JEAN-LUC ARRÈGLE*Université du Luxembourg***THOMAS C. POWELL***Oxford University's, Saïd Business School ;
St. Hugh's College*

Pour une approche plus équilibrée de la performance des firmes

Les théories de la création de valeur et du succès des firmes en stratégie considèrent principalement la notion d'avantage concurrentiel ou des explications qui viennent de « l'axe d'avantage ». Bien qu'utiles, ces approches souffrent de plusieurs problèmes et limitent notre analyse et les recherches sur ce thème, donnant une vision tronquée des sources de différences de performance entre firmes. Nous présentons certaines de ces limites et proposons des possibilités pour mieux prendre en compte le rôle des erreurs organisationnelles dans l'étude de l'hétérogénéité des performances des firmes. L'ajout de cette dimension permet d'avoir un cadre de réflexion théorique plus complet dont nous présentons quelques pistes.

Pour réussir et battre ses concurrents, ou créer plus de valeur qu'eux, une entreprise doit-elle être exceptionnelle ou excellente? Cette question peut paraître triviale et la réponse forcément positive mais elle n'en est pour autant au cœur de notre conception du management des entreprises et a des conséquences fondamentales à la fois sur la vie des entreprises mais aussi de leurs managers et employés et, plus largement, sur notre vision de la société. Or, suite à un certain nombre d'évolutions et résultats récents, cette question n'apparaît plus aussi triviale et la réponse plus aussi positive.

Le milieu des affaires regorge d'exemples de réussites d'entreprises ou de dirigeants expliquées par leurs choix ambitieux, risqués ou originaux. Une seconde idée, corollaire de la première et aussi répandue, est que, sans de telles actions, les firmes sont vouées à disparaître sous la pression de la concurrence qui impitoyablement broie les firmes les moins performantes. Ces deux idées, devenues des « lieux communs », donnent ensemble une vision de l'activité des entreprises et de la concurrence, et plus généralement de l'activité économique et de la société, valorisant les actions audacieuses, voire extraordinaires, qui repoussent les concurrents et assurent la réussite, généralement temporaire, de l'organisation. Le succès suppose donc des actions « extraordinaires » de la part de l'entreprise (dirigeants ou employés) et le moindre relâchement sera sanctionné par des difficultés pour l'entreprise. Bref, tout le monde doit donner son maximum et le moindre affaiblissement aura des conséquences impitoyables et dramatiques sur la création de valeur de l'entreprise. Cela se résume par l'adage anglais « survival of the fittest ».

Ces deux idées sont étayées par les nombreuses théories et publications existantes en stratégie d'entreprise qui soulignent l'importance pour les firmes de développer des avantages forts vis-à-vis de leurs concurrents (les avantages concurrentiels) par des choix stratégiques originaux assurant à l'entreprise la possession de ressources stratégiques rares (brevets, marques, compétences, etc.) valorisantes, et difficiles à imiter (par exemple Amit et Schoemaker, 1993; Barney, 1991, 2001). La relation est simple et directe: point d'avantage concurrentiel point de performance supérieure et, à terme, la disparition. Il suffit de lire les ouvrages de stratégie ou management pour constater l'apparition régulière de nouveaux termes (généralement d'origine anglo-saxonne) tels que hypercompétition ou hyperconcurrence, avantage concurrentiel soutenable, *empowerment*, *reengineering*, intention stratégique, etc. Tous ces termes soulignent l'impératif d'agir de façon extraordinaire et originale pour atteindre de meilleurs résultats que ses concurrents.

Ces approches apportent des éléments intéressants pour la compréhension et le management des entreprises. Pour autant, nous considérons qu'elles n'expliquent que *partiellement* les performances des entreprises et leur création de valeur, oubliant une autre explication, moins glorieuse, de la différence de performance existante entre concurrents: les erreurs organisationnelles. Ces mêmes journaux qui relatent les choix et actions des firmes mentionnent régulièrement les erreurs faites par des entreprises (Airbus, Arthur Andersen, etc.) nous rappelant que les organisations font des erreurs de jugement, hésitent, ne saisissent pas des opportunités, ne résolvent pas des pro-

blèmes facilement gérables ou n'arrivent pas à exécuter les actions stratégiques essentielles. Cet oubli n'est pas un détail et a des conséquences fondamentales sur la façon dont l'entreprise est gérée, sur sa réussite, et sur notre vision des managers et de la compétition. Des voix, minoritaires, se sont élevées parmi les chercheurs en stratégie et les managers pour souligner l'insuffisance des cadres théoriques dominants et les problèmes qui en résultaient. Elles ont gagné en force depuis quelques années et il nous semble indispensable de les prendre à présent pleinement en compte pour une vision plus équilibrée de la performance des entreprises. Notre objectif dans cet article est donc de souligner certains problèmes des cadres d'analyses dominants de la performance des entreprises en stratégie et de proposer des pistes pour y répondre.

I – PERFORMANCE DES FIRMES ET AVANTAGE CONCURRENTIEL

De quoi s'agit-il ? Les principales théories en stratégie supposent que les différences de performance entre concurrents proviennent de ressources inimitables ou de positions concurrentielles. Pour réussir, une entreprise doit développer des avantages concurrentiels soutenables vis-à-vis de ses concurrents et les protéger de leur imitation (par exemple Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1981). En fait, cette approche se caractérise par une tradition, qui remonte aux premiers travaux faits à Harvard dans les années 1950 (voir Chandler, 1962 ; Learned *et al.*, 1965), d'essayer d'expliquer le succès de firmes excellentes (ou formidables, extraordinaires) comme, initialement, BIC, Dupont, IBM ou, actuellement, Apple, Microsoft, Wal-Mart, Toyota ou Google. À

