

|                                  |   |   |  |
|----------------------------------|---|---|--|
|                                  |   | - image de marque produit naturel de qualité  |  |
| <b>Croissance (2005-2007)</b>    | Fusion Cylnatis (2006)<br>Intégration horizontale                       | <b>PI</b><br>- Homologation<br>- Connaissance processus homologation<br><b>Projet</b><br>- projet européen<br>- produits en développement                                   | 2 millions €<br>Investisseurs institutionnels et investisseur individuel |
|                                  | Acquisition Manon Michut (2006)<br>Intégration verticale et horizontale | <b>Contrôle</b><br>- Capacité de production<br>- réseau de distribution<br><b>Produit</b><br>- gamme de produits historiques<br><b>PI</b><br>- marques<br>- image de marque |  |
| <b>Développement (2007-2008)</b> | Assimilation  | <b>PI</b><br>- développement processus homologation<br><b>Contrôle</b><br>- Structuration des centres de production<br>- Structuration des réseaux de distribution          | 4,6 millions<br>Investisseurs historiques et industriels                 |

### 3.3 UNE OPERATIONNALISATION QUALITATIVE DE MODELES THEORIQUES

L'opérationnalisation qualitative permet d'évaluer de manière empirique l'importance des actifs pour le développement d'Agrauxine. Les actifs ayant la meilleure évaluation sont donc reconnus comme étant des ressources pour l'entreprise

#### 3.3.1 Evaluation des ressources selon le modèle de Peteraf et Barney

Il apparaît en se référant au modèle de Peteraf et Barney (2003) que certains actifs sont plus pertinents quant à la réalisation de levée de fonds, ce sont les actifs surlignés dans le tableau.

Tableau 4 : Synthèse de l'analyse des ressources acquises selon le modèle de Peteraf et Barney (2003)

|         |                            | Caractéristiques des ressources |             |        |                  |              |                       |
|---------|----------------------------|---------------------------------|-------------|--------|------------------|--------------|-----------------------|
| Période | Actif                      | performance                     | Intrinsèque |        | Reproductibilité |              |                       |
|         |                            | Levée de fond                   | Rareté      | Valeur | Am causale       | Comp sociale | Dépendance de sentier |
|         | Connaissance microbiologie |                                 | Faible      | Elevée | Faible           | N/A          | Faible                |
|         | Connaissance agronomique   |                                 | Faible      | Elevé  | Faible           | N/A          | Faible                |

|                      |                               |            |         |         |         |         |         |
|----------------------|-------------------------------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Création</b>      | Connaissance techniques       |            | Elevée  | Elevée  | Moyenne | Elevée  | Elevée  |
|                      | N° d'AMM                      |            | Elevée  | Elevée  | Faible  | Elevée  | Elevée  |
|                      | Marques                       | 100 000 €  | Faible  | Moyenne | Elevée  | Elevée  | Elevée  |
|                      | Réseau distribution           |            | Elevée  | Elevée  | Faible  | Moyenne | Faible  |
|                      | Connaissance marché           |            | Moyenne | Elevée  | Elevée  | N/A     | Faible  |
|                      | Gamme produit                 |            | Elevée  | Elevée  | Faible  | Faible  | Elevée  |
|                      | Image marque                  |            | Elevée  | Elevée  | Elevée  | Elevée  | Elevée  |
|                      | <hr/>                         |            |         |         |         |         |         |
| <b>Croissance</b>    | N° AMM                        |            | Moyen   | Elevée  | Faible  | Elevée  | Elevée  |
|                      | Connaissance processus homolo |            | Elevée  | Moyenne | Elevée  | Elevée  | Faible  |
|                      | Projet                        |            | Elevée  | Faible  | Elevée  | Elevée  | Elevée  |
|                      | Usine                         |            | Elevée  | Elevée  | Faible  | Elevée  | Elevée  |
|                      | Réseau distribution           |            | Elevée  | Elevée  | Faible  | Moyenne | Faible  |
|                      | Gamme produit                 | 2 millions | Elevée  | Elevée  | Faible  | Faible  | Elevée  |
|                      | Marque                        |            | Faible  | Moyenne | Elevée  | Elevée  | Elevée  |
|                      | Image marque                  |            | Elevée  | Elevée  | Elevée  | Elevée  | Elevée  |
| <hr/>                |                               |            |         |         |         |         |         |
| <b>Développement</b> | Processus homologation        |            | Elevée  | Moyenne | Elevée  | Elevée  | Moyenne |
|                      | Structuration entreprise      | 4 millions | Elevée  | Elevée  | Elevée  | Elevée  | Elevée  |
|                      | <hr/>                         |            |         |         |         |         |         |

