



2004

CIFEPME

**Congrès International
Francophone en
Entrepreneuriat et PME**

**Association Internationale de Recherche en
Entrepreneuriat et PME**

**7^{ème} Congrès International Francophone
en Entrepreneuriat et PME**

27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier

■ **L'hypofirme, fondement de l'hypermodernité ?**

Michel Marchesnay

Professeur
ERFI
Université Montpellier I

michel.marchesnay@univ-montp1.fr

Résumé :

La Société de consommation, postmoderne, et la grande entreprise capitaliste managériale, l'hyperfirme, ont vu leur légitimité contestée. Elles sont en voie d'être dépassées par de nouvelles valeurs sociales –l'hypermodernité- et de nouvelles structures productives, comme en témoigne le développement de certaines formes de micro entreprises, théorisées comme hypofirmes.

Celles-ci apparaissent mieux adaptées à un individualisme plus exigeant. Elles confirment l'intérêt pratique de l'Approche des Ressources et des Compétences, lorsque celle-ci est appliquée à des micro organisations. Elle révèle en particulier le rôle de l'entrepreneur dans sa capacité à trouver les ressources, à les combiner, pour en tirer des compétences singulières.

Hypofirme, hypermodernité, ressources, compétences, singularité

L'éloge de la petite entreprise ne serait plus à faire, s'il ne reposait sur de sérieuses ambiguïtés. Dans un article du Monde du 3 décembre 2003, Pascal Galinier évoque la désaffection des « Jeunes » à l'égard de la grande entreprise, à laquelle sont imputés les « dégâts de la mondialisation », la « bulle Internet » et la désaffection envers les marques. Quelques jours plus tard (Le Monde du 7-8 décembre) Eric Le Boucher revient à la charge, au sujet de la « *Wall-Martisation* » de l'emploi dans les grands groupes, s'appuyant sur une étude d'experts européens marqués à gauche. En particulier, il note que « *l'individualisation des contraintes* » implique que « le rapport à la clientèle se substitue au rapport au patron » et que « *les sociétés de services ou des univers artisanaux remplacent les grands ateliers de l'industrie lourde* ». La précarisation des emplois se traduit ainsi par un rejet du système managérial sur lequel les grands groupes – les hyperfirmes – ont assis leur domination.

En conséquence, force est de solliciter la création d'entreprises individuelles. En France, le Secrétariat d'Etat entend ainsi favoriser celles-ci, assimilées à l'entrepreneuriat et à l'esprit d'entreprendre, en prônant des mesures juridiques et fiscales incitatives.

Dans cette contribution, on souhaiterait montrer que la multiplication des toutes petites entreprises va au-delà de l'alternative à la perte d'emplois industriels, et, plus largement, managériaux. Elle s'inscrit dans une évolution profonde du capitalisme, qui sortirait, comme il le fit à différents moments de son histoire, d'une génération née à la fin du dix-neuvième siècle, qualifiée de post-moderne, pour entrer dans une Société plus démocratique, au sein de laquelle de nouvelles normes, de nouvelles exigences se font jour. Dans cette Société hypermoderne, la toute petite entreprise est en passe de devenir le paradigme. Un certain nombre de TPE, dont la compétitivité repose sur la recherche de la plus petite taille possible, au sein de réseaux interactifs, que nous avons qualifié d'hypofirmes, préfigurent cette nouvelle Société.

Notre propos aura pour objet d'expliquer d'abord comment les liens entre l'hypofirme et l'hypermodernité sont appelés à se tisser. Il s'agira ensuite de montrer que l'approche dite « des ressources et compétences » se révèle particulièrement appropriée à la compréhension du processus de montée en compétitivité des hypofirmes, dans la mesure où elle met en exergue l'aptitude de l'entrepreneur à mobiliser des ressources pour en tirer des compétences singulières.

1 FIRMES ET MODERNITES

Dans un premier temps, nous allons situer la problématique dans un double contexte : d'une part, l'évolution de l'entreprise capitaliste, comme institution, et, son

idealtypique –la firme ; d'autre part, l'évolution de la Société libérale, de ses valeurs et de ses normes. On assiste à une double crise : celle des modes de régulation et de compétitivité des entreprises capitalistes, et, d'autre part, celle des valeurs, au-delà même de la simple anomie.

11 De la firme représentative à l'hyperfirme

François Perroux avait intitulé l'un de ses cours polycopiés : « L'entreprise, institution spécifique du capitalisme ». Si l'on se réfère au capitalisme libéral du dix-neuvième siècle (première génération industrielle), l'institution est « idéalisée » (ou « typifiée ») en un modèle de firme représentative (Marchesnay 1969), conduisant à une taille optimale. Nous conviendrons de qualifier cette période de « moderne », au sens que donnent les philosophes à ce terme. Elle repose en effet largement sur la philosophie morale héritée des Lumières : Devoir kantien, Progrès hégélien, Positivisme comtiste. L'entrepreneur, le patron, en est la figure socialement dominante.

Dans le capitalisme managérial du vingtième siècle (deuxième génération industrielle), l'entreprise dite « moderne » est « idéalisée » dans le modèle d'hyperfirme (de forme H ou M, suivant Williamson 1971). Le modèle repose sur l'assertion centrale, selon laquelle la rentabilité de la firme managériale, fondée sur le taux de croissance optimal, rationnellement « concocté » (« *designed* », dirait Mintzberg) par le « manager ». Nous conviendrons de définir cette phase de « postmoderne ». A partir des années 1880, elle se manifeste par la foi en la Raison et en la Science (Ernest Renan) comme moteur du progrès de l'Humanité. La figure dominante sera d'abord celle de l'« ingénieur » (Taylor, Fayol) et du « capitaine d'industrie » (Veblen), puis du manager (Barnard).

La Société « managériale » débute aux Etats-Unis dans les années 20. Elle subit une transition en profondeur difficile à partir des années 70. C'est à cette mutation des valeurs dominantes, annoncée par maints penseurs d'« avant 68 », que se réfèrent certains auteurs « postmodernes », comme Lyotard¹ (Lipovetsky 2003). Pour faire bref, elle se caractérise par la maturité d'industries séculaires, induisant une remise en cause des normes de consommation et de production. Elle se traduit, pour ce qui concerne la grande entreprise (constituée en groupe, voire en « hypergroupe »), par une partition en deux grands types majeurs de stratégies, susceptibles d'être combinées en pratique, à savoir :

¹ affesoli (2000) insiste davantage sur le phénomène communautaire (les « tribus »). On en retiendra l'idée selon laquelle les « individus » (petites entreprises) sont encastrés, insérés, intégrés dans des réseaux (Julien et a.a. 2003)

-l'hyperfirme néomanagériale, d'une part, laquelle accentue les « effets économiques » propres à la *doxa* managériale (effets d'échelle, de champ, d'intégration, d'apprentissage et d'expérience, etc.) quitte à se recentrer sur certains métiers. Saint-Gobain nous semble assez représentatif de cette stratégie.

-l'hyperfirme postmanagériale, d'autre part, laquelle évacue les effets « contraires » : réduction d'échelle de l'organisation, recentrage sur des métiers, désintégration et externalisation, « désapprentissage » et innovativité – ce que d'aucuns nomment entre autres le « *corporate entrepreneurship* ». Danone nous semble assez représentatif de cette stratégie. Dans le domaine du luxe (Marchesnay 2003) PPR nous paraît représentatif de la première stratégie, et LVMH de la seconde.

12 De la modernité à l'hypermodernité

Certains observateurs de la Société postmoderne² - au premier rang desquels Gilles Lipovetsky, en particulier dans un ouvrage récent (Lipovetsky 2004) - estiment que celle-ci est en voie d'être dépassée par ce que ce dernier appelle « les temps hypermodernes³ ». Ceux-ci se caractériseraient par les traits majeurs suivants :

- La Société hypermoderne tendrait à dépasser certaines caractéristiques propres à la Société postmoderne, à savoir un individualisme hédoniste fondé sur la consommation de masse. Ainsi, pour Lipovetsky et Roux (2003), le « luxe postmoderne » apparaît désormais moins comme un facteur de différenciation (« distinction ») sociale (au sens de Bourdieu), que de « sociétalité » (au sens de Maffiesoli).