partir des années 1960, les chercheurs et consultants ont proposé des hypothèses telles que l'adéquation stratégie-structure (Chandler, 1962), les compétences distinctives (Andrews, 1965), l'effet d'expérience (Henderson, 1970), et les barrières à la mobilité (Caves et Porter, 1977). D'autres théories, plus élaborées, ont suivi et, depuis les années 1980, la notion d'avantage concurrentiel soutenable domine les explications de la performance des firmes. Ainsi, la théorie des ressources est à présent l'ancrage théorique de la plupart des travaux empiriques sur l'avantage concurrentiel (Ray *et al.*, 2004). Dans cet objectif, ces théories sont utiles et apportent des enseignements en soulignant le rôle des ressources internes et intangibles dans les différences de performances de firmes concurrentes et le succès des firmes. L'avantage concurrentiel est devenu une question centrale pour les recherches en stratégie (Schendel, 1994 ; Teece *et al.*, 1997) et « the reigning incumbent explanation for heterogeneity of firm economic performance » (Wiggins et Ruefli, 2002, p. 82). Toutes ces théories de l'avantage concurrentiel ont la même structure logique, en fait dérivée des modèles microéconomiques (Lippman et Rumelt, 2003). Elle peut être décrite comme régie par la notion de barrières : les différences de performances entre concurrents d'une même industrie sont causées par des caractéristiques (ressources) de valeur qui ne sont pas distribuées de façon uniforme entre ces firmes et dont la diffusion est limitée à la suite d'imperfections (ou barrières, mécanismes isolants). Dans ces théories, la création de telles ressources rares est réservée aux meilleurs et est un processus difficile qui est la marque des meilleures stratégies et stra-

tèges. Par exemple, Apple Computer bénéficie de capacités en design de produits et innovation enracinées dans son histoire, sa culture, et ses pratiques de management qui, étant socialement « encastrées », auront des barrières à leur diffusion auprès des concurrents. Si un concurrent réussit à contourner ou annuler ces barrières, Apple perdra ses avantages et sa performance deviendra mauvaise. La vie et la mort d'Apple dépendront de sa capacité à éviter cela.

Dans ces théories, les firmes, et leurs managers, sont censées adopter de manière générale le comportement suivant :

- 1) Les firmes observent leurs concurrents et leurs attributs (positions, ressources, capacités, etc.).
- 2) Les firmes développent des explications (hypothèses) reliant la performance de ces concurrents à leurs attributs.
- 3) Si une firme pense qu'un concurrent a un attribut positivement lié à la performance, et qu'elle croit que cela peut aussi augmenter sa performance, la firme essaie alors de l'imiter ou de l'acheter.
- 4) Comme les concurrents appliquent aussi les points 1-3, chaque firme essaie de protéger ses attributs bénéfiques de l'imitation des concurrents.

Ces quatre comportements sont plausibles même si résumer ainsi l'activité principale de l'entreprise paraît extrême considérant la richesse et la diversité des actions des firmes qui ne se focalisent pas seulement sur la surveillance, l'imitation ou la protection du marché et des concurrents. Les firmes ont de nombreuses activités – recrutement, forment des employés, développent des relations commerciales avec des fournisseurs et clients, développent des produits, etc. – et ne sont pas obsédées par la surveillance des concurrents ou autres.

Peu de ressources d'une entreprise sont vues comme protégées par ces barrières à la diffusion (Montgomery, 1995) : la plupart ne génèrent pas de valeur ou ne bénéficient pas de ces imperfections. De ce fait, la plupart des ressources ne peuvent permettre des avantages concurrentiels soutenable et même quand une firme a des avantages concurrentiels soutenable, ils sont généralement peu nombreux ou résultent de phénomènes très idiosyncrasiques (Montgomery, 1995 ; Miller et Shamsie, 1996). De plus, ces théories considèrent des marchés à l'équilibre où toutes les inefficacités ou erreurs des entreprises ont disparu pour ne laisser que des différences provenant des avantages concurrentiels. Ainsi, seuls les meilleurs survivent ou réussissent grâce, exclusivement, à la supériorité de leurs ressources et de leurs choix stratégiques.

À présent, considérons quelques questions et résultats de recherches en stratégie ou organisation pour éclairer certains problèmes de ce cadre d'analyse dominant.

II – QUELQUES QUESTIONS OU PROBLÈMES

Nous considérons quatre grands types de problèmes existants dans le cadre théorique présenté précédemment.

1. Un problème de définition de l'avantage concurrentiel

Comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, le concept d'avantage concurrentiel est la clé de voûte de l'analyse de la création de valeur et performance des firmes en stratégie.

Ce terme est ancien et avait été appliqué à la notion de performance pour la compéti-

tion en biologie ou dans le domaine militaire. Par exemple, dans *American Naturalist*, Forbes (1909) utilise ce concept dans une étude sur le maïs. Appliqué au comportement économique et la performance, le terme d'avantage concurrentiel est bien antérieur au développement de la *Business Policy* ou du management stratégique. Une recherche dans la littérature trouve les premières traces de ce terme au début du XX^e siècle dans des publications comme *Journal of Political Economy* (Hobson, 1904 ; Willis, 1916), *Economic Journal* (Macgregor, 1914), et *Social Forces* (Kibler, 1926). Par exemple, dans *American Economic Review*, Reynolds (1938) écrit : « la différenciation des produits a été adoptée comme un moyen de sécuriser des avantages concurrentiels sans les risques d'une compétition par les prix ». « Avantage concurrentiel » est utilisé dans une étude de cas de *Harvard Business Review* en 1929 (Northern Lumber Company), et par Petroff (1959), dans *California Management Review*, ainsi : « l'avantage concurrentiel que possède une entreprise sur les autres est souvent attribuable à ses capacités ».

Les développements plus récents en stratégie (Ansoff, 1965 ; Barney, 1991 ; Learned *et al.*, 1965 ; Porter, 1985) ont apporté un intérêt renforcé à ce concept. Ansoff (1965, p. 110), par exemple, suggère que « l'avantage concurrentiel, etc. cherche à identifier des propriétés spécifiques des marchés de produits qui donneront à la firme une position concurrentielle forte ». Hofer et Schendel (1978, p. 26) propose que « l'avantage concurrentiel peut provenir soit d'un positionnement produit/marché, soit du déploiement de ressources uniques », et Porter (1985, p. 3) suggère

