clef peuvent être l'aptitude à introduire des produits de rupture, créant de nouveaux marchés pour lesquels la concurrence est faible. L'importance de ce type de rupture provient du constat que créer ne suffit pas. En effet, parmi les inventeurs ou créateurs de nouvelles technologies, rares sont les entreprises ou innovateurs individuels qui tirent profit de leur innovation particulièrement lorsque celle-ci bouleverse l'offre de biens ou services (Geroski et Markides, 2005). De plus, les ruptures technologiques naissent du hasard et de la science et les résultats de leur exploitation sont imprévisibles. En conséquence, les grandes entreprises ne peuvent planifier ou provoquer de rupture technologique radicale. Si le rôle du manager est de consolider le secteur et de gérer la continuité, il doit infliger également la rupture pour construire son secteur et affaiblir ses concurrents (Hamel, 1997). En conséquence, il doit concilier les tensions de l'exploitation et de l'exploration (March, 1991).

Face à une justification des deux stratégies de développement alternatives par la théorie des ressources et compétences, dans quelle condition une stratégie de diversification peut-elle s'avérer plus pertinente qu'une stratégie d'innovation? Quels sont les mécanismes qui viennent contrebalancer les effets de levier sur les ressources et les compétences? Le cas Céra fournira quelques pistes de réponses à ces questions.

1.3 L'identification des compétences clés par le modèle des ressources et des compétences (MRC)

L'identification des ressources et compétences clés est une étape fondamentale puisque les effets leviers significatifs sont obtenus à partir de leur partage. C'est celui-ci qui confère la dimension stratégique à la diversification liée. L'émergence des notions de ressource et de compétence en stratégie provient de questionnements liés aux problèmes de diversification (Wernerfelt, 1984).

Ainsi, la compréhension de l'avantage concurrentiel repose traditionnellement sur la notion de portefeuille d'activités de l'entreprise. En réalité, ce portefeuille est le résultat de la mise en œuvre des ressources dont dispose la firme. Nous proposons donc de les identifier dans le cas de l'entreprise Céra et de voir dans quelle mesure elles fondent l'avantage concurrentiel. Pour Barney (1991), les ressources correspondent aux « *actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoir, etc., contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience* ». Cette définition permet de cerner la notion mais reste assez floue quant aux différences entre les différentes catégories de ressources, au sens large du terme. Ainsi, différents niveaux de ressources peuvent être distingués (Teece, Pisano et Shuen; 1997). Durand (2000, p.86) propose la définition suivante: « *l'entreprise mobilise des actifs et des ressources auxquels elle a accès et les combine au service de son offre et de ses clients, en faisant appel à des connaissances et des processus organisationnels qui lui sont propres. Certaines des compétences sont suffisamment spécifiques pour être considérées comme clés, c'est-à-dire qu'elles allient des ressources et des savoir-faire sous une forme et d'une façon telles qu'elles constituent un avantage concurrentiel significatif et durable face aux concurrents* ». Le rôle de la stratégie d'entreprise consiste alors à identifier les ressources rares, à les protéger, à les exploiter et à en créer de nouvelles. Également, le but de la stratégie consiste à les combiner de sorte qu'elles permettent la constitution de compétences spécifiques (Grandval et Soparnot, 2003). Ces dernières fondent alors l'avantage concurrentiel. Celui-ci correspond aux facteurs qui lui permettent d'être plus profitable que ses concurrents et d'obtenir une position concurrentielle forte sur son secteur d'activité (Arrègle et Quélin, 2001). Néanmoins, cet avantage, pour être durable ou soutenable, est lié à l'acquisition de compétences distinctives et peu imitables. Il convient alors de définir des critères permettant d'identifier la dimension stratégique des ressources et compétences.

Selon Tywoniak (1998), dans le MRC « *l'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché (ou une niche), mais dans la valorisation supérieure de ses ressources* ». Selon le même auteur, pour qu'une ressource ou une compétence apporte un avantage concurrentiel à la firme, il existe six conditions :

« *Valeur : la ressource ou compétence doit avoir de la valeur pour la firme, parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement (Barney, 1991), [...], ou bien parce que cette ressource est supérieure à celles des concurrents et permet donc l'exploitation potentielle d'une rente (Collis et Montgomery, 1995).*

Rareté : la ressource doit être rare, c'est-à-dire qu'un nombre limité seulement de firmes peuvent y avoir accès, idéalement une seule (Barney, 1991). [...]

Non imitation : la ressource ou la compétence doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie.

Longévité : la ressource peut-elle maintenir l'avantage concurrentiel de la firme dans la durée (Collis et Montgomery, 1995). [...]

Non-substitution : pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles (Barney, 1991 ; Collis et Montgomery, 1995).

