

Stratégie de rupture basée sur des innovations radicales :
Etude du cas de l'entreprise Salomon à la lumière de ses compétences
et capacités organisationnelles

Bertrand Moingeon et Emmanuel Métails
Groupe HEC et Groupe EDHEC

Même si depuis de nombreuses années la stratégie a été présentée comme l'art d'allouer les ressources, ce n'est qu'à partir de la fin des années 80 qu'une attention toute particulière est portée aux mécanismes internes permettant à une entreprise de développer un avantage concurrentiel. L'approche fondée sur les ressources (*resource-based view*) a émergé en réaction à l'hégémonie des travaux inspirés de l'économie industrielle (Porter, 1980) mettant principalement l'accent sur des caractéristiques sectorielles, sur des facteurs externes à l'organisation. S'il convient de reconnaître que la notion de chaîne de valeur (Porter, 1985) a conduit à s'intéresser au fonctionnement interne de l'entreprise, les choix stratégiques étaient toujours perçus comme largement déterminés par l'environnement externe (Barney, 1986; Edmondson et Moingeon, 1996a, Nanda, 1996).

L'émergence des notions de ressource et compétence en stratégie d'entreprise provient de questionnements liés aux problèmes de diversification (Wernerfelt, 1984; Détrie et Ramanantsoa, 1985). Si à la fin des années cinquante Selznick (1957) avait déjà abordé le problème des compétences distinctives, Wernerfelt est le premier à véritablement fonder son analyse sur la notion de ressource en s'inspirant de la théorie économique (Penrose, 1959; Rubin, 1973). Une telle approche a ouvert de nouvelles perspectives à la fois sur le plan explicatif et sur le plan normatif, concernant les choix stratégiques des entreprises. Ainsi, différents auteurs proposent des modèles de compréhension et de formulation de la stratégie fondés sur les notions de ressource, de compétence ou encore de capacité organisationnelle (voir notamment: Amit et Schoemaker, 1993; Collis, 1996; Collis et Montgomery, 1995; Grant, 1991; Nanda, 1996; Peteraf, 1993).

Toutefois, si l'approche fondée sur les ressources connaît actuellement un succès croissant, la majorité des travaux réalisés sont de nature théorique. Lorsque des études empiriques sont entreprises, la vision adoptée est alors fréquemment statique, l'ambition étant plus de décrire les ressources détenues par l'organisation que de s'interroger sur la dynamique de leur acquisition et de leur gestion. Ainsi, les relations existant entre apprentissage

organisationnel et avantage concurrentiel sont rarement analysées (Moingeon et Edmondson, 1996).

Dans ce papier, l'accent est mis sur l'étude des ressources, compétences et capacités organisationnelles ainsi que sur les modes d'organisation qui en permettent l'acquisition et l'utilisation. Ces concepts sont articulés pour constituer une grille d'analyse, utilisée ensuite pour étudier le cas de l'entreprise *Salomon*. Cette grille permet notamment de comprendre le développement de *Salomon*, leader mondial des sports d'hiver, en fournissant un cadre conceptuel expliquant comment l'entreprise suit des stratégies de rupture fondées sur des innovations radicales¹. Focaliser l'analyse sur les ressources amène au final un questionnement sur la capacité d'apprendre, facteur central dans le développement et le déploiement des compétences de Salomon.

1. Cadre théorique : définition des concepts

Si l'on cherche à comprendre pourquoi une entreprise détient un avantage concurrentiel, la réponse traditionnelle est celle proposée par l'étude du portefeuille d'activités, voire plus communément du portefeuille des couples produits/marchés. Mais pour identifier plus en profondeur les véritables origines de cet avantage, il convient d'introduire les concepts de ressources, compétences et capacités organisationnelles de l'entreprise. Le portefeuille d'activités ne constitue plus que la résultante matérielle de la mise en oeuvre des ressources. Il n'est plus le levier mais le résultat de l'action stratégique (Métais, 1993; Saïas et Greffeuille, 1992). A un second niveau, comprendre comment l'entreprise développe ses ressources, capacités et compétences suppose de se tourner vers la notion d'apprentissage organisationnel. Des travaux récents ont montré l'intérêt de cette notion pour les chercheurs en management stratégique (Moingeon et Edmondson, 1996). La structure de l'entreprise apparaît à la fois comme le produit de l'apprentissage, comme le support de l'apprentissage, et d'une façon plus générale, comme lieu d'expression des capacités et compétences organisationnelles.

Les ressources

Une ressource représente une entité élémentaire dont l'entreprise dispose pour organiser au mieux l'ensemble de son processus de production. Ainsi, un homme, une machine, un savoir, une image de marque, un brevet... constituent des ressources. La distinction la plus importante est celle existant entre les ressources matérielles et les ressources intangibles (Nanda, 1996). Pour le dirigeant, le problème consiste à répertorier, évaluer, développer et mettre en oeuvre de la manière la plus efficace ces ressources dans le

temps (Moingeon, 1994).

En fonction de certaines caractéristiques (rareté, lisibilité, mobilité) et des conditions dans lesquelles elle est exploitée, une ressource (ou un ensemble de ressources) est susceptible de mener à la construction d'un avantage concurrentiel. La soutenabilité de cet avantage dépend elle-même des possibilités d'imitation ou de substitution de la ressource impliquée. Combinées et coordonnées, les ressources contribuent à former des compétences (Dussauge, Hart et Ramanantsoa, 1992; Prahalad et Hamel, 1990) et capacités organisationnelles (Collis, 1996; Stalk, Evans et Shulman, 1992).

Les compétences renvoient aux connaissances et savoirs fondamentaux dont dispose l'entreprise. L'intérêt consiste ici à dépasser le niveau des domaines d'activité stratégiques pour définir des compétences distinctives qui *traversent l'ensemble* de la firme. A long terme, au-delà des différentes activités, l'entreprise est supposée concentrer son énergie sur quelques compétences clés, pour lesquelles elle capitalise un maximum d'expérience, en vue de les exploiter au mieux.

Les aptitudes organisationnelles

Les capacités organisationnelles concernent les savoir-faire de l'entreprise en tant qu'organisation et conditionnent la qualité de la mise en oeuvre des compétences. Elles renvoient aux "routines dynamiques" acquises par l'organisation (Winter, 1987) et permettent une amélioration permanente de son efficacité. Elles représentent un savoir collectif tacite de l'entreprise qui s'exprime au travers des modes de comportements, des réseaux informels et des relations interpersonnelles (Collis, 1996).