En **pourpre** les ressources ayant le plus fort potentiel, en **vert** un potentiel moindre en **blanc** les autres actifs

D'une manière générale l'image de marque et la structuration de l'entreprise apparaissent comme étant des ressources particulièrement importantes puisqu'elles ont un degré élevé pour toutes les caractéristiques considérées. La connaissance technique, les Autorisations de Mise sur le Marché, la gamme produit, le centre de production et le réseau de distribution sont des ressources dont le potentiel est moindre. Ce sont donc les ressources de type PI et contrôle qui sont valorisées dans ce contexte.

Plus spécifiquement, la phase de création a abouti à une levée de fond du fait de l'intégration de connaissances techniques, d'Autorisations de Mise sur le Marché, d'une gamme produit, d'un réseau de distribution et de l'image de marque, mais c'est l'image de marque qui doit le plus contribuer à cette levée de fond. Dans la phase de croissance l'usine, la gamme produit, le réseau de distribution et l'image de marque sont les ressources avec une emphase particulière sur la dernière ressource. Dans la phase de développement, c'est la structuration de l'entreprise qui peut être assimilée à une ressource importante quant à la valorisation de l'entreprise.

### 3.3.2 Evaluation des ressources selon le modèle de Black et Boal

En se référant aux typologies de Black et Boal (1994), si un actif possède beaucoup de caractéristiques ayant un potentiel selon les propositions faites section 1.3.2.2 (p12), il est classé comme source d'un avantage concurrentiel. Les actifs se répartissent en quatre groupes : les actifs n'ayant pas de potentiel, les actifs ayant un potentiel faible, élevé ou très élevé. Ces trois derniers types d'actifs sont considérés comme des ressources pour l'entreprise. Les résultats de l'opérationnalisation de ce modèle sont synthétisés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Synthèse de l'analyse des ressources acquises selon le modèle de Black et Boal (1994)