Appropriation : selon Barney (1995), afin d'établir un avantage concurrentiel, la firme doit organiser ses processus et sa structure afin de réaliser la valeur potentielle de ses ressources et compétences cardinales. [...]

Ce n'est que lorsque ces six conditions sont respectées qu'une ressource ou une compétence peut permettre d'obtenir un avantage concurrentiel ».

Pour le MRC, la stratégie de développement s'articule autour du métier. En effet, les diverses activités de la firme reposent sur l'exploitation conjointe d'un nombre limité de ressources et de compétences cardinales. D'autre part, une compétence n'est qu'un avantage potentiel. La traduction de la compétence en avantage passe par son incorporation dans l'activité de la firme :

de compétence, elle doit devenir compétence cardinale, c'est-à-dire qu'elle doit se conformer aux critères de l'avantage concurrentiel (Grandval et Soparnot, 2003). Les compétences de l'entreprise Céra constituent-elles un ensemble de compétences susceptibles de procurer à la firme un avantage concurrentiel soutenable ? En se diversifiant, l'entreprise a-t-elle pu bénéficier d'un véritable effet de levier sur ses ressources ?

2. Evaluation de la pertinence stratégique de la diversification d'activité opérée par Céra

L'objet de ce paragraphe est d'illustrer la théorie de la ressource et de la compétence à partir du cas d'une entreprise du secteur céramique qui a fait le choix de la diversification plutôt que de l'innovation. L'entreprise Céra, dont nous avons modifié le nom pour des raisons de confidentialité, a en effet décidé de se diversifier vers le secteur des montres de luxe. Les processus de génération de l'effet levier seront étudiés ainsi que les phénomènes qui viennent les contrebalancer, rendant cette alternative à l'innovation pas forcément stratégiquement justifiée.

2.1 Méthodologie : une recherche qualitative fondée sur une étude de cas unique

Selon Rouse et Daellenbach (1999), les ressources et compétences sont difficilement repérables par des études statistiques sur de grands échantillons notamment quant à l'étude des processus. En conséquence, les auteurs prônent des entretiens en profondeur afin de réaliser des études ethnographiques de la dynamique de constitution des ressources et compétences clés.

Sur cette recommandation, la réflexion s'appuie sur la réalisation d'une étude de cas unique, à partir d'entretiens semi-directifs. Cette stratégie d'accès au réel est justifiée par un souci de description en profondeur du

phénomène d'effet levier sur les ressources et compétences, afin d'améliorer notre compréhension du processus d'obtention de la synergie et des entraves à la réalisation de celle-ci. Afin de limiter le risque d'idiosyncrasie de nos données empiriques (Eisenhardt, 1989), nous avons procédé à des entretiens complémentaires auprès de la concurrence. Ces derniers ont permis une analyse croisée des données par la confrontation des points de vue. Par ailleurs, nos données primaires ont été triangulées avec des données secondaires (presse économique, presse professionnelle et analyse de documents internes). La répétition d'entretiens avec certains de nos interlocuteurs a permis également d'améliorer la validité interne de nos résultats.

L'étude de cas s'est révélée pertinente dans le cadre de notre recherche pour deux raisons principales :

- Elle facilite la confrontation d'une théorie existante à la réalité, sur la base d'une généralisation analytique (Eisenhardt, 1989; Hlady-Rispal, 2000). Notre travail consiste dans un premier temps à mettre à l'épreuve l'approche de Miller (2004) pour lequel la diversification peut être une alternative à l'innovation en identifiant les processus à l'origine de l'effet levier et les processus qui le contredit dans le cas de l'entreprise Céra.
- Elle autorise un contact approfondi avec le terrain et permet notamment d'en arriver à la perception que les acteurs ont des stratégies mises en œuvre (Hlady-Rispal, 2000). Les difficultés liées à l'identification des ressources et compétences fondamentales conduisent le chercheur à interroger les acteurs uniquement sur leur perception. Il n'a d'autre choix que de recourir à des instruments de mesure de nature qualitative (Angot et Milano, 1999).

Notre recherche est avant tout descriptive. Notre objectif est d'améliorer notre compréhension de la diversification liée et plus particulièrement de l'effet levier. Cet objectif a supposé au préalable la décomposition de l'objet étudié en un certain nombre de caractéristiques élémentaires sur lesquelles nos interlocuteurs ont été interrogés. Ce travail de décomposition était un préalable indispensable à l'évaluation du caractère

stratégique de la diversification, évaluation basée sur la mise en perspective des effets leviers obtenus avec l'acquisition de nouvelles ressources et l'apprentissage de nouvelles compétences qu'implique la diversification. La collecte des données brutes a nécessité la construction d'une grille d'entretien thématique alimentée par des concepts empruntés au modèle des ressources et compétences.