- La Société hypermoderne serait fondée sur la recherche de l'individualisation singulière, chacun recherchant une identité « singulière » au travers, notamment, de ce qu'il « consomme », mais aussi dans l'activité de « travail ».

- Ainsi, « *la conscience d'être des individus au destin particulier, la volonté d'exprimer une identité singulière (nous soulignons), la célébration culturelle de l'identité personnelle, ont été une « force productive* », nous dit, de façon prémonitoire, Lipovetsky, dans l'« Empire de l'Ephémère » (1987).

² Nous évitons à dessein de les appeler sociologues (Lipovetsky se présente comme « philosophe »)

³ Il va de soi que cette notion de « temps hypermodernes » exprime une tendance historique plus qu'un état présent. Elle s'inscrit au demeurant dans la perspective hégélienne, au-delà des prédictions de Tocqueville, de libération de l'individu, de la « fin de l'esclave ». On en est donc encore assez éloigné... Par ailleurs, la figure de l'Homme hypermoderne se symbolise dans les « élites », qui véhiculent de nouvelles valeurs sociales – tels les « nouveaux entrepreneurs », ces « héros de l'économie ».

-L'hypermodernité se traduit, selon le même auteur, par de multiples « hyper » : hyperconsommation (notamment la mise en marché des activités sociétales que sont les loisirs, la santé et la sécurité, la culture), l'hypernarcissisme « *époque d'un Narcisse qui se donne pour mature, responsable, organisé et performant, flexible, qui rompt par là avec le Narcisse des années postmodernes, jouisseur et libertaire* » ... « *tout se passe comme si nous ne nous reconnaissons plus que dans l'éthique et la compétitivité, les régulations sages et la réussite professionnelle* » (page 34). Plus loin (page 43) : « *Les grandes certitudes idéologiques s'effacent ... au profit des singularités subjectives* (nous soulignons)».

-L' individu devient calculateur et gestionnaire de son temps, donc, de ses activités. En s'inspirant du « triangle magique » aristotélien de l'Éthique à (pour) Nicomaque – la Vertu, le Bonheur, le Plaisir – on pourrait dire que l'Homme moderne (au sens kantien) mettait au premier plan la Vertu, comme voie du Bonheur, quand l'homme postmoderne, hédoniste, a recherché le Plaisir (et le « plaire ») comme voie du Bonheur (au détriment de la Vertu). L'Homme hypermoderne, plus stoïcien, reviendrait à la vertu, comme en témoigne l'engouement pour l'éthique, le développement durable, la perte de légitimité du manager. Surtout, il se recentre davantage sur lui-même, sur son idiosyncrasie.

13 Dépasser la postmodernité par la petite taille

Face à l'hypercompétition – pour reprendre, et l'expression, et les arguments, de d'Aveni – les hyperfirmes adoptent des comportements hybrides, néo et postmanagériaux, fondées sur la recherche simultanée de gains de productivité (stratégie générique de volume) et de notoriété (stratégie de différenciation). De façon générale, ces stratégies emportent des conséquences paradoxales en ce qui concerne la gestion des ressources et des compétences, car soumises à une triple exigence de flexibilité, d'adaptabilité et d'innovativité, les hyperfirmes et hypergroupes y répondent difficilement.

Si le recours à l'externalisation systématique implique que les compétences – et parfois des compétences cruciales – sont extérieures, souvent localisées dans des entreprises de petite taille, le recours à l'intrapreneuriat exige une adhésion totale au projet d'entreprise de la part des salariés – ou, à défaut, la contrainte (la « barbarie douce » selon Jean-Pierre Le Goff). Les écarts par rapport aux aspirations des nouvelles couches et générations⁴ sociales sont

⁴ Notamment la seconde génération après celle du Baby Boom (la première ayant été « cannibalisée » par les baby boomers...)

telles, que d'aucuns pronostiquent la « fin du travail » (entendons : salarial) pour reprendre l'expression popularisée par Dominique Méda.

S'il est évident que les hyperfirmes ne sont pas « condamnées », on doit toutefois s'interroger sur la pérennité de nombre d'entre elles dans les secteurs arrivés à maturité .En particulier , comme le montre l'industrie du transport aérien , les moyennes entreprises "*stuck in the middle*" » , comme l'ont été les défunctes compagnies aériennes régionales (dont Air Littoral récemment) , sont condamnées à disparaître .Il en va sans nul doute de même des laboratoires pharmaceutiques de taille moyenne (comme Sanofi) objets de l'attention des grands prédateurs (les quatre leaders mondiaux)⁵ Les hypergroupes dominants dans les macrofilères agrochimiques et électromécaniques poursuivront , voire accentueront, leurs stratégies de concentration et de mondialisation ⁶.

Cependant, la partie la plus dynamique du capitalisme mondial se concentre dans les activités nouvelles de la troisième génération industrielle, largement fondées sur les industries de la connaissance et de l'expertise individuelles . La perte nette d'emplois industriels , qui se « déversent » vers le tertiaire , accentue ce phénomène de « tertiarisation ».

Cette explosion de petites entreprises plus ou moins innovantes n'est certes pas nouvelle .Le capitalisme a connu de multiples «révolutions industrielles» , à l'issue desquelles un mouvement de concentration s'opérait .Le cas de Bill Gates , ou d'Hanson, décrits par J-C Papillon (2003) semblerait conforter cette assertion. Mais il y a un fait nouveau : *l'hypermodernité implique que , tant comme consommateurs que comme travailleurs, les couches nouvelles de nos Sociétés tendent à privilégier les organisations , les activités, les « productions » de plus en plus singulières et individualisées.* Au demeurant, cette tendance va dans le sens de l'intérêt des hyperfirmes, mais aussi des apporteurs de capitaux , dans la mesure où les premiers puisent dans des « fonds » de connaissances (donc de compétences), et les seconds accèdent à des « sources » d'innovations rentables.

On sait de longue date que le mouvement vers la création d'entreprises de petite taille est à double détente . Il concerne à la fois un mouvement d'externalisation , mais aussi d'exclusion de la sphère du capitalisme managérial (ceux que nous avons appelé en 84 les « chassés » de l'ancien système) autant, sinon plus qu'un mouvement fondé sur

⁵ En revanche, nombre de petits laboratoires, quasiment spécialisés sur une molécule, peuvent survivre (cf. la « position interstitielle » popularisée par Tilton- Penrose).Il est symptomatique qu'Aventis souhaite se « débarrasser » de son site de recherche de Romainville).Sur les petits labos de biotechnologie, voir notamment Temri , in Mignot et Poncet 2001.

⁶ Il est au demeurant remarquable que Nestlé souhaite se débarrasser d'une marque « singulière » comme Perrier, qui s'intègre mal dans une stratégie d'offre globale d'eaux de table sous une marque ombrelle, mondiale(Le Monde 5 mars 2004).

l'exploitation des opportunités offertes par la « Nouvelle Economie » et la « Nouvelle Société », les « chasseurs » du nouveau système.