| Caractéristiques des ressources |                              |            |            |                 |                  |                  |              |               |
|---------------------------------|------------------------------|------------|------------|-----------------|------------------|------------------|--------------|---------------|
| Période                         | actifs                       | Perf       | Stock/flux | Intrinsèque     |                  | Interactionnelle |              |               |
|                                 |                              |            |            | Echangeabilité  | Constitution     | Réseau           | Substituts   | Relations     |
| Création                        | Connaissance microbiologique |            | Stock      | Non             | Complicquée      | Complexe         | Oui          | Amélioration  |
|                                 | Connaissance agronomique     |            | Stock      | Non             | Complicquée      | Complexe         | Oui          | Amélioration  |
|                                 | Connaissance technique       |            | Stock      | Non             | Très complicquée | Complexe         | Non          | Amélioration  |
|                                 | Numéro d'homologation        |            | Stock      | Oui             | Complicqué       | Complexe         | Non          | Amélioration  |
|                                 | Marque                       |            | Stock      | Oui             | Complicqué       | Complexe         | Oui          | Amélioration  |
|                                 | Réseau distribution          |            | Stock      | Non             | Complicqué       | Complexe         | Oui          | Amélioration  |
|                                 | Connaissance marché          | 100 000€   | Stock      | Oui             | Complicqué       | Complexe         | Non          | Amélioration  |
|                                 | Gamme produit                |            | Stock      | Oui             | Complicqué       | Complexe         | Oui          | Amélioration  |
| Image marque                    |                              | Stock      | Non        | Très complicqué | Complexe         | Non              | Amélioration |               |
| Croissance                      | Numéro homologation          |            | Stock      | Oui             | Complicqué       | Complexe         | oui          | compensatrice |
|                                 | Connaissance processus       |            | Stock      | Oui             | Complicqué       | Complexe         | Non          | Amélioration  |
|                                 | Projet                       |            | Flux       | Oui             | Complicqué       | Complexe         | Oui          | Amélioration  |
|                                 | Réseau distribution          |            | Stock      | Non             | Complicqué       | Complexe         | Oui          | Amélioration  |
|                                 | Usine                        | 2 Millions | Stock      | Oui             | Très Complicqué  | Complexe         | Oui          | Amélioration  |
|                                 | Gamme produit                |            | Stock      | Oui             | Complicqué       | Complexe         | Oui          | Amélioration  |
|                                 | Marque                       |            | Stock      | Oui             | Complicqué       | Complexe         | Oui          | Amélioration  |
|                                 | Image marque                 |            | Stock      | Non             | Très complicqué  | Complexe         | Non          | Amélioration  |
| Dévmt                           | Processus homologation       |            | Flux       | Non             | Très complicqué  | Complexe         | Oui          | Amélioration  |
|                                 | Structuration                | 4 millions | Stock      | Non             | Très complicqué  | Complexe         | Oui          | Amélioration  |

En **pourpre** les ressources ayant un potentiel très élevé, en **vert** un potentiel moyen, en **bleu**, un potentiel faible, en **blanc** les autres actifs

Globalement ce sont les connaissances techniques et l'image de marque qui sont les ressources les plus importantes en termes de performance de levées de fonds, il s'agit des classes générales intitulées connaissances et propriété intellectuelle.

Dans la phase de création, les ressources dont le potentiel de performance est très élevé sont les suivantes : la connaissance technique et l'image de marque. Les autres actifs acquis dans cette période sont des ressources ayant un potentiel un peu moins important. Dans la phase de croissance, la ressource ayant un potentiel de performance très élevé est l'image de marque. La connaissance du processus d'homologation, l'usine, la gamme produit, la marque et le réseau de distribution ont un potentiel moyen, enfin les Autorisations de Mise sur le Marché et le réseau de distribution ont un potentiel faible en termes de levées de fond. Les projets ne sont pas perçus comme des sources potentielles d'avantage concurrentiel, ils ne constituent donc pas des ressources au sens de Sanchez Heene Thomas (1996). Dans la phase de développement les deux ressources principales correspondent à des processus qui sont mis en place suite à la fusion. Ces processus ont un potentiel de performance élevé pour la structuration de l'entreprise et moyen pour le processus d'homologation.

### **3.3.3 Comparaison des évaluations selon les deux modèles**

L'opérationnalisation des modèles proposés amène à l'évaluation des actifs à un temps donné. Le modèle de Peteraf et Barney (2003) est plus exclusif puisque, si l'actif n'a pas les deux caractéristiques de rareté et de valeur, alors il ne peut être considéré comme une ressource. A l'inverse, le modèle de Black et Boal (1994) introduit une plus grande diversité des classes d'actifs. Les résultats d'évaluation des ressources sont cohérents. Selon le modèle de Peteraf et Barney (1991) l'analyse a abouti à trois types d'actifs : les ressources à fort potentiel, les ressources à potentiel moins élevé et les actifs non assimilables à des ressources. Selon le modèle de Black et Boal (1994) le travail d'interprétation aboutit à une évaluation du potentiel des ressources à trois niveaux (élevé, moyen et faible) en plus d'une classe d'actifs non assimilables à des ressources.