2.2 Présentation du métier initial de Céra

Entreprise de taille moyenne, la société Céra conçoit et réalise des sous-ensembles céramique et céramique-métal intégrés dans des systèmes complexes, destinés à des applications de haute technologie. Selon les caractéristiques recherchées par le client, Céra assure le développement de composants céramiques spécifiques. Ceux-ci présentent des avantages distinctifs par rapport aux autres matériaux tels que l'isolation électrique, l'isolation thermique haute performance, l'inertie chimique et la résistance à la corrosion, la résistance à l'abrasion et au frottement, une résistance mécanique exceptionnelle et une stabilité des performances en environnements extrêmes. Les techniques de fabrication utilisent le pressage isostatique, le matriçage, le dry-bag et l'injection. Ces composants trouvent leurs débouchés dans l'industrie et dans la recherche. Aux yeux des dirigeants de l'entreprise, le savoir-faire dans les liaisons céramique-métal distingue Céra de ses concurrents. Ce processus industriel permet de développer l'herméticité au vide et à l'ultra-vide, l'isolation haute résistance et de renforcer la résistance mécanique de l'interface céramique-métal.

Le secteur de la céramique technique est une activité de haute technologie qui requiert la maîtrise de technologies sophistiquées. L'élaboration d'une composition à base de céramique nécessite de nombreuses étapes dans le processus de production. Selon les compositions, la durée du processus peut s'étaler de 4 à 24 semaines. La dureté et la résistance thermique de la céramique sont des caractéristiques utiles à l'aérospatiale et dans le champ médical comme substitut au polymère. Le

secteur médical représente cependant la part la plus importante avec 2/3 de l'activité de Céra. Les deux processus que maîtrise l'entreprise Céra sont donc la fabrication de composants céramiques spécifiques et la liaison céramique-métal. Ces deux activités complémentaires trouvent leurs débouchés dans de nombreux autres secteurs.

2.3 La diversification d'activité

La fabrication de la céramique nécessite de lourds investissements tels que des presses très puissantes, des fours à haute température et l'utilisation d'outils en diamant. Ces investissements en matériels font supporter des coûts fixes très importants à l'entreprise. La diversification a été notamment entreprise en partant d'une logique d'amortissement de ces investissements sur davantage d'activités. En effet, ils constituent des ressources sous-exploitées.

Céra dispose d'un service de recherche et développement qui a une double mission. D'une part, un service d'ingénierie qui a pour objectif d'améliorer les processus industriels qui indirectement réduisent les coûts et amènent à une meilleure qualité. D'autre part, un département de recherche et développement qui doit développer de nouveaux matériaux notamment pour répondre à la demande de produits sur-mesure de la clientèle. Toutefois, son objectif ne vise pas l'innovation majeure mais l'innovation incrémentale d'amélioration de produit. La taille moyenne de l'entreprise ne lui permet pas de développer un service de recherche consacré à l'innovation majeure. En conséquence, la diversification semble avoir été une alternative à l'innovation (Miller, 2004). En effet, la diversification d'activité donne à l'entreprise l'occasion de valoriser sur plusieurs activités des technologies déjà largement maîtrisées. L'entreprise a donc visé les économies de champ. Pour que celles-ci puissent se réaliser, le pivot de la diversification doit être une compétence distinctive, ce que nous essaierons d'établir dans ce qui suit.

Le déclencheur de la diversification vers la céramique décorative pour le secteur du luxe a été une sollicitation

de la part de ce secteur. A l'origine, Céra a été contactée par des designers intéressés par l'utilisation de la céramique dans certains composants de produits de luxe et plus précisément pour l'activité de l'horlogerie de luxe. Les caractéristiques techniques de la céramique correspondent bien aux attentes des designers de produits de luxe. Par exemple, son aspect peut être brut, poli ou ultra-brillant. Son toucher est froid, lisse et doux. C'est une matière agréable à regarder qui cadre bien avec l'idée que le client se fait des produits de luxe.

La céramique est un composant très coûteux. Le secteur du luxe peut répercuter ces coûts sur le prix de vente des produits. Ainsi, les pressions à la baisse des prix exercées par les clients de Céra dans le domaine de la céramique technique pour le médical sont moins importantes dans le secteur du luxe. De plus, l'industrie du luxe aime la nouveauté et la céramique représente pour elle un déclencheur d'achat par le désir d'actualisation technologique du client.

Avant de se lancer dans cette nouvelle activité, Céra avait consulté des rédacteurs de presse spécialisés dans le luxe et la mode ainsi que 30 designers. Le secteur de l'horlogerie de luxe a été retenu par Céra. Pourtant, ce secteur utilise déjà la céramique. Neuf concurrents s'y sont déjà intéressés mais ne disposent pas de compétences identiques. Selon Markides et Williamson (1994), les compétences basées sur la relation avec un petit nombre de clients, des salariés hautement qualifiés pour le service et la production sur mesure sont parmi les occasions les plus nombreuses de diversification et expliquent que des attitudes suivistes peuvent être adoptées par des entreprises jugeant disposer de compétences supérieures aux firmes ayant déjà diversifié (Miller, 2004). Il s'agit maintenant de s'interroger sur les raisons d'une politique suiviste de diversification vers le luxe.