Compétences et capacités organisationnelles se complètent afin de constituer une base stable sur laquelle l'entreprise fonde son développement, véritable point d'ancrage permettant de faire face aux instabilités de l'environnement. Cette approche de la stratégie en terme de compétences et capacités autorise une formalisation des stratégies de rupture, où l'entreprise ne se contente plus de jouer le jeu concurrentiel mais en modifie les règles à son avantage.

Une capacité organisationnelle d'exception : la capacité d'apprendre

La capacité d'apprendre constitue une forme particulière de capacité organisationnelle. Dans ce cas, les capacités correspondent aux différentes boucles d'ajustement et d'apprentissage qui permettent à l'entreprise de constituer et de mettre en oeuvre ses compétences et capacités organisationnelles (Edmondson et Moingeon, 1996b). L'apprentissage organisationnel découle du principe qu'une entreprise, en tant qu'institution

sociale, ne cesse d'apprendre et de se forger des compétences à travers des routines (Nelson & Winter, 1982). Processus plutôt que donnée statique, l'apprentissage organisationnel permet à l'entreprise de développer des compétences et de les matérialiser à travers des produits. Il intervient en fait à trois niveaux principaux de l'analyse.

L'apprentissage assure tout d'abord le renouvellement constant du patrimoine des ressources de l'entreprise, notamment pour ce qui concerne les actifs immatériels (savoir organisationnel). En second lieu, il détermine la configuration des différentes combinaisons de ressources adoptées en vue d'élaborer les compétences. Enfin, la valorisation et la matérialisation des compétences à travers des biens et services dépendent également de capacités organisationnelles liées à l'apprentissage, mais au niveau de la traduction des compétences en produits. Il s'agit pour l'entreprise de concrétiser ses compétences en délivrant un bien de valeur supérieure au consommateur.

Les travaux sur l'apprentissage organisationnel se catégorisent en fonction de deux dimensions (Edmondson & Moingeon, 1996b) : l'unité d'analyse privilégiée d'une part et l'objectif de la recherche d'autre part. L'unité d'analyse peut se centrer prioritairement soit sur l'individu (Argyris, 1995; Senge, 1990), soit sur l'organisation (Andreu et Ciborra, 1996; Schein, 1993). L'objectif de la recherche peut quant à lui être strictement descriptif, ou bien s'opérer à des fins d'intervention. Quatre catégories sont ainsi formées, renvoyant à des champs de recherche sur l'apprentissage bien spécifiques (Figure 1).

Figure 1 - Typologie des travaux sur l'apprentissage organisationnel (Edmondson & Moingeon, 1996)

		UNITE PRINCIPALE D'ANALYSE	
		ORGANISATION	INDIVIDU
FINALITE DE LA RECHERCHE	VISEE DESCRIPTIVE	Le fonctionnement organisationnel comme produit de l'incorporation des apprentissages antérieurs	Etude de l'apprentissage et du développement individuels des membres des organisations
	VISEE PRESCRIPTIVE	Développer la capacité des entreprises à changer grâce à une participation active et intelligente de tous	Modifier la manière dont les individus raisonnent pour créer des entreprises apprenantes

D'une manière générale, étudier un processus d'apprentissage collectif suppose d'en appréhender les voies, la portée et les lieux (Koenig, 1994). Les voies concernent les vecteurs par lesquels une entreprise est susceptible d'acquérir des ressources. La portée renvoie aux différents niveaux de l'apprentissage. Les lieux concernent la localisation de l'inscription de l'apprentissage, tels que la mémoire organisationnelle. Dans le cas de Salomon, nous nous focaliserons sur ces trois dimensions, afin de qualifier et d'évaluer la capacité d'apprendre de l'entreprise.

2. Monographie sur Salomon

L'objectif de cette monographie consiste à appliquer au cas de l'entreprise Salomon la grille de lecture que constitue le cadre théorique présenté au paragraphe ci-dessus. En particulier, nous cherchons à expliquer la capacité de cette entreprise à se diversifier en générant systématiquement des innovations de rupture, lui donnant accès très rapidement à un leadership mondial. Une première partie présente succinctement le développement de l'entreprise et ses activités. Une seconde partie propose, sur la base d'entretiens semi-directifs menés dans l'entreprise² et d'une revue documentaire, de spécifier le portefeuille de ressources de Salomon. Enfin, une troisième partie étudie la structure l'entreprise, afin de

comprendre en quoi elle favorise l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire un développement et une exploitation du portefeuille de ressources favorisant des innovations de rupture.

21. Présentation de Salomon

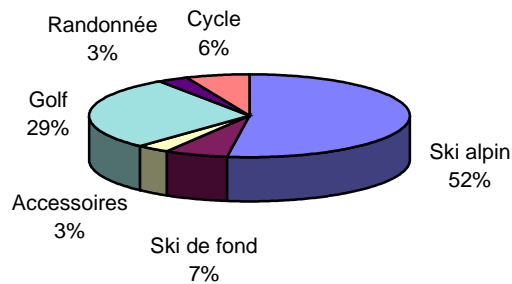
Salomon est un fabricant d'articles de sport de plein air (sports de montagne été et hiver, golf, cyclisme). Il est leader mondial des sports d'hiver³ avec une part de marché (en valeur) de 23,8% (Tableau 1). Pour l'exercice 1996-1997, Salomon a réalisé un chiffre d'affaires de 4,4 milliards de francs (+10% par rapport à l'exercice précédent), pour un résultat net de 214,2 millions de francs. L'objectif du groupe est d'atteindre les 8 milliards de francs de CA d'ici 2002-2003. Salomon a réussi le rééquilibrage de ses activités face à la stagnation des sports d'hiver, puisque ses activités hors sports d'hiver représentent désormais 40% de son activité, pour atteindre probablement 65% en 2002-2003. Salomon est largement implantée à l'international (environ 70% de son CA), notamment au Japon et aux USA. Salomon a été racheté par Adidas en octobre 1997.

Tableau 1 - Position concurrentielle de Salomon dans les sports d'hiver

Produit	Rang mondial en valeur	Part du marché mondial
Fixation ski alpin	1	43 %
Chaussures de ski de fond	1	43 %
Fixations ski de fond	1	59 %
Skis alpins	2	11 %
Chaussures ski alpin	2	23 %

Initialement positionnée dans les sports d'hiver, l'entreprise a entamé des diversifications successives dans les sports d'été (golf, cycle, randonnée, patins en ligne), tout en continuant à se développer sur son marché d'origine (fixation de ski alpin et de ski de fond, chaussures de ski alpin et de fond, planches de ski alpin, miniski, ski parabolique, snowboard, vêtements et accessoires). Ses marques sont Salomon (sports d'hiver, randonnée), Taylor Made (golf), Mavic (cycle) et Bonfire (snowboard).