14 L'impasse stratégique de la moyenne entreprise : croître ou décroître ?

Cette double tendance vers la petite taille, voire vers l'individualisation propre à la microentreprise (Medeiros 2004), doit être jugée à l'aune de ce qui se passe pour la moyenne entreprise (Economies et Sociétés 2003) . Les moyennes unités considérées comme « sous-dimensionnées » soit sont intégrées ou quasi- intégrées dans les hyperfirmes ,ou hypergroupes, et perdent leur indépendance ⁷ , soit disparaissent. On en retire une conséquence majeure : il n'est pas , ou plus, *a priori* de l'intérêt de la petite entreprise de s'engager dans un processus de croissance , qui la mettrait « à l'ombre des grands » , pour prendre le titre d'un article paru dans la RFG en 1979. On peut même penser qu'une logique quasiment «néomanagériale » devrait les inciter à réduire leur taille , à externaliser et à se concentrer sur des compétences maîtrisées , qu'on les appelle « cruciales » , « clés », « distinctives », « cardinales » ,etc. Bien entendu, cette assertion mérite d'être nuancée : mais elle met à mal les « modèles de croissance » , notamment de « gazelles » ou d' « entreprises de classe mondiale », qui demeurent l'exception. De plus, le mode de croissance s'effectue le plus souvent par un processus d' « hypogroupement » : entendons, par « marcottage » de petites unités reliées entre elles par une tête commune ⁸

15 Le règne de l'hypofirme ?

La conséquence majeure de ces diverses tendances est que la petite entreprise à intérêt, non seulement à rester petite , mais à devenir encore plus petite . Dès lors , se dessine un nouveau modèle de firme , dont on peut penser qu'elle peut devenir l'institution spécifique du capitalisme hypermoderne , à savoir l'hypofirme.

On définira l'hypofirme comme la firme dont la compétitivité, et, plus largement, la « performativité » (au sens des sociologues) est fondé sur la recherche de la plus petite taille efficiente possible.

⁷ L'existence de groupes familiaux pérennes (Mignon , 2003) et prospères , comme le « système Mulliez », constitue un autre problème. Notons que cette désintégration des moyennes entreprises industrielles concerne également l'économie allemande.

⁸ On citera le cas du groupe moyen Altrad , spécialisé sur l'échafaudage , constitué par rachat de PME , et devenu leader européen. (Altrad 1987)

Rappelons d'abord que le mot firme vient du latin « *firma* » (signature) . La firme est bien à la fois un lieu de contrats (« a nexus of contracts ») , un espace de transactions et un centre de commande. En ce sens, c'est à bon droit que les économistes évacuent le problème de la boîte noire, à savoir le mode de structuration, l'organisation interne. Celle-ci, pour reprendre la formule bien connue de Karl Weick (2004) doit être davantage entendue comme « organizing » , qu' « organised ».

La tendance extrême de l'hypofirme est donc *l'individualisation*, laquelle correspond à la tendance révélée par la notion d'hypermodernité . Elle exprime , à la différence de la période précédente (postmoderne) marquée par la toute puissance du manager et de la hiérarchie bureaucratique, non pas une contrainte de « sous- dimensionalité », mais bien plutôt une logique d'action parfaitement rationnelle . L'hypofirme, comme paradigme, ne saurait donc s'identifier à l'ensemble des petites et toutes petites entreprises ⁹ .

16 Vers l' « entrepreneur hypermoderne »

Si l'on voulait simplifier le propos , on pourrait distinguer trois grandes figures de celui que la vulgate dénomme « entrepreneur » :

-L' entrepreneur « moderne » - au sens de la philosophie des Lumières, popularisé par Smith, Kant , Say ... et le Code Napoléon- gère en bon père de famille un patrimoine qu'il entend faire fructifier sagement. Il aspire à un certain statut social , une notabilité, depuis le maçon qui se met à son compte jusqu'au président de club sportif , ou au conseiller général. Il s'adapte à la concurrence et aménage ses réseaux.

-L' entrepreneur « post moderne » apparaît dans le capitalisme managérial . Il aspire à une gestion « rationnelle » des hommes et des choses (on pense à Casson évidemment) afin de tirer la profitabilité de la croissance . Un grand nombre de modèles reposent sur l'assertion selon laquelle l'affaire doit franchir certaines étapes pour atteindre une taille critique minimale qui assure survie et prospérité

-Les capitalismes néo et postmanagériaux , qui sont à nos yeux de simple transition, popularisent deux figures antinomiques : le créateur « malgré lui » , isolé, sous-dimensionné , vulnérable, dépendant et agressé , et le créateur « héroïque » , à la recherche de positionnements moins vulnérables , moins dépendants et moins agressifs .

⁹ Rappelons que l'entreprise constitue une entité empiriquement observable et statistiquement repérable , alors que la firme , reposant sur des faits stylisés et des hypothèses réductionnistes, constitue une entité logiquement explicable.

-Le capitalisme hypermoderne devrait déboucher sur une figure nouvelle d'entrepreneur, fortement individualisé .Les hyperfirmes elles-mêmes sont atteintes, comme le souligne Luc Boyer , cité dans un article des Enjeux (mars 2004 page 74) , puisqu' « *elles vont s'intéresser à des compétences, à des individus qui ne seront en groupe que pour des durées limitées* ». De même, les hypofirmes reposeront pour l'essentiel sur la compétence idiosyncrasique de l'entrepreneur hypermoderne.

17 L'hypofirme : ses bases de compétitivité

Les causes logiques de la compétitivité de l'hypofirme, exposées il y a un quart de siècle , se trouvent donc, non seulement confirmées, mais renforcées . Sans trop insister, rappelons que l'hypofirme manifeste sa supériorité dans les situations suivantes :

1°) L'absence d'économies d'échelle , et, a fortiori, la présence de rapides déséconomies d'échelle .Tel est le cas des activités nécessitant une forte proximité , voire une forte interactivité , entre les acteurs concernés . On pense évidemment à la servuction , aux activités dites « de service »¹⁰ .Mais, de façon croissante , l'hypersegmentation implique une hyperindividualisation des offres , y compris dans les activités de transformation (la création de valeur se fonde sur le «bouquet de services »).

2°) L'absence, évidemment des autres sources d' « économies » (champ, intégration, apprentissage, expérience, etc.). Les « portériens » parleront de stratégie de spécialisation étroite , les « penrosiens » de niches interstitielles . L'hypofirme est compétitive sur des marchés étroits , bien délimités , quitte à ce qu'elle « construise » « son » marché .

3°) La possibilité d'obtenir des coûts de transaction faibles , que la « littérature » a bien précisée (en reprenant les arguments de Coase en faveur de la petite taille !) : opportunité réduite des acteurs (réduisant les coûts de surveillance et de « contractualisation ») , moindre incertitude , actifs dédiés (fondés sur des compétences et savoir-faire) , permanence de la relation réciproque des intérêts, etc. , pour ce qui concerne les transactions externes . A l'évidence, les coûts de transaction interne sont plus faibles que dans les grandes hiérarchies , au point que l'entrepreneur pourra longuement, et logiquement, hésiter avant de s'adjoindre un collaborateur.

4°) Une adéquation aux attentes du consommateur hypermoderne. De façon prémonitoire, Yves Deforge (1990) pense que les modes de production industriels évoluent

¹⁰ La crise actuelle des grandes bureaucraties publiques censées « faire de, ou organiser la recherche », héritées des années (19)50, est révélatrice de leur incapacité à maîtriser la complexité des activités hypermodernes, fondées sur le Savoir.

vers une individualisation du produit qui en fait une œuvre , analogue à l'œuvre d'art .Pour cet auteur ,on est conduit «à une émancipation du consommateur et à son implication affective dans les processus de conception et de réalisation en fonction de ses attentes et surtout une nouvelle culture (en gestation) et de nouveaux savoir-faire et savoir-être à la disposition de tous ; par opposition à la société de consommation, de l'abondance, du gadget et du gâchis, à une société où le consommateur sera agent actif, démiurge inventif et économe, façonneur de sa propre réalité dans le respect de son patrimoine, de son environnement et de sa descendance. »

Une telle relation dialogique, non seulement avec le « concommateur » , mais avec les autres partenaires de la « tribu » ,exigent des services nouveaux, fournis par des formes d'exploitation des ressources nouvelles,voire l'accès à des « fonds » inexplorés.

2 LES RESSOURCES : DU « FONDS » AUX « SERVICES »

Dans ce contexte de l'hypermodernité , les débats les plus récents de l'analyse stratégique trouvent leur pleine application –et , plus particulièrement , l'Approche des Ressources et Compétences. Il n'est pas ici question de revenir sur l'ensemble des débats, des courants et des controverses qui ont jalonné l'Approche des Ressources et des Compétences (ARC), déjà évoqués par ailleurs (Marchesnay 2003).