En dépit de nombreux concurrents déjà en place, le marché est apparu cependant prometteur pour Céra. Sa compétence dans les liaisons céramique-métal peut lui permettre de s'y développer de façon avantageuse.

Deux concurrents sont réellement menaçants. Ils avaient déjà opéré une diversification dans le secteur du luxe au

moment de l'arrivée de Céra. La marque Rado, propriété du groupe Swatch, a déjà développé une gamme de montres en céramique. Elle est leader sur le marché. Leur fournisseur de composants céramiques, Comadur, le principal concurrent de Céra, est très impliqué dans ce marché. Comadur fait aussi partie du groupe Swatch. L'entreprise a donc largement intégré vers l'amont. Aujourd'hui, beaucoup de marques se sont lancées dans la vente de montres céramiques notamment Chanel et sa J12 noire qui a connu un grand succès. L'utilisation croissante dans l'horlogerie de la céramique a permis de trouver assez facilement des clients dans cette activité dans laquelle Céra pense se cantonner, même si la bijouterie offre, elle aussi, quelques opportunités car la céramique est un matériau substitutif aux pierres précieuses et semi-précieuses.

Dans un autre domaine, Kyocera Japan est aujourd'hui un des leaders parmi les fabricants de matériaux en céramique. Kyocera travaille déjà pour le secteur du luxe, plus particulièrement pour la coutellerie. Toutefois, le japonais pourrait s'étendre à des activités voisines, notamment l'horlogerie.

2.4 Codifier les compétences organisationnelles pour évaluer la diversification

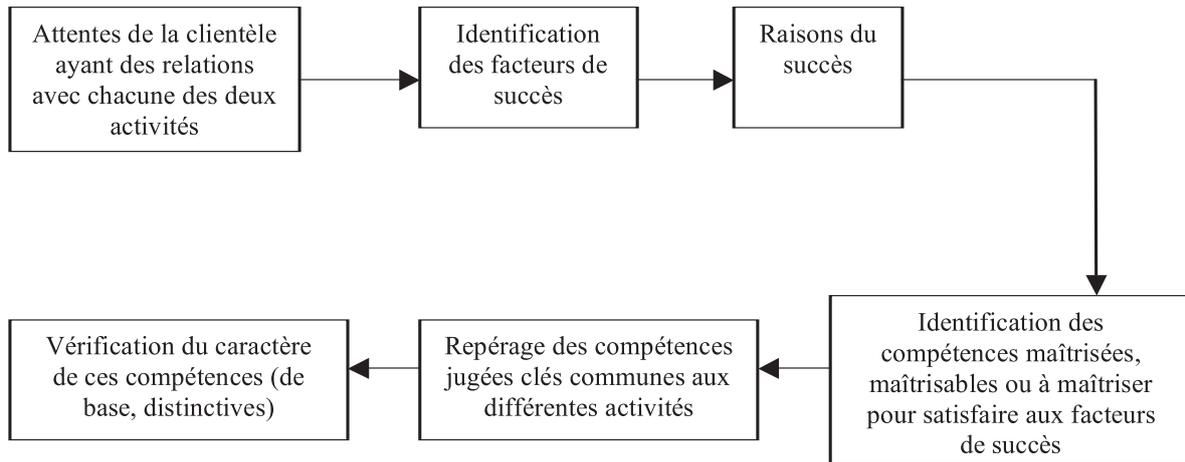
La décision de l'entreprise Céra de se diversifier s'est faite sur l'intuition que l'entreprise avait des compétences à valoriser dans d'autres secteurs d'activité. Les deux activités sont suffisamment différentes pour représenter deux domaines d'activité stratégique distincts. Avant la diversification, Céra évoluait uniquement dans l'activité de céramique technique, essentiellement pour le domaine médical. Le domaine de la céramique décorative où le matériau est apprécié pour ses caractéristiques esthétiques est fondamentalement différent.

Il nous revient de vérifier qu'il y a bien eu valorisation de compétences suite à la diversification de l'entreprise. L'objectif est de repérer les compétences qui ont été valorisées. Nous devons toutefois mettre en perspective

cette exploitation conjointe de compétences avec la nécessité d'en générer de nouvelles pour la réalisation de l'activité de céramique décorative. La génération de nouvelles compétences est consommatrice de ressources et compétences. *In fine*, nous vérifierons que les bénéfices issus du partage de compétences dépassent les ressources et compétences consommées pour la production de compétences spécifiques à la nouvelle organisation.