Figure 2 - Répartition du CA 1996-1997 par activités



Depuis sa création, *Salomon* a donc suivi une logique de diversifications liées et hétérogènes dans le domaine des sports de plein air. Chacune des diversifications a été opérée en réalisant une stratégie de rupture, permettant à l'entreprise de rapidement conquérir une part importante du marché mondial grâce à une innovation radicale.

22. Identification des ressources clés de Salomon

L'exploitation des interviews effectuées en mars 1995 auprès de dirigeants de l'entreprise ainsi que l'analyse de documents et de relevés ethnographiques ont permis de "construire" le portefeuille de ressources, compétences et capacités organisationnelles de *Salomon*. Les entretiens semi-directifs visaient essentiellement à définir les éléments fondamentaux permettant d'expliquer le développement et la réussite ou les échecs de *Salomon*. Il n'était pas seulement question d'établir un "diagnostic", mais aussi et surtout de saisir, à travers les discours de chacune des personnes interrogées, comment l'entreprise était organisée pour favoriser une exploitation optimale de ses ressources.

Les compétences de Salomon

L'entreprise assure son développement à partir de deux types de compétences ou savoirs : la connaissance exceptionnelle de certaines activités sportives de plein-air (notamment les activités de montagne, le golf et progressivement le cycle) d'une part, la maîtrise de différentes technologies appliquées au sport d'autre part.

Les activités de l'entreprise l'ont conduite à développer des compétences très spécifiques en matière de technologie, en rapport avec ses métiers de fabricant d'articles de sports. Les principales sont :

- . la mécanique (fixation, cycle)

. la maîtrise de matériaux composites (skis, golf), dont le collage (ski) et la décoration (ski, fixation) sont des composantes essentielles

. la maîtrise du plastique (chaussures, fixation).

Différentes complémentarités technologiques existent d'une activité à l'autre. Afin de croiser les idées et les solutions, les dirigeants s'assurent en effet d'un maximum de relations entre les départements et les bureaux d'études, à deux niveaux : l'organisation d'une part, qui met en relation les différentes branches de l'entreprise et les équipes de projet entre elles ; la proximité géographique d'autre part, qui permet de multiplier les échanges et l'adoption de solutions transversales. Au-delà de ces éléments organisés, il existe, de manière informelle, une forte culture de l'échange et de la comparaison, liée à une orientation produit marquée.

Toutefois, la stratégie de l'entreprise n'est jamais orientée par la technologie. Si des complémentarités et des efforts de réflexion commune existent, la technologie n'est jamais la source d'une diversification chez *Salomon*. Les entretiens confortent cette analyse, puisqu'ils permettent de constater qu'aucune réflexion systématique n'a été menée concernant de possibles pôles de compétences technologiques.

Une seconde compétence de *Salomon* (compétence est ici pris au sens de "savoir") est liée à la connaissance tacite et intégrée par l'ensemble de l'organisation de la culture des sports d'hiver et des sports de plein-air d'une manière plus générale. La connaissance intime et très largement tacite des sports provient d'une immersion prolongée dans l'univers sportif. La plupart des salariés de *Salomon* sont des passionnés de sport et pratiquent beaucoup le ski alpin et le ski de fond (le siège de l'entreprise est situé dans les Alpes). Certains d'entre eux sont même d'anciens sportifs de haut-niveau.

L'identité de l'entreprise est focalisée sur le produit (Ramanantsoa et Hoffstetter, 1981), les efforts de tous convergent vers un même objectif : proposer un produit innovant apportant un réel avantage au pratiquant. Chez *Salomon*, détenir une expertise technique élevée et la mettre au service de l'innovation produit est considéré comme une qualité idéale et, à ce titre, joue un rôle structurant au niveau de l'identité de l'entreprise (Larçon et Reitter, 1979; Moingeon et Ramanantsoa, 1997; Reitter et Ramanantsoa, 1985). Les salariés mobilisent notamment leur savoir tacite afin d'améliorer les produits.

Ainsi, en complément des mesures réalisées en laboratoire à l'aide d'instruments sophistiqués, le test ultime des produits est effectué par les membres de l'entreprise. Ils prennent appui sur les sensations qu'ils ont éprouvées lors de l'utilisation du matériel pour suggérer des modifications éventuelles. Comme l'a montré Spender (1996), le savoir tacite peut contribuer à la constitution d'un avantage concurrentiel.

Les capacités organisationnelles de Salomon

Les capacités organisationnelles renvoient aux savoir-faire qui conditionnent l'excellence de la mise en oeuvre des compétences. La capacité organisationnelle fondamentale détenue par *Salomon* est son savoir-faire en matière de développement de projet. L'entreprise a en effet acquis une forte expérience en ce domaine, ce qui lui permet d'imaginer, de tester puis d'industrialiser et de commercialiser des solutions radicalement nouvelles. Il existe chez *Salomon* la volonté de transformer les modalités de la pratique, dans le sens d'une performance significativement accrue et d'un plus grand confort pour le pratiquant. La démarche de *Salomon* allie une grande proximité du terrain à des processus itératifs de questionnement, de propositions (en provenance de toutes les parties de l'entreprise) et de tests. La méthode, processus parfaitement intégré à l'entreprise, est systématiquement mise en oeuvre.

On retrouve, quels que soient l'activité ou le produit considéré, les compétences décrites ci-dessus (voir Tableau 2), ainsi que la capacité organisationnelle en gestion de projet. D'une part, chaque produit a été conçu selon la méthode de développement de projet mise en place par *Salomon*. D'autre part, il représente la matérialisation de certaines de ses compétences (technologiques et/ou connaissance de l'activité).