Or, il est remarquable de constater que, partis d'une remise en question des présupposés de l'approche managériale classique (assez bien représentée par le Porter de 1980) , les courants de la Ressource et de la Compétence , éloignés, voire antagonistes au départ, se rejoignent à l'issue des années 90 autour de la notion de « *capability* » .Or, celle-ci exprime l'idée selon laquelle il revient à certains individus ou à certaines micro organisations d'assurer une combinaison des ressources telle qu'elle autorise l'émergence de compétences cruciales .

Mais cette « alchimie » , pour prendre l'expression de Thomas Durant à propos de la compétence, est appelée, dans l'organisation bureaucratique, à se routiniser , si l'on suit Winter , quels que soient les efforts d'intrapreneuriat .On voudrait montrer en revanche que , convenablement interprétée , l'ARC , tant par ses origines que dans son devenir , constitue un outil d'analyse stratégique parfaitement adapté à l'étude de l'hypofirme hypermoderne.

21 Les fondements économiques de la notion de ressource

Il importe d'abord de revenir aux origines de l'Approche des Ressources , lesquelles sont, non pas nord-américaines, mais bien britanniques, dans la tradition marshallienne, voire ricardienne .¹¹

Conformément à la théorie économique de la production héritée de Ricardo , les ressources sont avant tout des flux de services tirés de l'exploitation de « fonds » .Ainsi , la valeur du fonds fournissant les services du travail est-il un « fonds de salaires » , de même qu' il existe un « fonds du capital » . La théorie microéconomique de l'équilibre marginaliste repose sur cette conception de l'input.

Dans l'optique marshallienne , la conception du fonds est élargie , en sorte qu'ils sont d'une nature très diverse.. Le district marshallien constitue ainsi un fonds, ou est constitué de fonds, dans lesquels l'entreprise est susceptible d'exploiter des « ressources » qui sont autant d'externalités . On notera toutefois que ces fonds « marshalliens » restent supposés receler des ressources qui préexistent par nature (l'entrepreneur ne les « crée » pas).

Il revient donc à l'entrepreneur d'exploiter ces fonds, au sein desquels gisent des ressources potentielles. Certaines feront l'objet d'une comptabilisation de flux (comptabilité d'exploitation), car ils seront monétarisés , alors que d'autres, tels que les informations, les savoir-faire, mais aussi les aménités fournies par le « milieu » (infrastructures , nature, etc.) ne sont pas nécessairement comptabilisés (si ce n'est en équivalence d'impôts et de taxes).

Il faut noter que certaines comptabilisations n'enregistrent qu'une valeur arbitraire du flux : il en va ainsi de la dépréciation d'actifs . D'autres évaluations prêtent à de larges controverses parmi les spécialistes de la science comptable .Il en va ainsi des services intellectuels ou immatériels, telles que la recherche , la marque (Walliser 2003) .

C'est une telle conception que l'on retrouve dans l'ouvrage fondateur de Tilton Penrose , laquelle , écrivant en 1957, postule une conception plus « moderne » que « postmoderne » (managériale) de la firme ,soit une entreprise dirigée par son propriétaire –ce qui explique sans doute l'anathème dont l'ouvrage a longtemps souffert en « management »¹².

Il importe de revenir à la lettre pour en saisir l'esprit. Ainsi, Edith Tilton Penrose est-elle particulièrement explicite page 25 (chapitre 2 : « *The Firm in Theory* ») : « *Strictly speaking (sic), it is never resources (souligné par l'auteure) that are the « inputs » in the production process, but only the services that the resources can render. The services yielded*

¹¹ Pour comprendre ce qui sépare la pensée anglaise de la pensée américaine , André Siegfried (« L'Ame des Peuples » Hachette ,1950).

¹² D'emblée, Tilton Penrose rejette vigoureusement la conception managériale de Papandreou, axée sur le rôle exclusif du « *peak coordinator* », et fondement de la théorie managériale de la firme. (note 1 page 14)

by resources are a function of the way in which they are used- exactly the same resource when used for different purposes or in different ways and in combination with different types or amounts of other resources provides a different service or set of services » (« A proprement parler, ce ne sont jamais les ressources qui sont les « inputs » dans le processus de production, mais seulement les services que les ressources peuvent rendre .Les services fournis par les ressources sont fonction de la façon dont ils sont utilisés – pour être précis, la même ressource , selon les différentes raisons pour lesquelles elle est utilisée, seule ou combinée avec différents types ou montants d'autres ressources, cette même ressource fournit un service ou en semble de services différent. »).

Plus loin, dans ce même paragraphe ô combien fondamental , l'auteure ajoute : « ...resources consist of a bundle of potential services and can, for the most part, be defined independantly of their use, while services cannot be so defined, the very word « service » implying a function, an activity . As we shall see , it is largely in this distinction that we find the source of the uniqueness of each individual firm » (nous soulignons) (« ... les ressources consistent en un gisement de services potentiels et peuvent, en majeure partie, être définis indépendamment de leur usage, tandis que les services ne peuvent être définis de la sorte, le mot exact « service » impliquant une fonction, une activité .Comme on le verra , c'est essentiellement dans cette distinction que l'on trouve la singularité de chaque firme individuelle » .

Dans le paragraphe suivant , Tilton Penrose apporte la précision suivante : « *Ideally (sic), the size of a firm for our purposes should measured with respect to the present value of the total of its resources (nous soulignons) (including its personal)...This is almost (re-sic) impossible to discover in practice*» (« Dans l'idéal, la taille d'une firme pour notre propos (i.e. *une théorie de la croissance*) devrait être mesurée en fonction de la valeur actualisée du total de ses ressources (y compris le personnel) ...C'est plutôt impossible à repérer en pratique ».

Si l'on poursuit le raisonnement « penrosien » , il faut aller plus loin : la valeur d'une ressource , en tant qu' « actif », est logiquement exprimée par la valeur actualisée des services effectivement ou potentiellement fournis par la ressource . Ces services sont fonction de leur usage , tel qu'il a été décidé par l'entrepreneur, conformément à sa logique d'action, et c'est cette logique d'action qui va fonder la singularité (« *uniqueness* ») de chaque firme. De surcroît, la « valeur » apportée (on parlerait maintenant de « création de richesse ») est fonction d'une combinaison « judicieuse » des flux de services offerts potentiellement , puis effectivement par les différents gisements, fonds (« *bundles* ») de ressources.

22 Une conception entrepreneuriale de la ressource

Il est patent que la notion de « ressource » trouve sa pleine expression au sein d'entreprises « à taille humaine », et ce, d'autant plus qu'elle est petite . Les raisons de cette supériorité sur les grands systèmes bureaucratiques sont évidentes . Même si l'on accepte une conception purement positiviste de « la » ressource , celle-ci sera plus facilement identifiée, repérée, mesurée, évaluée , exploitée ,etc., que dans les hyperfirmes. Mais il faut aller plus loin, et dépasser cette conception positiviste (la ressource « est ») pour aborder une démarche constructiviste (la ressource « se fait ») .

L'approche managériale (mais aussi, on l'a vu, penrosienne, « faute de mieux ») évalue la ressource en termes de stocks d'actifs , matériels et immatériels .La raison nous semble tenir davantage à la commodité statistique (les bilans sont disponibles) –sorte de « remake » de l'histoire de l'ivrogne qui cherche ses clés sous le réverbère « parce que c'est le seul endroit éclairé » .

Or, la comptabilité des petites entreprises, et pas seulement dans sa version formelle , enregistre avant tout des flux (comptabilité de caisse, trésorerie, marges et résultats d'exploitation) , les valeurs bilantielles n'ayant de sens que pour une évaluation patrimoniale Il faut ajouter de surcroît que les « fonds » exploitables comme ressources « cruciales » ou « critiques » ne sont généralement pas ceux qui font l'objet d'un enregistrement comptable – surtout comme compte de situation.