que « l'avantage concurrentiel provient fondamentalement de la valeur que la firme peut créer pour ses acheteurs qui excède les coûts de la firme pour sa création ». Un avantage concurrentiel qui « ...continue à exister après que les efforts pour le dupliquer ont cessé... » est un avantage concurrentiel soutenable (Barney, 1991, p. 102). En fait, bien que central aux théories de la création de valeur et de la performance en stratégie, plus d'un étudiant doctoral a été perplexe face aux différentes utilisations de ce concept. Depuis le début, une confusion sémantique a posé problème et elle continue à empoisonner les recherches en stratégie. Les recherches actuelles en stratégie semblent utiliser l'avantage concurrentiel comme : (a) une performance de la firme supérieure aux firmes de l'industrie, (b) les causes d'une performance de la firme supérieure aux firmes de l'industrie, ou (c) à la fois (a) et (b). Par exemple, Peteraf (1993), Besanko *et al.* (2000) adoptent (a) en définissant l'avantage concurrentiel. Au contraire, Hayden (1986) ou Oster (1999) adoptent (b). De nombreux textes et articles semblent utiliser (c) en variant entre (a) et (b) sans le préciser clairement. Il est inutile de se lancer ici dans un débat sur quelle approche est la bonne mais il est important de bien préciser l'usage de ce concept au risque de créer une ambiguïté qui peut donner lieu à une tautologie, des débats ou des hypothèses impossibles à tester (pour une discussion détaillée de ces points, voir Arend, 2003 ; Barney, 2001 ; Durand, 2002 ; Powell, 2001, 2002). Nous utilisons dans la suite de ce texte l'approche (b) : l'avantage concurrentiel correspond aux causes des différences de performance entre firmes d'une même industrie. Ainsi, nous considérons l'avantage concurrentiel comme une

proposition causale (la variable indépendante), une hypothèse, sujette à validation empirique qui, nécessairement, peut être parfois fausse.

Une autre confusion existe sur le nombre de firmes dans une industrie qui ont un avantage concurrentiel : une ou plusieurs ? Selon les définitions, un avantage concurrentiel est possédé par (a) la meilleure firme ou (b) les firmes au-dessus de la moyenne. Barney (1991), Hayden (1986), Day *et al.* (1997), Lado *et al.* (1997), Oster (1999), Grant (2002) ou Wiggins et Ruefli (2002) considèrent (a) : une et seulement une firme surpasse ses concurrents et peut prétendre à un avantage concurrentiel. D'autres, comme Priem et Butler (2001), Besanko *et al.* (2000), ou Peteraf (1993) retiennent la définition « above-average » et, donc, la possibilité de plusieurs firmes concurrentes ayant un avantage concurrentiel.

Un problème de la définition (b), assimilant un avantage concurrentiel avec une performance supérieure à la moyenne, est son hypothèse sous-jacente que la performance économique et la survie sont liées. Elle suppose qu'une performance économique supérieure à la moyenne peut principalement être expliquée par l'existence d'un avantage concurrentiel considérant que les firmes performantes survivront et les moins performantes disparaîtront (Alchian, 1950 ; Penrose, 1952 ; Williamson, 1991). Il existe une relation unidimensionnelle entre performance économique et survie (Gimeno *et al.*, 1997). Les firmes « mauvaises » ou anormalement sous-performantes ont disparu. Ainsi, la performance économique supérieure à la moyenne est le résultat de ressources supérieures des leaders qui leur permettent d'être plus efficaces que les firmes normales ou moyennes qui sont sup-

posées être raisonnablement efficaces. Or, cette relation a été critiquée et remise en cause à partir de travaux empiriques (voir Gimeno *et al.*, 1997) suggérant que les déterminants de la survie et de la performance peuvent différer de façon notable. Des firmes avec de faibles niveaux de performance requis par leurs acteurs peuvent continuer et survivre malgré une faible ou mauvaise performance (Gimeno *et al.*, 1997). Les pires concurrents ne meurent pas forcément... De ce fait, une performance économique supérieure à la moyenne n'indique pas forcément la supériorité positive des leaders mais peut s'expliquer par le fait que quelques firmes non performantes sont toujours en vie et déforment la distribution de la performance. Dans ce cas, toutes les firmes avec une performance « above-average » ne possèdent pas nécessairement un avantage concurrentiel et leur bonne performance relative s'explique par la survie « anormale » de firmes moribondes.

2. L'arbre qui cache la forêt

Cette approche et cette focalisation sur les firmes excellentes, qui peuvent être décrites comme des monstres compte tenu de leur extrême particularité, créent des barrières au développement d'analyses plus complètes et plus solides sur la performance et la réussite des firmes ainsi qu'une vision tronquée du monde des entreprises. Par exemple, plutôt que de se concentrer sur la performance ou la création de valeur de firmes « extrêmes », il pourrait être utile d'étudier la dynamique de distributions complètes d'entreprises ou de proposer des analyses pour des entreprises ou des industries moins extrêmes (l'article de Powell et Lloyd (2005) donne un exemple de ce type de recherche).

Qu'avons-nous à dire aux firmes moins extraordinaires que Apple, Microsoft, Wal-Mart ou Toyota ? Pour l'instant rien, ou pas grand-chose, à part de devenir le prochain Apple... Comment expliquer les différences de performance et de réussite d'entreprises qui ne sont pas leaders sur leurs marchés ? En effet, si la firme la plus performante a des ressources rares et des avantages concurrentiels, comment expliquer la bonne performance de la deuxième meilleure firme ? Bref, ces théories se focalisent sur certains cas au risque de perdre leur pertinence pour l'ensemble des firmes.

3. L'existence d'inefficacités

De nombreuses études ont montré de façon récurrente de fortes variations au sein d'une industrie pour l'adoption de techniques de production ou management imitables et largement connues et, donc, la persistance d'inefficacités facilement évitables. Il semble que ces dernières soient de 10 à 50 fois plus importantes que les inefficacités provenant des imperfections (ou barrières) sur les marchés des facteurs de production ou des biens (Frantz, 1988). La théorie de *X-inefficiency* de Harvey Leibenstein (1966, 1976) a donné lieu à une importante littérature empirique qui montre la persistance de la non-adoption de « bonnes pratiques » connues dans une variété d'industries (Bergsman, 1974 ; Button, 1985 ; Button et Weyman-Jones, 1992 ; Frantz, 1992 ; Jameson, 1972 ; Leibenstein et Maital, 1992 ; Peristiani, 1997 ; Shen, 1973). Ces résultats indiquent que, même quand les membres de l'organisation sont conscients de l'existence d'inefficacités, ils ne prennent pas nécessairement les actions appropriées pour les éliminer, résultant dans la persistance de x-ineffi-

ciences dans des petits ou grands groupes d'individus intelligents. Dans cette théorie, les firmes se comportent de manière non efficiente même quand elles ne sont pas contraintes par leurs coûts, localisation, concurrents... Ceci s'explique, en partie, par l'incompatibilité des motivations au sein d'une entreprise composée de plusieurs individus. L'existence d'inefficacités, et des erreurs en résultant, n'est donc pas chose rare.