Tableau 2 - Des compétences aux produits

Compétences	Composites	Plastiques	Mécanique	Cuir - Tissus
Montagne hiver	Ski alpin	Chaussure alpin Fixation alpin Chaussure fond	Fixation alpin Fixation fond	Chaussure fond Vêtements
Montagne été			VTT	Chaussure rando
Cycle	Jantes		VTT Route	
Golf	Shafts		Têtes	

L'existence de "produits-cultes"

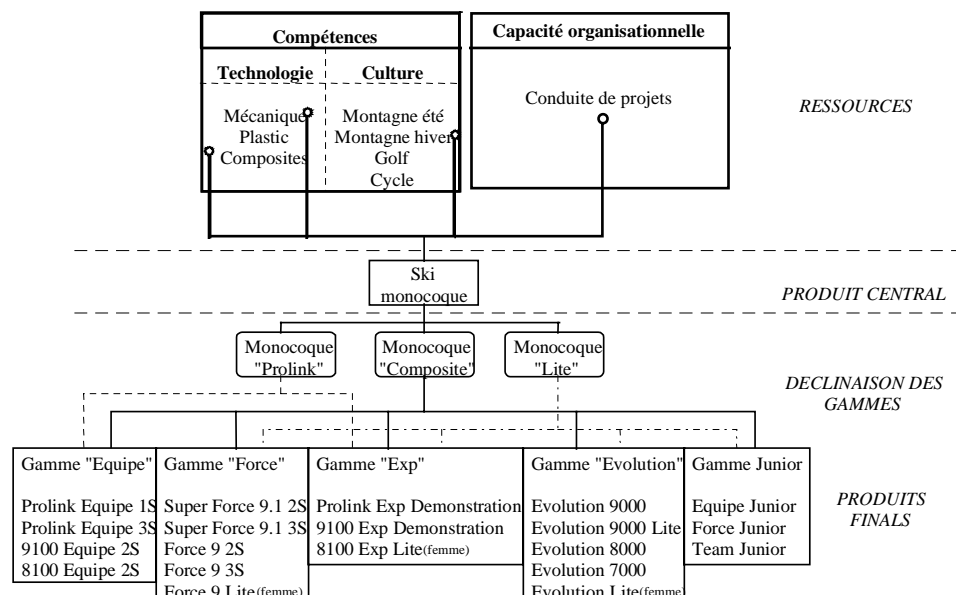
L'idée de produits-cultes proposée par *Salomon* est à rapprocher étroitement de la notion de "produits centraux" (Hamel et Prahalad, 1994). Les produits centraux sont une étape intermédiaire entre les compétences centrales et les produits finals, étape qui structure et dirige la mise en oeuvre des compétences. C'est au plan des produits centraux que l'entreprise prend véritablement un ascendant sur le marché. Le produit central est la première expression concrète de la combinaison des compétences de l'entreprise, à partir de laquelle seront déclinées différentes gammes. Le produit central crée en fait de nouveaux espaces

concurrentiels, que les produits finals viendront occuper. On peut considérer différents produits centraux chez *Salomon* :

- . le ski monocoque, ski "Prolink" (ski alpin)
- . la norme SNS (chaussure et fixation de ski de fond)
- . la chaussure à entrée arrière (ski alpin, banalisée désormais)
- . le Bubble shaft (club de golf)
- . la roue Cosmic (cycle)

La Figure 3 montre comment, en prenant appui sur son portefeuille de compétences et capacités organisationnelles, *Salomon* décline ses différentes gammes de skis alpins à partir d'un même produit central.

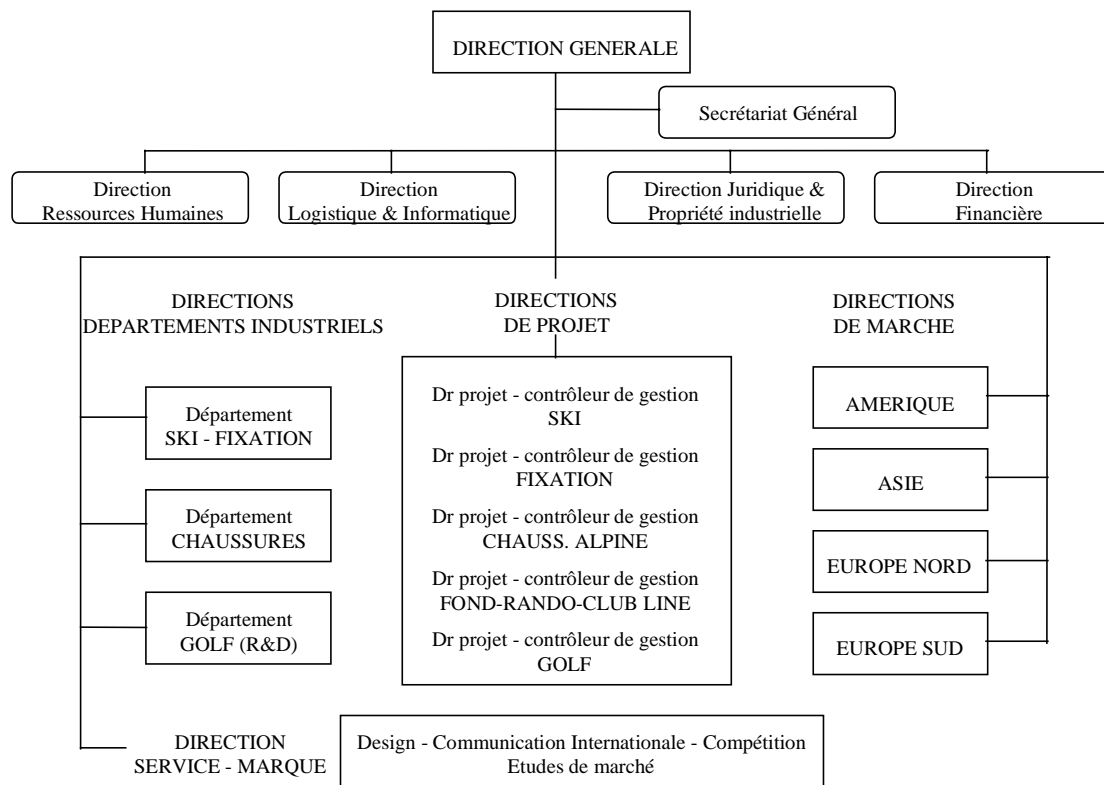
Figure 3 : La déclinaison d'un produit culte : l'exemple des skis monocoques



23. La structure de Salomon

Au cours de son histoire, le groupe *Salomon* a connu plusieurs structures. Afin d'accompagner son processus de diversification, *Salomon* est ainsi passé d'une structure fonctionnelle à une structure divisionnelle. La nouvelle structure (Figure 4) mise en place en 1995 est censée renforcer la capacité d'apprendre, notamment par la création de directions de projet.

Figure 4 - La structure de Salomon en 1995



Les directions de marché poursuivent quatre missions : diriger les chefs de filiales, s'engager sur la tenue des marges commerciales et contrôler la rentabilité des filiales, faire progresser les métiers de la vente et de la distribution, et en anticiper les évolutions.