Pour être clair , la compétence distinctive d'un boulanger- pâtissier ne repose pas –sauf circonstance extrême- sur ses machines , ses produits consommables (éventuellement, des farines spéciales) , ses locaux , etc., mais sur son savoir-faire (créativité, serviabilité), sa disponibilité en temps (engagement professionnel) , etc.

La notion d' « actif » , et notamment d'actif spécifique, chère à l'ACT , devrait donc être conceptualisée comme un flux actualisé de services fournis par une ressource identifiée. Ce n'est pas la machine qui est spécifique , mais les services qu'elle rend ,et , le plus souvent, par une combinaison avec d'autres ressources dédiées , comme l'expertise de l'utilisateur ou du concepteur de produits.

23 Une approche élargie du « fonds de ressources »

Le fonds peut faire l'objet de multiples classifications (interne- externe, comptabilisable ou non, etc.) . Mais il importe de noter que , a priori , « tout est fonds » : entendons, qu'il appartient à l'entrepreneur de découvrir , puis de tirer des ressources à son avantage. Mais également , a priori, dans un fonds « tout est ressource » , du moins à l'état

potentiel . Le cas le plus simple est celui d'une personne : celle-ci a , toujours a priori, une capacité disponible de temps au sein de laquelle elle peut développer de multiples activités ,avec des expertises et un engagement variés . Il revient à l'entrepreneur d'en tirer le meilleur parti.

Exemple réel : un entrepreneur à l'écoute apprend « par hasard » qu'un OS affecté à un tour universel est en fait un passionné de gravure , qu'il cultive à ses « moments perdus » (expression symptomatique...). Il le réaffecte et le charge de concevoir de nouveaux produits La réussite est si totale qu'elle conduit à une réorientation de l'activité.

Le fonds peut se trouver aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, pour autant que cette distinction ait un sens . L'image « managériale » de l'entreprise la représente comme close, fermée sur elle-même : toutefois ,on parle de plus en plus de l'organisation « en- dedans » et « au-dehors ». Mais, plus l'entreprise est petite et individualisée (voire, personnalisée) , plus les frontières sont floues .A l'instar de maintes zones artisanales , où l'appartement est situé au-dessus de l'atelier, les petites entreprises sont des « espaces de transaction » internes et externes, au sein desquels l'entrepreneur « navigue » .Les frontières sont souvent mal délimitées , entre le « professionnel » et le « non professionnel » (familial , ludique, sociétal) .

Cette porosité imprègne ce que nous avons appelé la « *performativité* ».Nous entendons par ce terme la recherche de satisfactions, certes, professionnelles , ce que l'on pourrait appeler l' « efficace » (efficacité, efficience, effectivité), mais adossées à d'autres aspirations, que l'on peut théoriser en leur supposant une fonction de préférence lexicographique Ces visées sont assez claires pour les petites entreprises traditionnellement encastrées dans leur milieu. Elles le sont tout autant , par exemple, pour les TPE « hypermodernes » ,qualifiées de « néorurales », implantées dans des zones apparemment plus « répulsives » qu'attractives (Font 2001)

La conséquence majeure réside dans la multiplicité des « fonds » auxquels l'entrepreneur peut accéder pour développer son inventivité et se singulariser : tel entrepreneur exploitera une recette de famille, tel post-doc exploite sa recherche, tel autre redécouvre quelques souches d'un cépage disparu , et se lance dans cette production singulière (avec l'appui de l'INRA), etc.

24 Une conception « constructiviste » et « systémique » des ressources

Tout d'abord, on ne répètera jamais assez le mot de Hayek : « Les choses ne sont pas ce qu'elles sont, mais ce que les gens pensent qu'elles sont » .En l'occurrence , il faudrait préciser « veulent ce qu'elles soient » , ou « voient ce qu'elles pourraient être »

En d'autres termes, il appartient à celui qui détient l'esprit d'entreprise de déceler dans un fonds ce qui est susceptible de devenir une ressource exploitable, et, si possible, singulière. On a donné l'exemple de souches que l'on pensait disparues, ou de l'ouvrier fêru de gravure : mais tout chercheur en entrepreneuriat peut citer de multiples cas où l'entrepreneur a eu l'idée de tirer parti de « fonds » internes ou externes.

On ne saurait partir du postulat selon lequel la ressource existait à l'état latent : elle est en réalité créée, construite, par le génie inventif de l'entrepreneur. Celui-ci est engagé dans un processus de quête qui l'incite à mobiliser son attention, en sorte qu'il « voit » ce que « les autres » ne voient pas. Bien entendu, lui-même se fixe des « foyers d'attention » (au sens de Shackle), il aura ses propres œillères, délaissant ainsi, plus ou moins volontairement, certaines opportunités. Bien entendu, ce processus de quête n'est pas toujours, loin s'en faut, guidé par une volonté déterminée : le hasard, l'occasion, la « fortune » jouent leur rôle. De surcroît, force est de se référer aux processus cognitifs développés par Weick, qui aboutissent à donner progressivement un « sens » à son action (Vidaillet 2004) – quitte à ce qu'il prétende ensuite avoir « découvert » la ressource intentionnellement (« rationnellement »).

Mais, et c'est le second point, « la » ressource n'a de sens, et de valeur, qu'encadrée dans un *système d'action*. Elle doit se combiner à d'autres ressources pour aboutir à l'alchimie de la compétence.

Ainsi, il ne sert à rien de « découvrir » la souche disparue si l'on ne dispose pas de bien d'autres ressources : de capitaux pour acquérir le terrain adéquat, les machines et locaux, des « connaissances » en oenologie et en viticulture (mais aussi en gestion et en marketing), des « connaissances » sociales, c'est-à-dire des personnes susceptibles d'appuyer le projet et d'assister l'entrepreneur en lui apportant des ressources (INRA, Chambre d'Agriculture, DRIR, ARVAR, etc.)

Il convient alors de déterminer quelles sont les ressources « critiques » et les ressources « cruciales ».

25 Ressources et capacités

Chaque « fonds » est susceptible a priori de fournir une certaine « quantité » de services. On appellera cette quantité « capacité ». Mais ce terme recouvre différents niveaux, voire différentes acceptions, dans la mesure où la capacité disponible est fonction de l'usage qui va être fait, de la nature des services attendus.

Ainsi, une machine verra sa capacité différer selon que l'on programme une production en continu ou en séries courtes, un produit standard ou adapté à la commande.

La situation est analogue pour la capacité offerte par une personne, selon la nature de ses tâches.

Par exemple , dans un Centre de Gestion, la réorganisation a consisté à « élargir » la fonction des comptables (qui jusqu'ici « tenaient les comptes ») , en leur demandant de procéder à un diagnostic plus approfondi (« stratégique ») des entreprises. Il en est résulté une modification profonde des « services » fournis , impliquant une réallocation des ressources en temps (consacré notamment auprès de chaque entreprise) et une adjonction de nouveaux services (connaissances en diagnostic en TPE) , nécessitant de la part du Centre un engagement de ressources en temps ... et en finances (paiement du formateur...) , pour former les comptables. Il en est découlé de nouvelles compétences , désormais proposées par le Centre , lesquelles se sont révélées répondre aux attentes , et des adhérents, et des comptables « qui ont loué le jeu » ,tout en bénéficiant d'une promotion (Guichard et Michaud 1995) .

Cette notion de capacité débouche donc sur une distinction essentielle , entre les capacités « critiques » et les capacités « cruciales » .

Une fois défini le type de service attendu d'une ressource –lié à la logique d'action définie par l'entrepreneur- on conçoit qu'il existe une capacité maximale offerte par la ressource.

Par exemple, en fonction de son affectation , un individu peut offrir un montant donné de son temps à l'entreprise , chaque « service » nécessitant un temps d'activité différent. Il en va de même pour le « service de connaissances » , de savoir, d'expertise qu'il pourra fournir .Il en va de même des diverses ressources puisées dans les différents « fonds » exploités par l'entrepreneur.