Ces travaux montrent que des erreurs « évitables » varient de façon importante entre les firmes et qu'elles ne disparaissent pas au cours du temps. Au contraire, les erreurs organisationnelles représentent une source persistante et significative de l'hétérogénéité des firmes. Si nous supposons que les entreprises font ces erreurs « évitables » et, parfois, persistent dans leurs erreurs et inefficacité, alors il est faux d'attribuer des différences de performance uniquement à la création de ressources stratégiques rares. De ce fait, il est nécessaire pour les théories sur la performance des firmes et leur création de valeur de les reconnaître.

4. Hasard, survie et performance

Il a été montré (Denrell, 2004) que des différences importantes de performance entre firmes concurrentes étaient tout à fait compatibles avec des choix d'accumulation de ressources aléatoires (en un mot, le hasard ou la chance) ; il est possible d'avoir des différences de performance entre entreprises sans qu'il existe des avantages concurrentiels. Les processus aléatoires génèrent aussi des gagnants (Denrell, 2004 ; Levinthal, 1991) et l'existence de performances inégales est une des caractéristiques générales de la compétition humaine (Powell, 2003). Ceci induit le

risque de surexpliquer les différences de performance des entreprises en partant d'une situation de référence (pas d'avantages concurrentiels donc pas de performance supérieure) fausse qui fait voir des avantages concurrentiels là où il ne se passe rien d'anormal ou d'extraordinaire entre concurrents (Powell, 2003). En un mot, ce n'est pas parce qu'au sein d'une population d'entreprises il y a des différences de performance que ceci suppose ou nécessite l'existence d'avantages concurrentiels pour certaines firmes.

Un autre problème de certaines de ces approches est le biais de survie (voir par exemple Denrell, 2003). Les chercheurs ou consultants identifient des firmes qui réussissent par des actions stratégiques ambitieuses visant à créer des avantages concurrentiels. Or, ils ignorent les firmes qui ont pu mettre en place les mêmes stratégies et qui ont fait, entre temps, faillite : elles ne sont plus là pour être étudiées et leurs managers interrogés. À ce titre, il est intéressant de constater que, souvent, les « recettes » de succès proposées pour expliquer la réussite des meilleures firmes sont aussi celles qui permettent de décrire les plus gros échecs et faillites (Denrell, 2003). Il y a donc naturellement un biais de sélection des firmes suite à la disparition de certaines d'entre elles. Ceci peut résulter dans l'attribution de vertus et effets bénéfiques à des choix stratégiques audacieux qui n'en ont pas forcément si on prend en compte l'intégralité des firmes (y compris les échecs) qui ont fait ces choix. Le best-seller *Le Prix de l'Excellence* paru en 1983 est un exemple de ce problème et des dégâts qu'il peut causer pour les dirigeants qui s'en inspirent de manière trop directe.

III – D'AUTRES VARIABLES EXPLICATIVES DE L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES PERFORMANCES

Les remarques précédentes questionnent le fait que la théorie sur les performances intra-industries en stratégie se focalise sur les meilleures firmes (plutôt que les médiocres ou à faible performance), ou sur leurs forces (plutôt que sur les faiblesses des rivaux), ou sur leurs attributs (plutôt que sur leurs actions). À présent, quelle est donc cette autre alternative pour expliquer des différences de performance et le succès ou l'échec ? En fait, les possibilités sont nombreuses. Des différences de performance entre entreprises peuvent provenir de différences dans les faiblesses stratégiques (Arend, 2004 ; Leonard-Barton, 1992 ; West et DeCastro, 2001), de désavantages concurrentiels (Powell, 2001), « explorative foolishness » (March, 2006), « efficiency profits » (Jacobides, 2006), d'écarts savoirs-actions (Pfeffer et Sutton, 1999, 2000), de trous d'exécution (Powell, 2004 ; Powell et Arregle, 2007), ou d'une litanie d'erreurs « évitables » (Lowenstein, 2000 ; Finkelstein, 2003).

Par exemple, une entreprise avec des avantages concurrentiels peut les voir annulés par des désavantages comme cela a été le cas pour Harley-Davidson qui avait un capital marque admirable (donc un avantage concurrentiel) mais était au bord de la faillite dans les années 1980. La performance peut être également expliquée par des ressources stratégiques qui ne satisfont pas les critères des avantages traditionnellement considérés : elles sont connues, imitables mais... les concurrents ne les imitent pas ! Par exemple, une capacité de valeur

comme la gestion des bagages pour une compagnie aérienne peut être imitable sans pour autant être imitée de façon identique par des concurrents.

Si les variations de performance des firmes résultent d'une combinaison de succès et d'erreurs, alors il n'y a aucune raison que les théories de la performance ou création de valeur ignorent une des composantes de l'équation et se focalisent uniquement sur les avantages. Comme Bromiley et Papenhausen le résument (2003, p. 433), « les firmes et individus prennent rarement des décisions optimales, et les marchés sont rarement à l'équilibre ». Ainsi, parmi ces causes, nous en privilégions une : l'existence et la persistance d'erreurs « évitables ». Nous présentons figure 1 l'idée centrale de

cette perspective. Nous y présentons tous les cas où des firmes prennent ou refusent de prendre une action stratégique qui pourra se révéler comme bonne ou comme une erreur. Dans les théories actuelles, les différences de performances au sein d'une industrie sont expliquées par l'axe d'avantage où les attributs des meilleures firmes leur permettent de prendre les bonnes actions tout en évitant les mauvaises. Ces actions sont contraintes par des attributs avec ces firmes contrôlant les ressources, positions et capacités permettant ces actions efficaces.

Nous soulignons dans cet article l'existence et le rôle de l'axe de désavantage : l'exécution d'action incorrecte et la non-exécution d'action correcte (trous d'exécution)

Figure 1 – Les différentes sources d'hétérogénéité de la performance des firmes au sein d'une industrie

Source : Powell (2004).

(Powell, 2004). Toutes les firmes commettent des erreurs sur l'axe de désavantage. Si une firme traîne trop ou fait face à un concurrent inhabituellement puissant, elle peut échouer. Pour autant, cela n'indique pas que les firmes qui réussissent évitent ces erreurs et vivent sans elles uniquement sur l'axe d'avantage. En fait, les recherches en management montreraient plutôt que les firmes qui réussissent le mieux sont enclines à souffrir de l'axe de désavantage suite à l'aversion du risque, l'inertie ou léthargie, l'ego, ou la surexploitation d'une formule de succès (Miller, 1992, 1993 ; Probst et Raisch, 2005 ; Sull, 2003 ; Weitzel et Jonnson, 1989).