Ce sont les actifs de Propriété intellectuelle qui ont un potentiel très élevé ainsi que les structures de contrôle. Cependant les connaissances techniques ont un potentiel très élevé selon le modèle de Black et Boal (1994) et une évaluation moyenne selon le modèle de Peteraf et Barney (2003). Cette différence doit provenir du fait que les connaissances techniques sont liées à d'autres actifs,

c'est un actif qui peut être qualifié de cospécialisé, l'évaluation des caractéristiques interrelationnelles dans le modèle de Black et Boal (1994) permet une meilleure évaluation.

Des questions apparaissent à l'issue de cette proposition d'opérationnalisation : le processus d'homologation n'est pas reconnu comme ayant un potentiel très élevé selon les deux modèles. C'est étonnant si l'on considère l'objectif de l'entreprise qui est d'homologuer pour accéder au marché. Cette observation amène à penser que certains actifs complexes doivent être évalués en les hybridant à d'autres actifs.

## **DISCUSSION ET CONCLUSION**

Après avoir situé les modèles de Peteraf et Barney (2003) et de Black et Boal (1994) au sein de la conversation stratégique sur l'approche par les ressources, nous avons posé l'opérationnalisation qualitative de ces modèles théoriques dans le contexte de la perspective compétence développée par Sanchez Heene et Thomas (1996). La description du contexte de la recherche, associée à la présentation des principaux éléments de méthode, a donné des clés de compréhension pour le travail d'interprétation mis en œuvre dans l'opérationnalisation des modèles théoriques. Les résultats aboutissent à l'identification des actifs de l'entreprise acquis au cours des différentes périodes, puis à leur classification selon les deux modèles.

Les ressources comptant dans le processus de valorisation de l'entreprise par les investisseurs sont les éléments de propriété intellectuelle, les connaissances et la structuration de l'entreprise, alors que les projets et les produits ne semblent pas avoir d'impact sur la valorisation de l'entreprise.

La comparaison des deux évaluations fait apparaître que l'opérationnalisation du modèle de Black et Boal (1994) donne des résultats plus nuancés que celle du modèle de Peteraf et Barney (2003). Cela est cohérent avec les cadres théoriques respectifs : le modèle de Black et Boal (1994), plus complexe car intégrant la théorie des réseaux, se révèle plus adapté à l'évaluation fine des ressources. L'opérationnalisation du modèle de Black Boal (1994) s'inscrit dans la perspective des auteurs de s'adresser aux praticiens et la mise en forme proposé rend plus accessible le modèle par la proposition d'une grille

D'un point de vue strictement empirique cette étude permet de comprendre et d'affiner la nature des ressources des entreprises de biocontrôle et répond à l'objectif d'étudier des petites et moyennes entreprises comme l'a énoncé Wernerfelt (Lockett et al, 2008) ainsi que l'évaluation des ressources acquises par croissance externe. Au-delà des aspects purement empiriques, cette

recherche montre le potentiel qu'ont des modèles reconnus à être opérationnalisés. Cette perspective relie théorie et pratique ce qui permet de légitimer des savoirs génériques académiques en contexte (Avenier 2008) et c'est un moyen supplémentaire pour les chercheurs et les praticiens d'échanger sur des bases communes.

Néanmoins, il s'agit d'une recherche ponctuelle qui pourrait être reproduite, confortée et affinée par d'autres études de cas afin de mieux comprendre la nature des ressources, qu'elles soient simples ou cospécialisées, et les facteurs d'hétérogénéité des firmes. Ces modèles pourraient aussi être l'objet d'évaluations empiriques quantitatives permettant d'accéder à une perception globale de la nature des ressources à l'échelle d'un secteur et répondre à la contextualisation du modèle de la perspective compétence.