Nous l'avons vu précédemment, dans le cas d'une diversification liée, l'effet de levier sur les compétences est d'autant plus important que la compétence partagée est une compétence distinctive. Avant d'étudier le caractère distinctif des compétences partagées, il convient tout d'abord de codifier et d'explicitier les compétences que pense partager l'entreprise Céra. La codification des compétences est une démarche difficile et peu abordée par la théorie des ressources et compétences (Rouby, Thomas, 2004; Durand, 2000). Toutefois, pour juger de la pertinence d'une diversification, il convient d'identifier explicitement et non par rapport à une vague impression quelles sont les compétences partagées entre l'activité céramique technique et l'activité céramique décorative. Afin d'identifier les compétences fondamentales, nous avons suivi la démarche de Lamarque (1999). La figure 1 explique le processus. A partir de données secondaires (journaux professionnels, études marketing, etc.) et d'interviews de clients, nous avons identifié des facteurs de succès pour les deux activités (FCS). Nous avons ensuite demandé aux salariés de Céra de préciser les raisons de son succès sur certains de ces FCS puis d'identifier les compétences maîtrisées, maîtrisables ou à maîtriser pour satisfaire aux facteurs de succès. Cette démarche d'identification et de codification des compétences a été facilitée par le fait que l'entreprise soit certifiée qualité ISO 9001. En effet, la démarche qualité, en exigeant de codifier les processus, a donné une première occasion à l'entreprise de repérer et d'explicitier ses compétences même si les plus implicites d'entre elles demeurent difficilement codifiables. Cette étape de repérage étant réalisée, nous avons demandé aux salariés les compétences qu'ils jugeaient

Figure 1: La démarche d'identification des compétences de l'entreprise Céra



clés et qui étaient partagées par les deux activités. Pour finir, nous avons vérifié le caractère distinctif de ces compétences en leur posant des questions relatives au respect des critères de la cardinalité énoncés par Tywoniak (1998) et cités précédemment. Afin de parvenir à un langage commun et d'obtenir un résultat homogène, la formulation des compétences a été établie par rapport aux domaines des connaissances, des attitudes et des pratiques mobilisées (Durand, 2000).

2.5 Compétences partagées et compétences spécifiques aux deux activités

Le résultat du processus collectif de codification des compétences qui, selon les salariés, sont des compétences fondamentales figure dans le tableau 1. Nous avons demandé aux personnes interrogées de distinguer les compétences fondamentales spécifiques à chaque

Tableau 1: Analyse des ressources et des compétences de la céramique technique et de la céramique décorative

Mise en forme et usinage de la céramique	Elaboration des poudres	Maîtrise de la technique de la céramique moulée
Processus de contrôle qualité	Frittage de la céramique (poli miroir)	Processus de contrôle qualité
Traitements complémentaires	Maîtrise des technologies de brasage	Interfaçage des designers avec les activités techniques et recherche
Engineering sur mesure avec proposition de solutions de la phase prototype à la phase industrielle		Réputation dans le secteur
Spécificités céramique technique		Spécificités céramique décorative
Points de convergence		

activité de celles qui sont partagées par les deux activités et de justifier leur classement.

Il convient maintenant d'analyser les points de convergence et de divergence entre les deux activités.

2.5.1 Points de divergence

La mise en forme et l'usinage de la céramique de haute précision est une compétence propre à cette activité. En effet, Céra sait réaliser des composants de haute précision, du plus simple au plus complexe, pour répondre aux applications les plus exigeantes dans le domaine de l'industrie et plus particulièrement à destination du secteur médical. Ces composants ont une surface et une stabilité dimensionnelle parfaite. Cette perfection s'obtient au prix de processus qualité rigoureux et pointilleux correspondant aux besoins spécifiques des clients. En changeant d'activité, les protocoles de qualité doivent être modifiés même si l'expérience et la maîtrise de la qualité dans une activité constituent une base pour la constitution de la même compétence dans l'activité de céramique décorative.

Céra a su développer des partenariats avec ses clients pour la recherche commune de solutions sur les qualités du produit en environnement hostile. La recherche de la performance technique ou technologique a prévalu sur la performance esthétique. Les clients ont confié à Céra la recherche et la réalisation de pièces céramiques solutionnant essentiellement des problèmes de résistance. C'est ainsi que Céra a acquis une compétence distinctive dans la résolution de tous les problèmes techniques liés à la haute température. Aucun matériau et aucun concurrent aujourd'hui ne peut remplacer la fiabilité de ses produits. Cet interfaçage avec les clients et le lien étroit avec eux ont conduit à une culture et à une compétence à réaliser des produits sur-mesure. Grâce à une équipe d'ingénieurs d'affaires, interlocuteurs techniques, le savoir-faire en engineering sur mesure, avec proposition de solution de la phase prototype à la phase industrielle, devait faciliter le démarrage de la nouvelle activité, selon les dirigeants de Céra. Ainsi donc, en théorie, cette compétence facilitait la possibilité de travailler sur mesure pour les clients du