De ce fait, la distribution de la performance des firmes au sein d'une industrie n'est pas seulement fonction des caractéristiques des meilleures mais d'un ensemble plus complexe d'actions, inactions et interactions à travers les quatre quadrants de la figure 1. Comme expliqué plus loin, nous pensons que négliger l'axe de désavantage empêche les théories actuelles d'expliquer correctement la performance des firmes.

Nous définissons une erreur « évitable » comme :

- 1) résultant d'un choix d'action ou de non-action par un ou plusieurs membres de l'entreprise,
- 2) détruisant de la valeur,
- 3) étant évitable (l'action ou la non-action est un choix),
- 4) éviter l'erreur ne permet pas de créer un avantage concurrentiel,
- 5) l'erreur est identifiable *ex-ante* comme une erreur.

Comme indiqué précédemment, ces erreurs existent bien, leur niveau varie entre les firmes et elles ne disparaissent pas au fil du temps. Au contraire, ces erreurs organisa-

tionnelles représentent une source importante et persistante de différences de performance entre entreprises. En fait, à côté de la théorie de Leibenstein en économie, de nombreuses théories en organisation ou management peuvent expliquer cela.

Par exemple, plusieurs auteurs (Cyert et March, 1963 ; March et Simon, 1958 ; Nelson et Winter, 1982) expliquent que beaucoup d'actions organisationnelles n'émergent pas d'une intention mais de comportements ou de routines « programmés » par l'éducation, l'expérience, les traditions, normes ou procédures, et que les entreprises exécutent des routines bien rodées, que celles-ci correspondent ou non au problème à gérer.

Selon une autre perspective, la théorie institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Fligstein, 2001 ; Oliver, 1997 ; Scott, 1995), les managers agissent dans le cadre de normes sociales sur ce qui est une action acceptable et appropriée. Les obligations, la légitimité, la justification jouent un rôle important dans le comportement des firmes et leur survie (Baum et Oliver, 1991). Ainsi, des managers ne réagiront pas forcément selon des normes de rationalité économique et des inefficacités largement diffusées persisteront quand il existe des pressions sociales pour l'adoption de pratiques homogènes. De ce fait, des erreurs peuvent devenir acceptées et institutionnalisées, représentant des possibilités de gains non reconnues pour la firme qui sait résister.

Dans le courant des décisions comportementales, il a été montré que les firmes adhèrent de manière rigide à une stratégie malgré des changements importants dans l'environnement, que les décisions managériales sont sujettes à des biais, heuristiques, mauvaises perceptions, illusion du contrôle, etc. qui

excluent l'efficacité stratégique dans la plupart des cas (Janis et Mann, 1977; Staw *et al.*, 1981; Kahneman *et al.*, 1982; Mezias et Starbuck, 2003). Par exemple, Schwenk (1988) récapitule les heuristiques et biais dans les processus de décision stratégique: disponibilité, perception sélective, corrélations illusoire, loi des petits nombres, « wishful thinking », illusion du contrôle, reconstruction logique, et biais rétrospectif. Kahneman et ses coauteurs (exemples, Kahneman *et al.*, 1982; Kahneman et Tversky, 1984; Kahneman *et al.*, 1991) ont aussi étudié et mis en évidence différents biais, ou anomalies, dans les prises de décision. L'étendue de ces recherches montre que ces inconsistances sont assez banales dans les prises de décisions des firmes et peuvent mener aux mauvaises décisions comme l'inaction même quand la firme a la bonne information et la capacité d'agir. En résumé, les perceptions des managers ne sont pas réellement fortement corrélées avec les faits objectifs de l'environnement et ils ne changent pas forcément leurs perceptions quand ils sont confrontés à la réalité.

Enfin, supposer qu'une performance supérieure ou inférieure reflète les avantages concurrentiels de l'entreprise implique que les partenaires, investisseurs et clients ont une bonne idée et perception de ces avantages. Il n'y a pas d'erreurs de mesure: une firme sans avantages réels ne peut être appréciée favorablement et une firme avec des avantages ne peut être considérée défavorablement. Ici aussi, des mécanismes d'interprétation sont en jeu de la part des autres firmes, alliés, fournisseurs, investisseurs et clients (Rindova et Fombrun, 1999) qui font que des distorsions peuvent exister entre ce que « vaut » ou « possède » réellement une entreprise et ses positions concurrentielles ou sa performance (Kahneman *et al.*, 1982; Porac *et al.*, 1989; Rindova et Fombrun, 1999; Weick, 1995).

Ces variables perturbent donc la relation avantages/performance et, dans ces cas, assimiler avantage concurrentiel avec une performance financière ou une position concurrentielle supérieure semble tentante mais peu réaliste.

Face à ces constats, il est donc peu plausible de supposer que les firmes évitent les inefficacités stratégiques et il est essentiel de reconnaître leurs effets sur la performance des firmes et la création de valeur. Cette prise en compte de la psychologie et de biais psychologiques a donné lieu à des changements importants qui se manifestent en finance avec la finance dite « comportementale » ou en économie avec le développement d'approches qui s'éloignent de l'*homo economicus*. L'importance de ces travaux a été reconnue avec le « prix Nobel d'économie » de D. Kahneman en 2002. Bien qu'ayant connu des applications plus anciennes en management, il est regrettable que ces approches n'aient pas encore eu leur traduction dans la théorie de la stratégie concurrentielle.

L'existence de ces erreurs nous permet de considérer un nouveau type d'actions. Nous les appelons *x-actions*, en référence aux travaux de Leibenstein. Ce sont les actions qui recouvrent le travail « ordinaire » d'une firme et dont la maîtrise permet la survie de la firme mais qui ne sont pas suffisantes pour développer et soutenir une performance supérieure. Dans toutes les industries, il existe des facteurs ou attributs sans barrière à leur adoption ou imitation sur lesquels les firmes doivent agir. Ils sont proches de l'idée de nécessités stratégiques (Clemons, 1988; Clemons et Row, 1991).