Chacune de ces ressources fournit donc des services qui se combinent entre eux . Il en résulte deux types de problèmes :

-Le potentiel de certaines ressources est utilisé à son maximum, dans le cadre de la logique d'action .On peut en déduire que d'autres ressources ne seront pas exploitées à leur maximum. Convenons d'appeler « critiques » celles qui ont atteint leur stade maximum , et qui, de ce fait, limitent le développement des autres.

Par exemple, le potentiel des ressources productives (temps et connaissances individuelles, capacité des machines) est utilisé à plein régime , alors que le potentiel commercial, fourni par le recrutement d'un vendeur « performant », offre des perspectives qui ne peuvent être exploitées.

-Certaines ressources apparaissent davantage créatrices de valeur , car fondant la compétence distinctive de l'entreprise. Convenons d'appeler ces ressources « cruciales » .

Par exemple, un artisan d'art assoit sa compétitivité sur des connaissances et un « tour de main » qui résultent d'une longue expérience que des concurrents éventuels ne maîtrisent pas.

On voit se dessiner plusieurs stratégies possibles :

-Augmenter les capacités critiques ,mais avec le risque de susciter d'autres désajustements.

Le vendeur pousse à augmenter les capacités de production, ce qui induit de puiser dans un « fonds de ressources financières » (endettement) , nécessitant d'augmenter le chiffre d'affaires pour soutenir la trésorerie, etc.

-Recourir à des transactions externes pour combler le manque de certaines ressources ,sous réserve qu'elles ne soient pas considérées comme cruciales .

L'entrepreneur pourra recourir à la sous traitance , ou faire appel à un VRP, etc.

-Réallouer les ressources existantes, en reconsidérant la nature des services fournis, ce qui implique une réorientation de la logique d'action.

Compte-tenu des indications du vendeur, l'entrepreneur renonce à certaines productions pour mieux se concentrer sur les plus rentables.

Dès lors, on entre de plain-pied dans la question de la « *capability* » , c'est-à-dire de *l'aptitude de l'entrepreneur à combiner les ressources en vue de développer une stratégie fondée sur les compétences axée sur les ressources cruciales.*

3 VERS UNE « CAPABILITY » PROPRE A L'HYPOFIRME HYPERMODERNE

Rappelons que , à nos yeux, l'Approche des Ressources et des Compétences souffre d'une application essentiellement dévolue à l'hyperfirme managériale .Il en résulte une difficulté à appréhender empiriquement le processus de transformation des ressources en compétences, processus que recouvre le terme de « *capability* » , généralement traduit , faute de mieux, en « capacité dynamique » . Son repérage et son suivi longitudinal se révèlent en revanche d'autant plus aisés que l'entreprise observée est de petite taille.

Dans ce contexte, un rôle central est attribué, tant à l'entrepreneur qu'à sa logique d'action. Il lui appartient de repérer les « fonds » , d'en exploiter les ressources afin d'en tirer des services disposant de capacités suffisantes. Il lui incombe « ensuite » (au plan logique, et non chronologique) de les combiner, afin de faire émerger les compétences qui lui permettront de réaliser son panier d'objectifs hiérarchisés. Bien entendu, le processus implique une dialogique entre les ressources et les compétences, rendue encore plus complexe par l'exigence de créativité, de la part de l'entrepreneur.

L'esprit d'entreprise qui l'anime- à un degré ,certes ,plus ou moins élevé- l'incite à rechercher des « fonds non exploités », à en tirer des ressources « non exploitées », mais , ensuite, à les combiner de façon singulière, unique : on passe alors de Penrose à

Schumpeter...Il va de soi que cette recherche n'est pas nécessairement fructueuse : cela fait partie de la « fortune » inhérente à l'esprit d'entreprise.

Dans le contexte d'une Société hypermoderne, un rôle central serait ,donc ,désormais dévolu aux entrepreneurs qui seront en mesure d'en tirer des compétences singulières , uniques.

31 L'entrepreneur hypermoderne : un découvreur de « fonds »...

L'entrepreneur schumpétérien fonde avant tout sa faculté d'innovation dans la découverte de nouvelles combinaisons productives, au sens large. Dans l'esprit de l'hypermodernité , il convient de porter l'attention plus en amont, dans la mesure où la variété des « fonds » s'est considérablement accrue, en proportion de la complexité croissante de la Société :

1°)L'accroissement du niveau , et l'extension des modes d'acquisition des connaissances induisent des aptitudes à saisir l' « intérêt marchand »de ressources jusqu'ici inexploitées, ou dont l'exploitation s'opérait dans l'obtention de services « standardisés » ou « normalisés » .En d'autres termes , selon le type d' « expertise » propre à chaque individu , relevant de son idiosyncrasie , chacun percevra différemment l'exploitation possible d'un « fonds » .

On aura compris que la ressource n' « existe » pas en tant que telle : elle est construite par l'intelligence de celui qui la « voit » comme telle, dont il est l' « inventeur ».

2°) L'extrême individualisation des comportements sociaux (incluant les modes de consommation) induit une entrée dans la sphère marchande de multiples fonds , dont les usages, en tant que ressources, deviennent illimités. A l'instar de ce que l'on observe dans les arts plastiques,(Deforge 1990) on pourrait parler de « plasticité » des fonds, induisant une plasticité des ressources elles-mêmes, puis de leur combinaison.

Il en résulte une conséquence essentielle : l'entrepreneur hypermoderne « voit » « son » marché, qu'il construit au travers de l'agencement de ses « ressources », c'est-à-dire des services qu'il en attend, individuellement et collectivement (systémiquement).En d'autres termes, la ressource n'est pas idiosyncrasique par nature, mais par destination.

Cette « construction », cognitive d'abord, opératoire ensuite, du « marché » n'est certes pas nouvelle .Ce qui l'est, c'est en revanche une conception renouvelée de ce qu'est un « marché » , dans la mesure où celui-ci n'est plus conçu comme le résultat de l'adaptation à des « données factuelles » , comme dans le marketing management « kotlérien»

3°) L'extrême fractionnement des savoirs induit un égal fractionnement des modes de production, conduisant à l'édification de « nanomarchés » singuliers, fortement repliés sur eux-mêmes, distants d'activités similaires, mais qui reposent sur une « vision » des ressources attendues différente.

Par exemple, comme le montre Hillairet (2003) pour l'« industrie » des voiliers de haute compétition, la production repose sur des hypofirmes hyperspécialisées sur un composant (l'accastillage, les voiles, les bouts, etc.), souvent uniques au plan mondial.

A la limite, l'« entreprise » axe en fait la réalisation de ses projets sur le simple agencement de la contribution d'hypofirmes fortement idiosyncrasiques.

Par exemple, lorsqu'Ubisoft a mis au point le jeu vidéo prenant la suite des Raiman, elle a fait appel aux interventions successives « du » spécialiste mondial de la musique pour jeux vidéos, puis « du » dessinateur, etc., les gens en place se chargeant pour l'essentiel de la conception générale (par son « génial » chef de projet), puis de la mise au point et de la commercialisation, puisant ainsi dans le gisement de ressources uniques.

Ainsi, répétons-le, l'entrepreneur hypermoderne possède en premier lieu l'aptitude à déceler des opportunités là où « les autres » ne « voient » rien. Cette aptitude se fonde sur les connaissances personnelles de l'individu (qui « saura » quelle valeur attribuer à tel gisement et à son potentiel de ressources valorisables), mais aussi sur sa logique d'intention, laquelle offre un crible, ou un « viseur », dans la perception des phénomènes. Le décryptage de récits permettrait sans nul doute de faire apparaître le fameux processus d'*enactment* et de *sensemaking* cher à Karl Weick (Vidaillet 2004), le *search process* relevant le plus souvent de la saisie d'opportunités non recherchées nécessairement.¹³

32 ...Un alchimiste des ressources...