Les directions départements industriels sont chargées de nourrir l'innovation technologique, faire progresser les métiers industriels, créer et développer les produits, produire, s'engager sur les prix de revient ainsi que sur le montant des investissements et des frais de structure.

Le rôle clé des directions de projet

Sept missions ont été affectées aux directions de projet : faciliter les relations départements industriels/directions de marchés, élaborer et mettre en oeuvre la stratégie produit, piloter les projets, lancer des nouveaux produits, garantir la rentabilité globale de la ligne de produit, assurer la planification et enfin favoriser la naissance de "produits-culte".

Les directions de projet ont été placées de manière centrale dans l'organigramme, afin de formaliser des pratiques implicites. En particulier, il s'agit d'encadrer au maximum

l'activité de développement et d'innovation de l'entreprise, à travers une véritable structure pour la prise en charge des projets. Les directions de projet jouent un rôle considérable dans l'apprentissage organisationnel, puisqu'elles coordonnent l'élaboration et la mise en oeuvre des idées, suite aux orientations présentées par la direction générale.

Les directeurs de projet dépendent directement de la direction générale (du Président). C'est donc par leur intermédiaire que la direction transmet ses idées et ses orientations. Par le passé, l'ancien Président, Georges Salomon, avait pour habitude de venir tous les jours dans les bureaux d'étude faire des suggestions aux ingénieurs. Aujourd'hui, les directeurs de projets jouent le rôle de "courroie de transmission" tout en assurant une fonction d'intégration. Ils s'appuient au quotidien sur un responsable marketing-développement dans les départements industriels, sur un responsable marketing-distribution dans les directions de marché et sur le service Marque (chargé entre autre de tester les prototypes). Ceci permet de prendre en compte un maximum d'informations au fur et à mesure du développement des produits. Les directeurs de projet sont d'ailleurs regroupés sur un même site, afin de favoriser les échanges et les possibilités de coordination.

24. Une structure favorisant l'apprentissage organisationnel

Cette structure constitue un facilitateur pour l'apprentissage organisationnel, et ce à deux niveaux principaux : l'accumulation d'expérience en direction des compétences et capacités organisationnelles d'une part, la facilitation de leur mise en oeuvre à travers le processus d'innovation d'autre part.

Le processus d'innovation

L'innovation est un élément fondamental de la stratégie de Salomon. Elle constitue, aux yeux de la direction, le biais essentiel par lequel l'entreprise est susceptible de remettre en cause les règles du jeu du marché. En lançant un produit dont le concept est radicalement nouveau, elle espère apporter un supplément de valeur qui va redéfinir les standards du secteur. Cette tendance forte de Salomon possède des racines essentiellement historiques : le fondateur était très tourné vers le produit et avait mis en place des routines organisationnelles destinées à maximiser l'apprentissage pour favoriser ce type d'innovation en rupture.

Cette structure présente une certaine ambiguïté, puisque sur le papier, on ne sait pas clairement qui initie le processus d'innovation et donc l'apprentissage. Qui initie le concept, l'idée nouvelle ? En fait, il apparaît à travers les entretiens qu'il s'agit d'un processus diffus, pour lequel les directions de projet jouent un rôle de catalyseur. En effet, leur tâche est de

piloter l'action des départements comme celle des filiales, mais aussi et surtout de favoriser les échanges d'informations et d'effectuer des choix. Si l'innovation échoit bien entendu, au plan matériel, aux bureaux d'études, la "délimitation organisationnelle" de sa conception est beaucoup plus floue.

Des équipes de projet R&D de taille réduite travaillent en permanence sur le renouvellement des produits et des gammes. Ce sont des cellules de petite taille (quelques personnes en général), qui travaillent sur un sujet durant 2 à 3 ans minimum. Ainsi, dans la direction de projet ski, il y a en permanence 3 ou 4 projets de développement "majeurs", c'est-à-dire dont l'objectif consiste en une remise en cause radicale des produits et des gammes existantes. Par ailleurs, il existe également des groupes chargés de projets de renouvellement mineurs, ou d'évolution de prix. En fait, tout dépend du niveau d'innovation qui est recherché.

L'effort de recherche est donc différencié, en fonction de l'ampleur du renouvellement souhaité. Certains groupes travaillent à des améliorations ponctuelles du produit, d'autres travaillent à des horizons temporels beaucoup plus éloignés, afin de préparer une innovation concept. C'est bien entendu le processus concernant ces dernières qui retiendra notre attention. Notre objectif est de comprendre comment l'entreprise va parvenir à apprendre, c'est-à-dire à remettre en cause les fondamentaux d'une activité, et les cadres de références qui sont les siens.

La direction générale donne évidemment en amont, les grandes lignes de sa politique, relayées par les directions de projet. Le processus de maturation et de réflexion sur les produits est ensuite effectué par l'ensemble des directions, au niveau des départements, avec un rôle essentiel de coordination au niveau des directions de projet. Un questionnement profond est alors opéré, associé à l'idée que tout ce qui existe déjà n'est pas satisfaisant, y compris ce qui provient de Salomon. Il s'agit donc d'une remise en cause radicale de tous les repères sur lesquels fonctionne l'ensemble des acteurs du secteur.

Ce questionnement aboutit à une phase de déconstruction du concept lui-même et se fonde sur un ensemble d'interrogations liées au produit tel qu'il existe d'une part et sur ce que l'entreprise souhaite qu'il devienne d'autre part. Les questions autant que les réponses s'inspirent de toutes les sources d'apprentissage à disposition de l'entreprise : direction de marché, départements industriels, service marque et direction de projet, qui eux-mêmes recueillent un maximum d'informations, tant en interne qu'en externe. Il s'agit réellement de repenser les fondamentaux en se posant des questions portant sur les fondements de la pratique sportive considérée. Les observations présentes confrontées aux grandes orientations

que l'entreprise souhaite imprimer au produit conduisent à élaborer des solutions techniques, concernant tant le produit que le process et la distribution.

La multiplication des sources d'apprentissage

L'ensemble du processus est réalisé au contact des différentes parties de l'entreprise comme à celui du milieu de la pratique. En particulier, l'équipe de projet travaille beaucoup sur le terrain, avec les pratiquants. Cependant, si le marché aide à poser les bonnes questions, il ne fournit jamais la réponse. La solution (tant le concept que la technique) provient clairement de l'entreprise. Jamais un skieur n'aurait pu se prononcer *a priori* pour un ski à structure monocoque. Le directeur de projet ski estime que les consommateurs sont en général relativement satisfaits du matériel dont ils disposent, et qu'il est nécessaire de créer le besoin, c'est-à-dire de penser au-delà de ce qu'ils sont capables de percevoir. En devançant la pensée des pratiquants, l'entreprise a proposé une solution nouvelle, dans le cas du monocoque, dont l'apport à la pratique (en termes de confort et de performance) est indéniable. Il s'agit en fait d'un processus progressif de maturation, au cours duquel le groupe de projet prend conscience d'insuffisances et va élaborer, en rapport avec les ambitions de l'entreprise, un produit radicalement nouveau.