Par définition ces actions ne satisfont pas à la définition d'un avantage concurrentiel soutenable : elles ne sont ni spécifiques à la firme, ni rares, ni inobservables ou difficiles à imiter, et toutes les firmes sont capables d'allouer des moyens et agir sur ces actions à n'importe quel moment. Elles représentent les problèmes (par exemple, développer des produits, trouver et gérer des fournisseurs, servir les clients, le marketing, gérer la logistique) qu'une entreprise doit gérer quand elle choisit d'être dans une activité particulière. Il est utile d'envisager ces *x-actions* comme la structure fondamentale de la fonction de production d'une industrie. Les managers doivent analyser ces fonctions et décider des allocations optimales des moyens de l'entreprise. Par exemple, si la logistique est une *x-action*, la firme doit agir sur la logistique soit par une allocation directe, soit en externalisant cette action. Différents concurrents n'auront pas de comportement de maximisation sur ces problèmes et réaliseront différentes actions et auront différents résultats. Une firme peut négliger un facteur et ne pas ou peu agir, même si elle sait qu'elle est déficiente sur ce facteur, pour mettre l'accent sur un autre. D'autres firmes peuvent faire l'inverse. Ainsi, il existera une hétérogénéité entre concurrents sur des attributs imitables. Cette hétérogénéité résulte des différences d'actions (exécutions) et ne provient pas de barrières économiques. L'hétérogénéité des firmes concurrentes sur ces actions peut résulter en un désavantage concurrentiel. Il ne sera probablement pas possible à la firme de compenser une déficience sur une *x-action* en surinvestissant dans d'autres *x-actions* ou en développant des avantages concurrentiels ailleurs. Dans notre exemple, quoique la firme fasse par ailleurs, elle doit

agir sur la logistique. Si elle ne le fait pas, elle crée un « trou d'exécution » qui aura des conséquences sur sa création de valeur et sa performance.

Ce retard et cette ignorance des erreurs organisationnelles s'expliquent notamment par le fait que les théories en stratégie ont un intérêt pratique et théorique fort pour plusieurs audiences – académiques, managers ou dirigeants, consultants, gouvernements, étudiants de MBA. Des théories qui mettent en avant des effets aléatoires (la chance), se focalisent sur des processus statistiques ou sur le rôle des erreurs organisationnelles, auront peu de chance de créer un fort engouement. Nous savons que les individus préfèrent les théories causales impliquant les choix des individus à celles privilégiant les structures ou d'autres causes moins familières (Abrahamson et Park, 1994; Folkes, 1988; Kahneman et Tversky, 1984; Miller et Ross, 1975). Compte tenu de ce contexte d'attribution, il n'est donc pas surprenant que ces audiences préfèrent attribuer la performance et le succès plutôt aux actions de dirigeants et firmes excellents qu'au second groupe de raisons.

Pour autant, si les écarts de performance entre entreprises sont liés à l'hétérogénéité de ces entreprises, il est essentiel de considérer l'hétérogénéité provenant *aussi* de la persistance des erreurs organisationnelles. Elles ont des conséquences importantes sur la performance et la façon dont une firme les gère est même plus importante que la façon dont elle récompense le succès (Ghemawat, 1991). Ces erreurs sont un phénomène différent et indépendant de la création de ressources rares vis-à-vis des concurrents. Ceci permet donc de travailler avec deux sources d'explication (et d'ac-

tion) des différences de performance entre entreprises concurrentes: la possession ou non d'avantages concurrentiels et l'existence ou non d'erreurs organisationnelles. Ainsi, nous pouvons envisager quatre types d'entreprises :

- 1) L'entreprise qui combine des avantages concurrentiels et la minimisation des erreurs organisationnelles (se trouve à la frontière d'efficacité de l'industrie).
- 2) L'entreprise qui n'a pas d'avantage concurrentiel mais minimise ses erreurs organisationnelles.
- 3) L'entreprise qui ne possède pas d'avantage concurrentiel et souffre d'erreurs organisationnelles importantes.
- 4) L'entreprise qui a des avantages concurrentiels mais souffre d'erreurs organisationnelles notables.

Selon les caractéristiques d'une industrie, il est possible que la firme la plus performante soit une firme du type 2 et pas seulement du type 1. L'ignorance du rôle de ces erreurs organisationnelles dans les théories les plus usitées de la stratégie concurrentielle peut résulter en une vision partielle et biaisée.

CONCLUSION

Les conséquences de la prise en compte de ce facteur explicatif sont importantes non seulement pour la recherche mais également pour les managers.

Tout d'abord, l'idée habituelle que l'objectif stratégique premier d'une entreprise est de créer et de maintenir des avantages concurrentiels n'est vraisemblablement pas toujours la bonne. La première mission stratégique est probablement, pour la plupart des firmes, de minimiser les erreurs stratégiques en assurant les éléments de base requis par

leurs activités (les *x-actions*) et industries. Dans une approche équilibrée de l'analyse du succès des firmes, les avantages concurrentiels ne sont ni nécessaires ni suffisants pour obtenir une performance supérieure.

Si les erreurs évitables sont sources de différences de performance entre entreprises, les managers ont des possibilités au sein de leur entreprise pour améliorer leur performance. Il ne s'agit alors peut-être pas pour eux de lancer une transformation de l'entreprise, une révolution de l'industrie ou d'avoir une vision stratégique... mais, plus simplement, d'une bonne maîtrise des fondamentaux de pratiques « ordinaires ». En bref, un management raisonnable, cohérent, économe et efficace des rouages quotidiens de l'entreprise. Ceci remet en avant l'importance de l'exécution dans le succès stratégique des firmes au détriment de la seule formulation de stratégie ambitieuse. Un autre résultat est d'amener probablement, sans nier leur importance, a plus d'humilité certains dirigeants d'entreprise : si leur entreprise réussit ce n'est pas forcément parce qu'ils sont les meilleurs ou les plus originaux, mais peut être les moins mauvais...