### Références Bibliographiques

- Allard-Poesi, F. et V. Perret (2003). La recherche-action. Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative. Y. Giordano. colombelles, Editions Management et Société: 85-132.
- Ansari, S. et K. Munir (2008). "How valuable is a piece of the spectrum? Determination of value in external resource acquisition." Industrial and Corporate Change 17(2): 301-333.
- Avenier, M.-J. (2008). Une démarche méthodologique pour l'enrichissement réciproque entre théories et pratiques de gestion. Congrès du réseau des IAE, Lille.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17(1): 99.
- Barney, J. B. (1986). "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" The Academy of Management Review 11(3): 656.
- Black, J. A. et K. B. Boal (1994). "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage." Strategic Management Journal 15: 131-148.
- Boissin, J.-P., J.-C. castagnos et G. Guieu (2007). Légitimation scientifique et communauté de chercheurs en management stratégique. Regards sur la recherche en gestion. M. Le Berre and A. Spalanzani, L'Harmattan: 35-45.
- Boissin, J.-P. et M. Trommetter (2003). "Stratégie de croissance et contexte de gouvernement d'entreprise de biotechnologie." Revue internationale des PME 16(3-4): 75-93.
- Dierickx, I. et K. Cool (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage." Management Science 35(12): 1504-1511.
- Foss, N. J. et T. Knudsen (2003). "The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage." Managerial and Decision Economics 24(4): 291.
- Freiling, J., M. Gersch et C. Goeke (2008). "On the Path towards a Competence-based Theory of the Firm." Organization Studies 29(8/9): 1143.
- Lockett, A., R. O'Shea, P et M. Wright (2008). "The Development of the Resource-based View: Reflections from Birger Wernerfelt." Organization Studies 29(8/9): 1125.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman (1994/2003). L'analyse de données qualitatives, De Boeck Université.
- Newbert, S. L. (2007). "Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research." Strategic Management Journal 28(2): 121.
- Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm, Blackwell.
- Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based." Strategic Management Journal 14(3): 179.

- Peteraf, M. A. et J. B. Barney (2003). "Unraveling the Resource-Based Tangle." Managerial and Decision Economics **24**(4): 309-323.
- Prahalad, C. K. et G. Hamel (1990). The core competence of corporation. Canada, Harvard Business School Reprint.
- Priem, R. L. et J. E. Butler (2001). "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?" Academy of Management. The Academy of Management Review **26**(1): 22.
- Ramos-Rodriguez, A.-R. et J. Ruiz-Navarro (2004). "Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000." Strategic Management Journal **25**(10): 981-1004.
- Ranft, A. L. et S. J. Marsh (2008). "Assessing Knowledge through acquisitions and alliances: an empirical examination of new market entry." Journal of managerial issues **20**(1): 51-67.
- Rouby, E. et C. Thomas (2004). "La codification des compétences organisationnelles." Revue Française de Gestion **30**(149): 51.
- Sanchez, R. (2008). A Scientific Critique of the resource-based view in strategy theory, with competence-base remedies for the RBV's conceptual deficiencies and logic problem, Emerald Group.
- Sanchez, R. et A. Heene (1997). "Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition." European Management Journal **15**(3): 303.
- Sanchez, R., A. Heene et H. Thomas (1996). Introduction: Toward the theory and practice of competence-based competition. Dynamic of competence-based competition, theory and practice in the new strategic management. R. Sanchez, A. Heene and H. Thomas, pergamon: 2-35.
- Sanchez, R. et H. Thomas (1996). Strategic goals. Dynamics of competence-based competition: Theory and Practice in the New Strategic Management. R. Sanchez, A. Heene and H. Thomas, Pergamon: 63-83.
- Vu, D. A., Y. Shi et T. Hanby (2009). "Strategic framework for brand integration in horizontal mergers and acquisitions." Journal of Technology Management in China **4**(1): 26.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm." Strategic Management Journal **5**(2): 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After." Strategic Management Journal **16**(3): 171.