Le concept est ensuite matérialisé sous la forme d'un prototype, qui est testé jusqu'à ce que le bénéfice en matière de performance atteigne les proportions souhaitées. Pour le ski monocoque, le test du produit a duré 3 années, avant d'être lancé en 1990 sur un marché test (en Suisse). Le processus d'évaluation s'effectue sur toutes les dimensions du produit, à savoir l'ensemble des argumentaires techniques et esthétiques (structure, design, gamme...). Le produit lancé subit en général un remodelage après quelques années (dépendamment du secteur, 3 à 5 ans en général). Enfin, le design est modifié chaque année, étant donnée l'importance croissante qu'attachent les consommateurs à l'esthétique.

On comprend dès lors comment l'ensemble de ce processus permet à Salomon d'enrichir sans cesse ses compétences. Au niveau technologique, il est évident que chercher de nouvelles solutions conduit à apprendre de nouveaux savoirs pour mettre en oeuvre les solutions retenues. Mais surtout, au plan de la connaissance de la pratique, le fait de systématiquement se poser, à des intervalles de temps réguliers (voire en permanence), la question de ce qui est insuffisant dans le secteur, conduit l'entreprise à accumuler du savoir. L'objectif des équipes de projet consiste à comprendre la logique de ces activités, à accéder au "vécu" du pratiquant, sur le plan de son intimité. On constate d'ailleurs que le terme

“pratiquant” est la plupart du temps préféré à celui de consommateur. Tout le problème consiste ensuite à “inventer” des solutions qui vont positivement surprendre le pratiquant.

Le milieu de la pratique sportive comme source d'apprentissage privilégiée

Apprendre du marché, ou plus exactement du milieu associé à une pratique sportive, est un élément capital pour Salomon, puisque ce processus conduit à développer une compétence centrale. Cette connaissance tacite et intime des fondements de la pratique repose sur une certaine organisation, qui conduit à la remontée d'un maximum d'information au niveau des concepteurs. Le principe de base est la volonté de véritablement prendre en charge le pratiquant. L'information remonte, par l'intermédiaire des filiales, vers les bureaux d'études, ce qui est un avantage incontestable de la possession d'un réseau indépendant de distribution. L'entreprise a en effet développé un réseau de distribution en propre. Elle possède des filiales dans chacun des pays dans lesquels elle vend (y compris au Japon). Ceci lui permet de conserver son indépendance, et d'organiser elle-même sa distribution, mais également de maximiser le retour d'information en provenance des marchés.

Les commerciaux sont en contact indirect avec la clientèle, par le biais des détaillants. En outre, la remontée d'information est organisée en Europe par deux personnes, qui occupent une fonction appelée “PIM” (Product Information Manager). Ce sont des intermédiaires entre le marketing-produit et les filiales. Ils sont donc très à l'écoute du marché en saison, et renvoient des informations pertinentes aux équipes de projet, avec lesquelles ils ont des séances de travail. Tout ceci est bien entendu complété par des études de marché classiques. L'organisation de ce processus chez Salomon ne conduit pas à repérer des besoins en tant que tels, mais plus exactement des manques et des insuffisances structurelles qui, confrontées aux ambitions de l'entreprise, vont lui permettre de développer de nouveaux produits. Ce rôle est fondamental, notamment durant la phase de test d'un nouveau concept.

Les informations issues du marché sont en général confrontées aux idées du bureau d'études, et le directeur de projet tranche en faveur de telle ou telle solution. Il en ressort que l'innovation radicale ou innovation concept ne provient jamais directement du marché, par opposition aux innovations à court et moyen termes. Si le marché peut définir des orientations d'amélioration des produits existants (adaptation à tel ou tel type de consommateur...), il ne conduit pas à des renouvellements de concepts. C'est en cela que la construction d'un nouvel espace concurrentiel découle de l'entreprise et de ses compétences. C'est seulement en se fondant sur une compétence qui représente l'assimilation dans le temps d'une écoute longue et attentive du milieu que l'entreprise peut tenter de reconstruire le marché.

La proximité du marché “phare” est un élément fondamental pour Salomon. En effet, cherchant systématiquement à maximiser son apprentissage du marché, l'entreprise a appris à ses dépens la nécessité de situer ses équipes de projet, voire ses unités de production, au sein du marché principal de l'activité considérée. Ayant cherché à localiser son activité golf dans les Alpes, Salomon s'est rapidement rendu compte que l'éloignement de la Californie était catastrophique. Ce marché imprime toutes ses tendances au secteur, et la proximité des pratiquants, des fournisseurs, des sous-traitants s'est révélée indispensable.

Salomon a compris à cette occasion que l'une des compétences qui fonde son développement est sa parfaite connaissance de la culture du marché et des activités dans lesquelles elle est impliquée. La grande force de Salomon est de savoir accéder au “vécu”⁴ des pratiquants, au “senti” des sportifs, pour trouver des solutions adaptées. Or cette connaissance ne peut être développée qu'au contact du “coeur du marché”⁵. Elle ne relève pas d'une approche du marché traditionnelle, mais va bien au-delà. Il s'agit véritablement d'accéder à l'intimité du pratiquant, pour comprendre ce qui fonde sa sensation, son plaisir et sa performance lorsqu'il pratique.

C'est de ces éléments que découle la possibilité, pour l'entreprise, de définir de nouvelles solutions, qui vont venir améliorer cette intimité à un point que le client lui-même n'avait pas envisagé. En fait, la connaissance approfondie du marché (de ses différents acteurs) est une condition minimale. Ce qui importe par la suite est d'accéder à cette intimité du consommateur, pour être capable, à partir des compétences centrales de l'entreprise, d'apporter des réponses radicalement nouvelles. C'est de ce point de vue que la notion de compétences permet de comprendre l'avantage concurrentiel, dans la mesure où ce sont, *in fine*, les ressources de l'entreprise qui feront la différence. En effet, c'est par sa capacité d'apprendre d'une part et par les solutions nouvelles issues de ses compétences d'autre part que l'entreprise développera un avantage concurrentiel.