Pour le management stratégique, le fait de savoir si l'hétérogénéité des entreprises est causée par des barrières à l'imitation ou par des erreurs « évitables » est une question de contenu théorique et pas seulement de sémantique. Le fait qu'une ressource d'une firme soit imitable ou non par des concurrents est important. Mais, si même des ressources pourtant imitables par des concurrents ne le sont pas, alors les différences de performance sont remédiables par des actions à court terme de la part des managers ou consultants. Si les différences de performance au sein d'une industrie s'ame-

nuisent, cela n'est pas forcément le résultat d'une diminution des avantages concurrentiels (hyperconcurrency) mais cela peut s'expliquer par le fait que les firmes de l'industrie ont réduit leurs erreurs. Le fait que des firmes performantes perdent des avantages concurrentiels n'est pas la même chose que des firmes non performantes qui réduisent leurs erreurs et améliorent leur efficacité. Ceci suppose donc de nouveaux tests pour valider le rôle effectif des ressources rares ou des avantages concurrentiels, à côté des erreurs organisationnelles, et pas, comme actuellement, de le considérer comme naturellement ou logiquement vrai et unique source de performance.

La prise en compte des erreurs permettra aussi de faire évoluer les théories et les pratiques de la stratégie concurrentielle et de mieux comprendre les sources comporte-

mentales, la dynamique et les conséquences de ces erreurs. Les perspectives pour cela existent mais elles doivent être utilisées. Enfin, nous pensons qu'une théorie de ces erreurs apportera un complément indispensable aux théories (utiles) de la stratégie concurrentielle en donnant une vision plus complète, plus équilibrée et plus proche du fonctionnement réel des entreprises et du monde des affaires. Comme nous l'avons indiqué à plusieurs reprises dans cet article, il s'agit d'apporter un complément aux approches classiques et non une alternative. Ceci apportera également un message, parfois, moins caricatural : on peut réussir non seulement parce que l'on est extraordinaire mais aussi parce que, bien que « ordinaire », on fait moins d'erreurs que les autres grâce à une meilleure rigueur ou discipline.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson E. et Park C., "Concealment of negative organizational outcomes: An agency theory perspective", *Academy of Management Journal*, 37, 1994, p. 1302-1335.
- Alchian A.A., "Uncertainty, evolution and economic theory", *Journal of Political Economy*, 58, 1950, p. 211-222.
- Andrews K., *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, 1965.
- Amit R. et Schoemaker P.J.H., "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, p. 33-46.
- Ansoff I., *Corporate strategy*, MacGraw-Hill, New York, 1965.
- Arend R. J., "Revisiting the Logical and Research Considerations of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, p. 279-284.
- Arend R. J., "The definition of strategic liabilities, and their impact on firm performance", *Journal of Management Studies*, 41, 2004, p. 1003-1027.
- Barney J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 1991, p. 99-120.
- Barney J.B., "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, 2001, 26, p. 41-56.
- Baum J.A.C. et Oliver C., "Institutional linkages and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991, p. 187-218.

- Bergsman J., "Commercial policy, allocative efficiency, and x-efficiency", *Quarterly Journal of Economics*, 88, 1974, p. 409-433.
- Besanko D., Dranove D., and Shanley M., *Economics of strategy* (2nd ed), John Wiley, New York, 2000.
- Bromiley P. et Papenhausen C., "Assumptions of rationality and equilibrium in strategy research: The limits of traditional economic analysis", *Strategic Organization*, vol. 1, n° 4, 2003, p. 413-437.
- Button K.J., "Potential differences in x-inefficiency between industrial sectors in the United Kingdom", *Quarterly Review of Economics and Business*, 25, 1985, p. 85-95.
- Button K.J. et Weyman-Jones T.G., "Ownership structure, institutional organization, and measured x-efficiency", *American Economic Review*, 82, 1992, p. 439-445.
- Caves R. E. et Porter M. E., "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, n° 2, 1977, p. 241-262.
- Chandler A., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
- Clemons E.K. et Row M., "Sustaining IT advantage: The role of structural differences", *MIS Quarterly*, 15, 1991, p. 274-292.
- Cyert R.M. et March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.
- Day G.S, Reibstein D.J., et Gunther R.E., *Wharton on dynamic competitive strategy*, New York, John Wiley 1997.
- Denrell J., "Vicarious learning, undersampling of failure, and the myths of management", *Organization Science*, vol. 14, n° 3, 2003, p. 227-243.
- Denrell J., "Random walks and sustained competitive advantage", *Management Science*, 50, 2004, p. 922-934.
- Durand R., "Competitive advantages exist: A critique of Powell", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, p. 867-872.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W., "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, 1983, p. 147-160.
- Finkelstein S., *Why Smart Executives Fail*, Penguin Books, New York, 2003.
- Fligstein N., *The architecture of markets: an economic sociology of Twenty-first century capitalist societies*, Princeton University Press, Princeton, 2001.
- Folkes V.S., "Recent attribution research in consumer behaviour: A review and new directions", *Journal of Consumer Research*, 14, 1988, p. 548-565.
- Frantz R., *X-efficiency: Theory, Evidence and Applications*, Kluwer, Boston, 1988.
- Frantz R., "X-efficiency and allocative efficiency: What have we learned?", *American Economic Review*, 82, 1992, p. 434-438.
- Forbes S.A., "The general entomological ecology of the Indian corn plant", *The American Naturalist*, vol. 43, n° 509, 1909, p. 286-301.

- Gimeno J., Folta T., Cooper A. et Woo C., "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, p. 750-783.
- Ghemawat P., *Commitment*, The Free Press, New York, 1991.
- Grant R.M., *Contemporary strategy analysis, Concepts, Techniques, Applications, Fourth edition*, Oxford, Blackwell, 2002.
- Harvard Business Review*, "The production of dimension stock by Northern Hardwood Mills", vol. 7, n° 3, 1929, p. 366-375.
- Hayden C., *The handbook of strategic expertise*, The Free Press, New York, 1986.
- Henderson B., *Perspectives on Experience*, Boston Consulting Group Publishing, Boston, 1970.
- Hobson J.A., "Marginal units in the theory of distribution", *The Journal of Political Economy*, 12, 1904, p. 449-472.
- Hofer C.W., et Schendel D., *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing, St Paul, 1978.
- Jacobides M., "New frontiers in competition and industry structure", paper presented at *McKinsey Global Practice Conference*, Berlin, 2006.
- Jameson K., "Comment of the theory and measurement of dynamic x-efficiency", *Quarterly Journal of Economics*, 86, 1972, p. 313-326.
- Janis I. et Mann L., *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*, Free Press, New York, 1977.
- Kahneman D., Knetsch J.L. et Thaler R.H., "Anomalies. The endowment effect, loss aversion, and status quo bias", *Journal of Economic Perspectives*, 5, 1991, p. 193-206.
- Kahneman D., Slovic, et Tversky A., *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*, MIT Press, Cambridge, 1982.
- Kahneman D. et Tversky A., "Choices, values and frames", *American Psychologist*, 39, 1984, p. 341-350.
- Kibler T.L., "Business research-Significance and technique", *Social Forces*, 4, 1926, p. 722-729.
- Lado A.A., Boyd N.G. et Hanlon S.C., "Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model", *Academy of Management Review*, 22, 1997, p. 110-141.
- Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth W.D., *Business policy: Text and cases*, Irwin, Homewood, 1965.
- Leibenstein H., "Allocative efficiency vs. x-efficiency", *American Economic Review*, 1966, 56, p. 392-415.
- Leibenstein H., *Beyond Economic Man*, Harvard Press, Cambridge, MA, 1976.
- Leibenstein H. et Maital S., "Empirical estimation and partitioning of x-inefficiency: A data-envelopment approach", *American Economic Review*, 82, 1992, p. 428-433.
- Leonard-Barton D., "Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13, 1992, p. 111-125.