La même question risque de se poser pour la phase suivante –celle de la combinaison des ressources, en vue d'en tirer des compétences singulières- Il va de soi que cette phase peut impliquer des retours en arrière, c'est-à-dire la recherche de gisements de ressources ayant les capacités requises, non inventoriées en première instance.

Dans l'esprit de l'hypermodernité, la « *capability*¹⁴ » (« capacité ») entrepreneuriale attribuée à chaque entrepreneur est une aptitude qui lui appartient en propre, par nature différente de celle de tout autre entrepreneur, dans l'art de combiner des ressources, que lui-même a « choisies » (au cours du *search process*), et dont il attend des services que lui-même a fixés (qui ne sont donc pas prédéterminés).

¹³ Ce qui contribue, en passant, à discréditer la religion du *business plan* ou du *business model*...

¹⁴ Rappelons que la « *capability* » est parfois traduite en « capacité ». En fait, il s'agit d'une « capacité à dégager des capacités ». L'expression de « capacité dynamique » n'a d'intérêt que ce qu'elle exprime l'idée d'un processus de mise en œuvre de la combinaison des capacités de ressources.

On voit aisément en quoi cette «*entrepreneurial capability*» se différencie de la «*managerial capability*», quand bien même serait-elle mâtinée de «*corporate entrepreneurship*». Elle repose toute entière sur les logiques d'intention et d'action de l'entrepreneur. Elle implique donc un certain nombre d'aptitudes propres à l'esprit d'entreprise. Toutefois, dans une acception «hypermoderne», ces aptitudes sont moins générales, comme il est supposé dans la théorie dominante (et controversée) de l'entrepreneuriat, que singulières, propres à chaque entrepreneur –sachant que celui-ci entend exploiter ces (ses) compétences que «les autres» (notamment ceux de la «tribu», au sens de Maffesoli) sont censés ne pas posséder, soit en nature, soit en intensité.

La combinaison des ressources repose sur une suite d'arbitrages. Ceux-ci sont fondés sur les considérations suivantes :

1°) Les ressources «pivots» sont celle qui sont considérées comme cruciales par l'entrepreneur, dans la mesure où elles sont susceptibles de lui conférer des compétences singulières.

2°) Les capacités en services des ressources considérées comme cruciales déterminent les besoins en capacités de services venant des autres ressources. Il est alors possible que certaines ressources fassent apparaître des capacités excédentaires. L'entrepreneur peut alors procéder à des arbitrages (par exemple, réaménager l'emploi du temps, ou des ressources en trésorerie. Cependant, ce nouvel arbitrage ne doit pas remettre en cause l'exploitation maximale et prioritaire des ressources cruciales : nous sommes en présence d'une fonction d'utilité lexicographique.

3°) Toutefois, certaines capacités non cruciales peuvent avoir atteint leur capacité maximale. L'entrepreneur se trouve alors confronté à plusieurs choix possibles :

- Il peut investir dans la ressource saturée. Par exemple, un manque de ressources en trésorerie sera comblé par endettement ou apport de fonds propres. Cela peut signifier une intention de développer son activité.
- Il peut s'adresser à un réseau extérieur, évitant ainsi d'entrer dans un processus de développement, pour se procurer tout ou partie de la ressource.
- Il peut renoncer à cette ressource, et reconfigurer son activité. Le cas typique est celui de l'artisan d'art, «producteur» au départ, qui, en définitive, se reconvertit vers une activité de service (vente, conseil, enseignement), ne souhaitant pas (s')investir dans la fabrication, pour laquelle son expertise ne lui paraît pas suffisamment singulière.

33 ... en quête de singularité

Si l'hypermodernité appelle le développement de petites entreprises individuelles, il va de soi que toutes –loin s'en faut- sont, ou seront, en quête d'une compétence singulière. Nous entendons, dans cette double notion de compétence » et de « singularité », plusieurs caractéristiques, qui prolongent largement le thème de l'idiosyncrasie :

1°) La compétence-clé (la *core competence* des managérialistes) se veut unique.

Elle l'est déjà par nature, du fait qu'elle est le fruit d'une personne, dont l'identité est en soi unique (idiosyncrasique). Mais elle l'est également, dès l'instant qu'il n'existe pas d'équivalent, ou de concurrent direct – ce qui reste évidemment à prouver. Il vaut donc mieux parler de recherche de « plus de » singularité. Le caractère « unique » peut émaner de diverses façons :

-Dans le cas d'un « nanomarché », hyperspécialisé, l'exiguïté du marché potentiel décourage les intrus éventuels (ainsi, le « marché » des voiliers de haute compétition, des sports de glisse, de recherches technologiques « pointues », etc.).

-L'entrepreneur « installé » est en fait l'« installateur » de l'activité. Il bénéficie donc de l'avantage du « *first mover* » : une connaissance intime des partenaires, des réseaux économiques et sociaux, ce qui lui permet d'édifier, au sein de « sa » tribu, « son » capital social.¹⁵

- Le « nanomarché » est encadré le plus souvent dans un ensemble plus vaste (le voilier, le jeu vidéo) etc., ce qui introduit une pérennisation des relations de transaction, et, partant, un rejet, sauf à révéler des compétences supérieures, de la part des nouveaux venus.

- Il se produit un phénomène, observé dans l'industrie du spectacle, de « *vedettariat* » (Menger 2002). La demande des organisateurs de spectacles, des maisons de disques, etc., tend à se focaliser sur la « star », quitte à la surpayer, quand bien même la différence de compétence avec ses « suivants » ne serait pas si importante¹⁶. Il en résulte que ceux-ci sont en fait exclus du marché- et ce, d'autant plus que sa taille est réduite, de par sa singularité. L'entrepreneur se trouve alors en situation de bénéficier d'une rente de singularité.

- Cette focalisation sur « l' » entrepreneur disposant de la compétence singulière est d'autant plus compréhensible que sont ainsi réduits les coûts de transaction entre les partenaires. Les risques de dépendance sont d'autant plus réduits que le coût de l'objet de la

¹⁵ Dans l'approche de Boutillier et Uzunidis, il nous semble que le capital social est en quelque sorte « donné » à l'entrepreneur, dans la mesure où l'environnement social est « donné ». Dans l'optique hypermoderne, l'individu est appelé à structurer cet environnement, la ou les tribus de référence, en fonction de son propre capital, qu'il va ainsi socialiser.

¹⁶ D'ailleurs, certains microentrepreneurs singuliers se comportent comme des stars, médiatisation aidant.

négociation reste minime par rapport à l'ensemble. Par ailleurs, ils ont contrebalancés par l'interdépendance des partenaires –chacun trouvant son intérêt dans la transaction. Cependant, on ne saurait exclure des situations de « dépendance de ressources », pour reprendre l'expression de Pfeffer et Salancik, lorsque la compétence singulière apparaît essentielle pour mener à bien le projet collectif – ce qui renforce la rente de singularité.

2°) La compétence singulière est « performative »

Ce néologisme, usité chez les sociologues, signifie que, au-delà du fait qu'elle découle largement des aptitudes propres à l'entrepreneur individuel, cette singularité s'inscrit dans un panier d'objectifs, d'aspirations qui lui sont propres.

-Tout d'abord, le microentrepreneur hypermoderne entend exploiter à son propre compte ses aptitudes –notamment sa capacité à mobiliser et à combiner de façon originale un certain nombre de ressources, et, ceci, très consciemment et délibérément. Ce type d'entrepreneur explicite sa singularité, et entend être le meilleur sur son « créneau » (donc, finalement, le seul) : ce sont là des propos que nous avons entendus à diverses reprises. Bien entendu l'entrepreneur relativisera son discours, pour faire apparaître un processus de prise de conscience progressive de sa singularité, de « *sensemaking* », et prendre en compte les risques d'apparition de singularités de substitution.