Implications sur le plan des compétences et capacités organisationnelles

La force de Salomon est sa capacité à assurer “la connectique de tous les courants, qu'ils soient techniques, industriels, concepteurs, marketing”⁶. C'est en effet à partir des nombreuses informations qu'elle recueille dans de multiples domaines que l'entreprise s'est forgée des compétences, liées à la technologie comme à la connaissance des marchés. Cette analyse souligne la complémentarité entre les compétences centrales d'une entreprise et ses capacités organisationnelles.

En effet, cette capacité à intégrer et à traiter des informations fort diverses conduit progressivement Salomon à capitaliser du savoir sur différentes compétences, qu'elle exploite par la suite à travers ses produits. En fait, le produit correspond à une matérialisation directe des compétences, alors que la capacité organisationnelle assure la mise en oeuvre des compétences et leur renouvellement. Dans le cas de Salomon, son processus de gestion de projet est tel que, par assimilation et combinaison d'informations de toutes sortes, l'entreprise accroît ses compétences en permanence.

La capacité organisationnelle renvoie donc à l'agencement des différents processus qui assurent le développement et la mise en oeuvre des compétences. La capacité à gérer des projets (destinés à l'innovation) permet à Salomon de matérialiser au mieux ses compétences centrales à travers des produits centraux ("produits culte"), tout en maximisant son apprentissage sur celles-ci. L'apprentissage joue également sur la capacité organisationnelle (en tant qu'aptitude), puisque Salomon réfléchit à la manière d'améliorer le processus d'innovation en lui-même.

On observe que la dimension combinatoire associée à ce type d'approche est fondamentale. En effet, c'est l'agencement et la combinaison des différentes ressources (les différents départements et directions) de l'entreprise qui aboutit à de tels processus d'apprentissage. Le rôle de la direction de projet est fondamental pour coordonner l'expérience des différentes parties de l'entreprise. C'est la coordination en elle-même qui fonde la compétence de l'entreprise. En cela, la compétence envisagée au niveau global de l'organisation dépasse largement la somme des différentes compétences individuelles. La dimension organisationnelle d'une compétence centrale est donc essentielle. C'est dans la combinaison de tous les savoirs individuels, de l'ensemble des expériences, que se forme la compétence. Une compétence centrale est étroitement liée à l'histoire et à la culture de l'entreprise.

Si l'on considère qu'une compétence centrale de Salomon réside dans sa parfaite connaissance de certaines activités sportives, il est évident que cette connaissance ne se limite pas à l'expérience de l'un ou l'autre de ses employés. C'est là le caractère éminemment distinctif et idiosyncratique d'une compétence. Elle résulte en fait de l'agrégation de différentes expériences individuelles, pas seulement sportives, mais également technique, industrielle, marketing... Bref, tout réside dans la capacité de l'entreprise à retirer un maximum d'expérience de l'ensemble des informations qui lui parviennent, quelle que soit leur provenance

Structure et apprentissage organisationnel

À l'évidence, une telle structure favorise l'apprentissage, en ce sens qu'elle autorise un maximum d'échanges tout en limitant les possibilités de conflit. Au final, le directeur de projet est toujours susceptible d'arbitrer, comme représentant de la direction générale. Ceci permet à chacune des entités (technologie, production, marketing et distribution) de s'exprimer et de faire valoir ses vues, sans pour autant générer de blocage durable dans la structure. En tant que facilitateur, la direction de projet recueille, sélectionne et renvoie de l'information aux différentes entités de l'entreprise. L'objectif est de prendre en compte, dès le départ de la conception du produit, un large ensemble de contraintes.

Si l'on se réfère aux modèles d'apprentissage (modèle I et modèle II) proposés par C. Argyris (1995) il semble que l'on soit proche, dans le cas de Salomon du modèle II. En effet, ce modèle correspond à certaines valeurs directrices de l'organisation, qui débouchent en fin de compte sur des apprentissages en double boucle. Les processus managériaux tels qu'ils sont organisés chez Salomon tendent à se rapprocher de ce modèle, en ce sens que les directions de projet, par leur rôle de centralisation de l'information et surtout d'arbitrage, permettent logiquement à l'entreprise d'effectuer des choix sur la base d'un maximum d'information valide. Surtout, le directeur de projet, en tant que censeur de propositions éventuellement contradictoires, doit réduire les comportements défensifs et conflictuels, qui conduisent bloquent l'apprentissage. Finalement, l'entreprise est organisée de telle sorte qu'il y ait systématiquement un retour d'information possible, et un débat autour de ces informations, tranché par les directeurs de projet en fonction des orientations de la direction générale.

Ce mode d'organisation nous paraît en effet facilitateur sur le plan de l'apprentissage, car il permet aux individus, à travers le directeur de projet, de poser de véritables problèmes. Les entretiens font d'ailleurs état d'une certaine liberté de parole dans l'entreprise en ce qui concerne le développement, en ce sens que chacun est relativement libre de donner son opinion quant au produit. Le processus de développement de produit comprend de nombreuses itérations, destinées à prendre au maximum en compte l'ensemble des propositions émanant de l'entreprise.

Que ce soit du point de vue des compétences centrales ou des capacités organisationnelles, cette structure conduit à capitaliser de l'expérience. La structure est finalement ce qui permet, sur le plan processuel, d'organiser les ressources de l'entreprise de manière à autoriser, voire à stimuler l'apprentissage. Elle contribue à expliquer comment l'organisation parvient à accumuler des savoirs et des savoir-faire, de sorte à incessamment accroître ses compétences. L'organisation qu'a récemment mise en place Salomon n'est que la

formalisation d'un mode de fonctionnement qui existait déjà auparavant. En fait, elle pérennise et améliore les pratiques du fondateur, qui jouait en grande partie ce rôle de catalyseur et de stimulant pour l'apprentissage.

Conclusion

L'approche de la stratégie par les ressources fournit un cadre analytique permettant de comprendre comment se forme un avantage concurrentiel. L'étude du cas de la société *Salomon* montre qu'une compréhension fine des raisons du succès d'une entreprise requiert l'utilisation d'une grille d'analyse intégrant les notions de compétences et de capacités organisationnelles, de structure d'entreprise et d'apprentissage organisationnel.