luxe. Dans les faits, si cette compétence a créé un bon terreau organisationnel, l'interfaçage des designers avec les ingénieurs chargés des activités techniques et de la recherche est apparu comme une compétence bien distincte. Ce fut la plus grande surprise des dirigeants de Céra. En effet, collaborer avec des clients à la culture industrielle, culture identique à celle de Céra, est apparu plus facile que de travailler avec des designers avec une culture du luxe (passage de référents ingénieurs à des référents créatifs, prééminence de l'esthétisme, exigences spécifiques de la clientèle du secteur, interlocuteur dans une logique BtoC au lieu de BtoB, produits à cycle de vie plus court, etc.). Les langages, les priorités, les exigences sur le produit sont différents. Là encore, Céra a dû faire l'apprentissage partiel d'une nouvelle compétence. De plus, l'effet réputation acquise dans la céramique technique n'est pas utilisable dans la nouvelle activité. La réputation est à construire dans ce nouveau secteur où les acteurs ont eu une certaine méfiance vis-à-vis de Céra, issue du secteur industriel. Ceci n'a pas été un facilitateur dans l'interfaçage avec les clients. La ressource réputation a beaucoup manqué à Céra.

De plus, la technique de la céramique moulée a dû être maîtrisée afin de pouvoir fabriquer le boîtier rond et des maillons en courbe pour les montres, les produits devant épouser la forme du poignet.

In fine, la diversification d'activité a demandé beaucoup plus de temps que prévu initialement. L'apprentissage de nouvelles compétences soit totalement (céramique moulée) soit partiellement nouvelles (contrôle qualité, interfaçage client) a été nécessaire afin de maîtriser totalement les compétences de la nouvelle activité. Ce que les dirigeants avaient imaginé à l'origine comme une diversification de produits est vite apparu comme une diversification d'activité. De ce fait, les effets leviers escomptés sur ces ressources et compétences ne se sont pas ou peu produits.

2.5.2 Points de convergence

Acheter la poudre pour concevoir la céramique ne présente pas de difficultés, le produit n'est pas rare. En

revanche, le degré élevé de pureté qu'exigent la céramique technique et la céramique décorative nécessite des relations anciennes et particulières avec les deux seuls fournisseurs de poudre (l'un est chinois, l'autre américain) permettant d'atteindre ce niveau de qualité. Cette relation constitue une ressource unique dont dispose l'entreprise Céra. Ainsi, la pureté de la poudre utilisée demeurera un avantage pour Céra et constitue la base de la réalisation de produits de haute qualité atteignant la perfection dans l'aspect, sans défaut et ni rejet de la part du client. Cette perfection de l'aspect est atteinte grâce à la maîtrise de la compétence de frittage de la céramique permettant d'obtenir un poli à l'aspect miroir du plus bel effet pour les montres. Cette compétence trouve ses bases

dans la céramique technique. Plus particulièrement, lorsque Céra a dû travailler pour le secteur aérospatial afin de réaliser des miroirs pour les satellites. Cette compétence acquise dans la céramique technique a donc servi à plein pour la nouvelle activité. L'application de cette compétence à une autre activité a permis l'utilisation partagée de ressources comme la tour d'atomisation et le fourneau à haute température.

L'aptitude à réaliser des formes complexes et à lier les métaux à la céramique est une compétence acquise dans la céramique technique et partagée aujourd'hui avec la céramique décorative. Cette aptitude a permis de maîtriser assez rapidement la technique de la céramique moulée. La technique du brasage conduit à la réalisation

Tableau 2 : Les ressources et compétences partagées à l'épreuve des critères de la cardinalité