-Ensuite, l'entrepreneur singulier entend inclure son activité dans un projet de vie individuel. En témoigne le développement des micro entreprises singulières localisées dans le « rural profond », dans des zones que nous qualifions de « répulsives », car non susceptibles a priori d'attirer des activités classiques –les perdant même. L'entrepreneur verra dans cet éloignement, dans ce fonds naturel, une ressource exploitable (silence, salubrité, ressourcement, absence de pollution), au moins pour la réalisation de son aspiration à un mieux-être, vie de famille incluse. Mais, contrairement au modèle d'encastrement, on peut avancer que ses « tribus » sont ailleurs. Comme le montre Font (2002), ses centres d'intérêt professionnels et sociaux sont le plus souvent, ailleurs ou sur le site, fortement individuels, axés sur le loisir. Son nomadisme, qui pourrait sembler constituer une composante essentielle de l'hypermodernité, ne l'incite pas à l'enracinement (le « retour aux sources » reste exceptionnel).

Cette volonté de satisfaire des aspirations complémentaires (même hiérarchisées, certains pouvant momentanément « sacrifier » la vie de famille, d'autres des espérances de gain) ne répond pas, dans l'hypermodernité, à une primauté des valeurs hédonistes, mais bien plutôt, si l'on suit Lipovtesky, ou Boudon (2003) à un « retour de la Morale » et des valeurs « fortes », à une éthique du bonheur fondée sur la Vertu, au sens d'Aristote.

En conséquence, la rente de singularité est perçue comme le fruit de son aptitude à mener de front diverses formes de « performances », découlant de sa propre volonté de puissance, c'est-à-dire, dans l'acception profonde de Nietzsche, comme l'affirmation de son libre arbitre.

CONCLUSION

L'émergence de l'hypofirme postmoderne s'inscrit dans une vision renouvelée du capitalisme libéral : elle en a les traits séduisants... et répulsifs .

Il est patent que ce type d'entreprises s'inscrit dans l'aile la plus avancée de la sphère novatrice du « capitalisme avancé », comme cela s'est produit lors des « grandes transformations », pour reprendre l'expression favorite des historiens .Il s'agit donc plus d'un prototype que d'un idéaltype¹⁷ . Toutefois, ces micro entreprises constituent la forme en passe d'être dominante dans les « activités du futur ». Elles s'inscrivent par ailleurs dans une évolution idéologique propre à l'Occident, marquant sans doute la fin d'une certaine Histoire.

Le fait sans nul doute le plus frappant est que ces micro entreprises n'ont aucune vocation à grandir, et, sans doute, à se pérenniser .Insérées dans des réseaux mobiles, ou intégrées dans des ensembles plus pérennes (et hiérarchisés), il sera de plus en plus difficile de les enfermer dans des cadres théoriques, des paradigmes, , et, a fortiori, dans des catégories statistiques . Elles nous convient donc à une réforme profonde de nos méthodes d'observation et d'intervention.

Au plan théorique, l'approche en termes d'hypofirme implique) la fois un renouvellement, un *aggiornamiento* des concepts et outils adaptés à l'hyperfirme . Mais elle incite à rebondir sur des questions fondamentales touchant au fameux tryptique Structure-Conduite-Performance. En particulier, le caractère purement transitoire, en théorie, de la rente, même ramenée à la quasi-rente, semble devoir être remis totalement en cause dans le cas de la stratégie de singularité, dans la mesure où celle-ci repose sur la structuration de nouvelles formes de barrières à l'entrée, pour de nouvelles formes de « marché ».

De même, l'existence de l'hypofirme hypermoderne révèle une nouvelle fonction entrepreneuriale, fondée sur l'aptitude à détecter des ressources, à les mobiliser et à les combiner dans le but de pérenniser des compétences singulières. Dans le numéro spécial du SMJ consacré à l'Approche Ressources (automne 2003) Rumelt s'interroge sur la nature du « profit entrepreneurial » : est-il le fruit de l'activité spécifique déployée par l'entrepreneur, et

¹⁷ Michel Drancourt les évalue à une pour cent mille ...

donc la rémunération de sa fonction (ce vers quoi penche Rumelt) ou le fruit de l'imperfection de la concurrence ? Il est patent que le modèle d'hypofirme ouvre sur ce plan des perspectives de recherche renouvelées.

BIBLIOGRAPHIE

Sur les travaux des membres de l'ERFI mentionnés dans le texte , on se reportera au site www.erfi-management.net

- Altrad (Mohed) Stratège de Groupe Chotard 1987
- Baudrillard (Jean) et Nouvel (Jean) Les Objets singuliers –architecture et philosophie Calmann-Lévy Paris 2002
- Bellier-Michel (Sandra) Modes et Légendes au Pays du Management Vuibert (Entreprendre) Paris 1997
- Boudon (Raymond) Déclin de la morale ? Déclin des Valeurs ? PUF Paris 2003
- Deforge (Yves) L'Oeuvre et le Produit Champ Vallon (milieux) O1240 Seyssel 1990
- Ferrier (Olivier) Les très petites Entreprises De Boeck (Alptis) Bruxelles 2002
- Font (Edouardo) Les Activités non agricoles dans la Recomposition de l'Espace rural L'Harmattan Paris 2001
- Guichard (Maurice) et Michaud (Reine) La Stratégie à Pas contés. Piloter l'entreprise agricole dans l'incertitude et dans la complexité . ENESAD CNERTA-SED Dijon 1995
- Hillairet (Dieter) Economie du Sport et Entrepreneuriat L'Harmattan (Economie et Innovation) Paris 2002
- Julien (Pierre-André), Raymond (Louis), Jacob (Réal) et Abdul-Nour (Georges) L'Entreprise-Réseau . P.U.Q. Québec 2003
- Lipovetsky (Gilles) L'Empire de l'Ephémère Gallimard Paris 1987 (Folio-Essais1991)
- Lipovetsky (Gilles) et Roux (Elyette) Le Luxe éternel – de l'âge du sacré au temps des marques Gallimard (Le Débat) Paris 2003
- Lipovetsky (Gilles) avec Sébastien Charles Les Temps hypermodernes Grasset (Nouveau Collège de philosophie) Paris 2004
- Maffesoli (Michel) Le Temps des Tribus – le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes La Table Ronde (La Petite Vermillon) Paris 3^e édition 2000
- Marris (Robin) et Wood (Adrian) The Corporate Economy .Growth, Competition and Innovative Potential Mac Millan Londres 1971
- Medeiros (Carlos Laranjo) et Pena (Rui) coordonnateurs Micro-Enterprises –traditional crafts and commercial micro-enterprises Livros e Leituras Lisbonne 2003
- Menger (Pierre-Michel) Portrait de l'Artiste en Travailleur –métamorphoses du capitalisme Seuil (La République des Idées) Paris 2002
- Mignot (Jean-Pierre) et Poncet (Christian) L'Industrialisation des Connaissances dans les Sciences du Vivant L'Harmattan Paris 2003
- Mignon (Sophie) Stratégie et Pérennité d'Entreprise Vuibert (Entreprendre) Paris 2001
- Papillon (Jean-Claude) Fondateurs d'Empires EMS (Grands Dirigeants) 14460 Colombelles 2002
- Rugman (Alan M.) et Verbeke (Alain) Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management SMJ Hiver 2002

Tilton-Penrose (Edith) The Theory of the Growth of the Firm Basic and Blackwell Oxford 1972 (5^o édition , 1^{ère} édition en 1959, traduit chez Hommes et Techniques)

Varii Auctores La Petite Entreprise Dossier RFG Mai 2003

Varii Auctores La Moyenne Entreprise Cahiers de l'ISMEA Série « Economie de l'Entreprise » « réactivée » K n° 13 Mai 2003

Varii Auctores The Resource-Based View Numéro spécial SMJ Automne 2003

Vidaillet (Bénédicte) *coordonnatrice* Le Sens de l'Action Vuibert (Institut Vital Roux) Paris 2004

Walliser (Elisabeth) La Mesure comptable des Marques Vuibert (Entreprendre) Paris 2001