La notion d'apprentissage organisationnel est centrale dans une telle perspective. En effet, elle permet tout d'abord de comprendre comment l'entreprise acquiert et accumule de l'expérience en direction de ses compétences et capacités organisationnelles. En centrant sa structure sur des directions de projets, *Salomon* cherche à organiser et à orienter la circulation de l'information en provenance de toute l'entreprise et concernant des savoirs particuliers (technologies, connaissance des marchés). Les directions de projet jouent le rôle d'un catalyseur d'une part, en favorisant la centralisation de l'information, puis de filtre d'autre part, en concourant à sa sélection et sa mise en oeuvre. L'équipe de projet est finalement un condensé des ressources stratégiques de l'entreprise, qu'elle peut ainsi mobiliser efficacement.

En second lieu, l'apprentissage organisationnel est essentiel à la compréhension des processus de remise en cause des acquis de l'entreprise, et donc du processus d'innovation. *Salomon* parvient systématiquement à contester les habitudes des industries dans lesquelles elle s'implante, par un processus de questionnement rigoureux et approfondi.

Une telle approche explique finalement les mécanismes par lesquels, tout en se transformant, une organisation génère de nouveaux savoirs et tente de les imposer à son environnement. L'intérêt de cette démarche est donc de comprendre comment, par une réflexion portant sur les ressources et l'apprentissage, une entreprise peut parvenir à renouveler ses propres stratégies et, de ce fait, bouleverser les conditions de la concurrence.

Notes

¹ Ce chapitre reprend des éléments présentés dans Moingeon et al. (1998). Le cas *Salomon* est étudié de façon détaillée dans Métais (1997).

² Des entretiens semi-directifs ont été réalisés au cours du mois de mars 1995 auprès de membres de la direction de *Salomon* ainsi que d'anciens dirigeants du groupe : le président du directoire, le secrétaire général, le directeur de projet ski, le directeur de projet fixation, le directeur de projet cycle et golf, le directeur du département chaussure, le directeur du service marque et communication, le directeur de la filiale France, l'ex-directeur du département chaussure et équipement.

³ Le marché des sports d'hiver comprend les skis, fixations, chaussures et bâtons pour le ski alpin et le ski de fond.

⁴ On retrouve souvent dans les entretiens des termes associés à la compréhension de la sensation : le “vécu”, le “senti”, les “sensations”.

⁵ L'expression revient à plusieurs reprises dans les discours.

⁶ Citation, directeur de projet fixation.

Références

- Amit, R. et P.J.H. Schoemaker (1993). 'Strategic Assets and Organizational Rent', *Strategic Management Journal*, 2, vol.14.
- Andreu, R. et C. Ciborra (1996). 'Core Capabilities and Information Technology: An Organizational Learning Approach' in Moingeon B. et A. Edmondson (Eds).
- Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions, Paris.
- Barney, J.B. (1986) 'Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework', *Academy of Management Review*, 11: 791-800.
- Collis D.J. (1996), 'Organizational Capability as a Source of Profit' in Moingeon, B. et A. Edmondson (Eds.).
- Collis D.J. et C.A. Montgomery (1995). 'Competing in Resources : Strategy in the 1990s', *Harvard Business Review*, vol.73, 4, July-August.
- Détrie, J.P. et B. Ramanantsoa (1983). *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Paris: Nathan.
- Dussauge, P., Hart, S. et B. Ramanantsoa (1992). *Strategic Technology Management*; Londres: John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. et B. Moingeon (1996a). 'Introduction: Organizational Learning as a Source of Competitive Advantage' in Moingeon, B. et A. Edmondson (1996) (Eds.).
- Edmondson, A. et B. Moingeon (1996b). 'When to Learn How and When to Learn Why: Appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage' in Moingeon, B. et A. Edmondson (1996) (Eds.).
- Grant, R.M. (1991). 'The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation', *California Management Review*, 3, vol.33.
- Hamel, G. et C.K. Prahalad (1994). *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Koenig G. (1994). "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février.
- Larçon, J.P. et R. Reitter (1979). *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris: Nathan.
- Métais, E. (1993). 'Les compétences centrales : définitions, analyses et contributions', IAE Aix-en-Provence, Working Paper n°410.

Métais (1997). 'Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel : enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise', thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix-en-Provence.

Moingeon, B. (1994). 'L'auto-analyse stratégique: un exercice délicat', *L'Expansion Management Review*, Automne.

Moingeon, B. et A. Edmondson (1996) (Eds.). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage.

Moingeon, B., Ramanantsoa, B. (1997) 'Understanding Corporate Identity: The French School of Thought', *European Journal of Marketing*, vol. 31, n°5/6.

Moingeon, B., Ramanantsoa, B., Métais E. et D. Orton (1998), "Another Look at Strategy-Structure Relationships : the Resource-Based View", *European Management Journal*, Vol.16, 3, Juin, 297-305.

Nanda, A. (1996). 'Resources, Capabilities and Competencies' in Moingeon, B. et A. Edmondson (Eds.).

Nelson, R., Winter, S.G. (1982), *An evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, MA, 1982.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley and Sons, New York.

Peteraf M.A. (1993), 'The Cornerstones of Competitive Advantage : a Resource-Based View', *Strategic Management Journal*, vol.14, 2.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Prahalad C.K. et G. Hamel (1990). 'The Core Competencies of the Corporation', *Harvard Business Review*, vol.68, 3.

Ramanantsoa, B. et C. Hoffstetter (1981). 'La maîtrise de l'identité par le processus de focalisation', *Direction et Gestion*, 4.

Reitter, R. et B. Ramanantsoa (1985). *Pouvoir et politique : au delà de la culture d'entreprise*. Paris: McGraw-Hill.

Rubin, P.H. (1973). 'The expansion of Firms', *Journal of Political Economy*, 4, vol.81.

Saias M. et J. Greffeuille (1992). 'L'état de l'art : vers de nouveaux paradigmes stratégiques', IAE Aix-en-Provence, Working Paper 401.

Schein, E.H. (1993). 'How can organizations learn faster: The problem of entering the green room', *Sloan Management Review*, 34(2): 9-39.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*, Harper & Row, New York.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Spender, J.C. (1996). 'Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications' in Moingeon, B. et A. Edmondson (1996) (Eds.).

Stalk G., Evans P. et E. Shulman (1992). 'Competing on Capabilities : the New Rules of Corporate Strategy', *Harvard Business Review*, vol.70, 2.

Wernerfelt, B. (1984). 'A Resource-Based View of the Firm', *Strategic Management Journal*, 2, vol.5.

Winter S.G. (1987). 'Knowledge and Competence as Strategic Assets', in Teece DJ (Ed.), *The Competitive Challenge*, Cambridge: Ballinger.