	Elaboration des poudres	Frittage de la céramique (poli miroir)	Maîtrise des technologies de brasage
Valeur	Ressource unique : partenariats avec des fournisseurs de matières brutes de très grande qualité (les deux meilleurs fournisseurs en terme de pureté). Qualité supérieure aux concurrents.	Dans l'horlogerie, la maîtrise de cette compétence permet d'obtenir un bel aspect. Dans la céramique pour l'aérospatial, permet de résister aux conditions extrêmes.	Permet des réalisations complexes entre matériaux résolvant soit des problèmes liés aux environnements hostiles soit des problèmes techniques et d'esthétique (liaison saphir/céramique).
Non imitation	Ce partenariat avec les deux meilleurs fournisseurs est propre à Céra, peu de concurrents ont accès à cette ressource partenariale.	Les concurrents ne travaillant pas pour le secteur aérospatial ne maîtrisent pas parfaitement ce processus (haut niveau de qualité).	Fait appel à des processus industriels complexes, à la détention de brevets et à des savoir-faire qui constituent des barrières à l'entrée.
Longévité	Longévité acquise tant que la relation avec les fournisseurs durera. Confiance et fidélité sont fondamentales pour conserver cette ressource.	Les exigences de résistance croissante conduisent Céra à maîtriser davantage cette compétence pour l'aérospatial. La barrière technologique à l'entrée devient importante.	Le temps d'apprentissage de la compétence est trop long pour qu'un concurrent puisse être jugé crédible par des clients. Période des brevets.
Rareté	Seulement ces deux fournisseurs apportent ce degré de qualité.	Peu de concurrents capables de travailler pour l'aérospatial.	Leader mondial reconnu dans le brasage.
Non substitution	A part le plastique dans le domaine électrique, il n'y a pas de produits de substitution à la céramique pour sa qualité de résistance à toute agression (température, substance, etc.).	Un poli miroir de haute qualité est nécessaire dans le milieu du luxe qui ne souffre aucun défaut d'aspect. Seule la céramique, en dehors des métaux précieux, offre cette caractéristique.	Cette compétence sera sans doute à terme concurrencée par des colles à forte résistance.
Appropriation	Forte qualité cohérente avec les exigences des métiers de la céramique technique et de l'horlogerie de luxe.	Niveau de qualité correspondant aux exigences des deux activités.	Recherche permanente de nouveaux alliages au service de la Haute technologie. Fonction R & D capable de décliner cette compétence dans de nombreux secteurs.

Source : A partir de Grandval et Soparnot (2003).

de montres couplant les matériaux tels que la céramique et le saphir.

Les ressources et les compétences utilisées communément dans les deux activités ont conduit à l'apparition de synergies avec un effet de levier contrebalançant les efforts qui ont dû être réalisés dans l'acquisition de nouvelles ressources et compétences aux yeux des dirigeants de Céra. Tentons maintenant d'évaluer le caractère distinctif de ces ressources et compétences. Ceci permettra de justifier le fort effet levier observé suite à la diversification.

2.6 Caractère distinctif des compétences partagées

Afin de juger du caractère réellement distinctif des compétences partagées, nous les avons confrontées aux critères discriminants définis précédemment (Tywoniack, 1998). Le résultat concernant les compétences partagées figure dans le tableau 2.

De cette confrontation aux critères de la cardinalité, il apparaît que la diversification repose sur le partage d'une ressource unique et de compétences distinctives. La stratégie de Céra est une diversification liée pertinente car l'effet levier global obtenu repose sur le partage d'éléments distinctifs. La diversification a donc été une bonne alternative à l'innovation. Le cas Céra a montré que cette voie stratégique pouvait toutefois être dangereuse car les effets levier escomptés ne se sont pas toujours produits (contrôle qualité, interfaçage client), de nouvelles compétences ont dû être apprises (céramique moulée) ce qui peut expliquer que les effets synergie escomptés *ex-ante* sont souvent supérieurs aux synergies obtenues *ex-post*. Toutefois, l'exploitation de ressources sous-utilisées et de compétences distinctives a fait de cette diversification un succès (Gary, 2005). A terme, la durabilité de l'avantage concurrentiel peut être compromise par la concurrence de produits substituables. C'est en effet par rapport au critère de non-substitution que les compétences distinctives partagées sont particulièrement exposées.

Conclusion

La stratégie de développement de l'entreprise Céra a consisté en une stratégie de diversification liée sous-tendue par l'exploitation de ressources sous exploitées et le partage de compétences fondamentales. Ainsi que le souligne Miller (2004), cette stratégie de développement a constitué une véritable alternative à une stratégie d'innovation majeure pour laquelle la moyenne entreprise ne disposait pas de suffisamment de ressources financières et humaines. Devant l'effritement de ses marges dans le secteur médical, Céra a entrepris de se diversifier dans l'idée d'exploiter davantage son portefeuille de ressources et compétences afin d'obtenir un effet levier global sur celui-ci. Cet effet levier a été particulièrement efficace car il reposait sur des compétences technologiques distinctives partagées. Toutefois, l'effet levier a été plus long que prévu à se réaliser car l'exercice de la nouvelle activité a nécessité l'apprentissage et la maîtrise de nouvelles compétences fondamentales ainsi que la constitution d'une nouvelle ressource. L'apport théorique de l'article consiste donc, dans le prolongement de Miller (2004), à montrer que la diversification liée constituait une alternative à l'innovation en exploitant l'effet levier généré par le partage de ressources et compétences distinctives. Toutefois, il convient de ne pas mésestimer les efforts nécessaires à la mise en œuvre d'une diversification afin d'acquérir des ressources et développer des compétences fondamentales à l'exercice de la nouvelle activité. Ainsi, les effets synergie peuvent être, dans certains cas, neutralisés par ces efforts.