- Levinthal D.A., "Random walks and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991, p. 397-420.
- Lippman S.A. et Rumelt, R.P., "The bargaining perspective on resource analysis", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, p. 1069-1086.
- Lowenstein R., *When Genius Failed*, Random House, New York, 2000.
- March J.G., "Rationality, foolishness, and adaptive intelligence", *Strategic Management Journal*, 27, 2006, p. 201-214.
- March J.G. et Simon H.A., *Organizations*, Wiley & Sons, New York, 1958.
- Macgregor D.H., "The development and control of German syndicates", *The Economic Journal*, vol. 24, n° 93, 1914, p. 24-32.
- Miller D., *The Icarus Paradox: How exceptional companies bring about their own downfall*, Harper Collins, New York, 1992.
- Miller D., "The architecture of simplicity", *The Academy of Management Review*, 18, 1993, p. 116-139.
- Miller D.T. et Ross M., "Self serving biases in attribution of causality: Fact or fiction", *Psychological Bulletin*, 82, 1975, p. 213-225.
- Miller D. et Shamsie J., "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965", *Strategic Management Journal*, vol. 39, n° 3, 1996, p. 519-543.
- Mezias J.M. et Starbuck W.M., "Studying the accuracy of managers' perceptions: The odyssey continues", *British Journal of Management*, 14, 2003, p. 3-17.
- Montgomery C.A., *Resource-Based and Evolutionary Theories of The Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer, Boston, 1995.
- Nelson R.R. et Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, MA, 1982.
- Oliver C., "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, p. 697-713.
- Oster S., *Modern competitive analysis*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- Penrose E. T., "Biological analogies in the theory of the firm", *American Economic Review*, 42, 1952, p. 804-819.
- Peristiani S., "Do mergers improve the x-efficiency and scale efficiency of U.S. banks? Evidence from the 1980s", *Journal of Money, Credit and Banking*, 29, 1997, p. 326-337.
- Peteraf M.A., "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, p. 179-191.
- Pfeffer J. et Sutton R.I., "Knowing what to do is not enough: Turning knowledge into actions", *California Management Review*, vol. 42, n° 1, 1999, p. 83-108.
- Pfeffer J. et Sutton R.I., *The Knowing-Doing gap- How smart companies turn knowledge into action*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- Porac J., Thomas H., et Baden-Fuller C., "Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear industry", *Journal of Management Studies*, 26, 1989, p. 397-416.
- Porter M.E., *Competitive advantage*, The Free Press, New York, 1985.

- Powell T.C., "Competitive advantage: Logical and philosophical considerations", *Strategic Management Journal*, 23, 2001, p. 873-880.
- Powell T.C., "The philosophy of strategy", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, p. 873-880.
- Powell T.C., "Varieties of competitive parity", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, p. 61-86.
- Powell T.C., "Strategy, Execution and Idle Rationality", *Journal of Management Research*, vol. 4, n° 2, 2004, p. 77-98.
- Powell T.C. et Arregle J.L., "Firm performance and the axis of error", *Journal of Management Research*, vol. 7, n° 2, 2007, p. 59-77.
- Powell T.C. et Lloyd C., "Toward a general theory of competitive dominance: comments and extensions on Powell (2003)", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, p. 385-395.
- Priem R.L. et Butler J.E., "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?" *Academy of Management Review*, 28, 2001, p. 22-40.
- Probst G. et Raisch S., "Organizational crisis: The logic of failure", *Academy of Management Executive*, 19, 2005, p. 90-105.
- Ray G., Barney J.B. et Muhanna W.A., "Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resources-based view", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, p. 23-37.
- Reynolds L.G., "Competition in the rubber-tire industry", *The American Economic Review*, 28, 1938, p. 459-468.
- Rindova V.P. et Fombrun C.J., "Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, p. 691-710.
- Schendel D., "Introduction to the summer 1994 special issue: Strategy: Search for new paradigm", *Strategic Management Journal*, 15, 1994, p. 1-4.
- Schwenk C.R., "The cognitive perspective on strategic decision-making", *Journal of Management Studies*, 25, 1988, p. 41-55.
- Scott, W.R., *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks, 1995.
- Shen T.Y., "Technology diffusion, substitution and x-efficiency", *Econometrica*, 41, 1973, p. 263-284.
- Staw B.M., Sandelands L.E. et Dutton J.E., "Threat-rigidity effects in organization behavior: A multilevel analysis", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, p. 501-524.
- Sull D.N., *Revival of the fittest: Why good companies go bad and how great managers remake them*, Harvard Business School Press, Cambridge, 2003.
- Teece D.J., Pisano G. et Shuen A., "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, 1997, p. 509-533.
- Weick K., *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1995.
- Weitzel W. et Jonnson E., "Decline in organizations: A literature integration and extension", *Administrative Science Quarterly*, 34, 1989, p. 91-109.
- West G.P. et DeCastro J., "The Achilles heel of firm strategy: Resource weaknesses and distinctive inadequacies", *The Journal of Management Studies*, 38, 2001, p. 417-442.

- Wiggins R.R. et Ruefli T.W., "Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance", *Organization Science*, 13, 2002, p. 82-105.
- Williamson O.E., "Strategizing, economizing, and economic organization", *Strategic Management Journal*, 12, 1991, p. 75-94.
- Willis H.P., "American business and finance after the war", *The Journal of Political Economy*, 24, 1916, p. 572-595.