Bibliographie

- Angot J., Milano P. (1999), « Comment lier concepts et données ? », in R.-A. Thiétart et coll. (éds), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 169-187.
- Arregle J.-L., Quelin B., « L'approche fondée sur les ressources » in Martinet A.C. et Thietart R. A., *Stratégies, Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, p. 273-287, 2001.
- Barney J.-B., « Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol.17, n° 1, p. 99-120, 1991.

- Bergh D.D., « Size and Relatedness of Units Sold: an Agency Theory and Resource Based Perspective », *Strategic Management Journal*, vol.16, p. 221-239, 1995.
- Campbell A., Luchs K., *Strategic Synergy*, Butterworth Heinemann, 1992.
- Chatterjee S., Wernerfelt B., « The Link Between Resources and Type of Diversification », *Strategic Management Journal*, vol.12, n° 1, p. 33-48, 1991.
- Collis D.J., Montgomery C.A., « Competing on Resources: Strategy in the 1990s », *Harvard Business Review*, vol.73, n° 4, p. 118-128, 1995.
- Dierckx I., Cool K., « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, vol.35, n° 12, p. 1504-1511, 1989.
- Durand T., « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, n° 127, p. 84-101, 2000.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol.14, n° 4, p. 532-550.
- Gary M.S., « Implementation strategy and performance outcomes in related diversification », *Strategic Management Journal*, vol.26, p. 643-664, 2005.
- Geroski P.A., Markides C., *Fast second-how smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets*, Jossey Bass, 2005.
- Grandval S., Soparnot R., « Les actions grises dans la théorie des ressources: une compétence cardinale pour la PME? », *Revue Internationale PME*, vol.16, n° 3-4, p. 121-149, 2003.
- Grant R.M., Jammine A.P., Thomas H., « Diversity, Diversification and Profitability Among British Manufacturing Companies, 1972-1984 », *Academy of Management Journal*, vol.31, n° 4, p. 771-801, 1988.
- Hamel G., « Réinventer les bases de la concurrence », in Gibson R., *Repenser le futur*, Village Mondial, Paris, 1997.
- Hargadon A., Sutton R.I., « Building an innovation factory », *Harvard Business Review*, vol.78, p. 157-166, 2000.
- Hlady-Rispal M. (2000), « L'étude de cas: une stratégie de recherche en gestion », *Revue française de gestion*, n° 127, janvier-février, p. 61-70.
- Kogut B., Zander U., « Knowledge on the firm, combinative capabilities, and the replication of technology », *Organization Science*, vol.3, p. 502-518, 1992.
- Lado A.A., Wilson M.C., « Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective », *Academy of Management Review*, vol.19, p. 699-727, 1994.
- Lamarque E., « Les activités clés des métiers bancaires: une analyse par la chaîne de valeur », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.2, n° 2, p. 135-160, 1999.
- March J.-G., « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol.2, p. 71-87, 1991.
- Markides C.C., Williamson P.J., « Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance », *Strategic Management Journal*, vol.15, p. 149-175, 1994.
- Miller D.J., « Firms' technological resources and the performance effects of diversification: a longitudinal study », *Strategic Management Journal*, vol.25, p. 1097-1119, 2004.
- Montgomery C.A., Wernerfelt B., « Diversification, Ricardian rents and Tobin's », *Rand Journal of economics*, vol.19, p. 623-632, 1988.
- Nelson R., Winter S., *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, 1982.
- Orange G., « Economies, déséconomies », in R. Le Duff (éd.), *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Dalloz, p. 336-338, 1999.
- Porter M.E., « From Competitive Advantage to Corporate Strategy », *Harvard Business Review*, vol.65, n° 3, p. 43-59, 1987.
- Porter M.E., *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, 1986.
- Prahalad C.K., Hamel G., « The core competence of the organization », *Harvard Business Review*, vol.90, n° 3, p. 79-93, 1990.
- Rouby E., Thomas C., « La codification des compétences organisationnelles: l'épreuve des faits », *Revue Française de Gestion*, n° 149, p. 51-68, mars-avril 2004.
- Rouse M. J., Daellenbach U.S., « Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, vol.20, n° 5, p. 487-494, 1999.
- Sherer F.M., *Industrial market structure and economic performance*, Houghton-Mifflin, 1980.
- Teece D.J., Pisano G. et Shuen A., « Dynamic Capabilities et strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol.18, n° 7, p. 509-533, 1997.
- Tywoniak S.A., « Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique? », in Laroche H, Nioche J.-P. (éd.), *Repenser la stratégie*, Vuibert, p. 166-204, 1998.
- Wernerfelt B., « A Ressource-Based Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol.5, n° 1, p. 171-180, 1984.
- Yeoh P., Roth K., « An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: impact of the firm resources and capabilities », *Strategic Management Journal*, vol.20, n° 7, p. 637-653, 1999.