

THÉORIE DES RESSOURCES

Débats théoriques et applicabilités

Franck Brulhart *et al.*

Lavoisier | *Revue française de gestion*

2010/5 - n° 204

pages 83 à 86

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm>

Pour citer cet article :

Brulhart Franck *et al.*, « Théorie des ressources » Débats théoriques et applicabilités,
Revue française de gestion, 2010/5 n° 204, p. 83-86.

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

FRANCK BRULHART*Université Aix-Marseille 2, Toulouse Business School***GILLES GUIEU***Université Aix-Marseille 2, CRET-LOG***LIONEL MALTESE***Université Aix-Marseille 3, Euromed Management***FRÉDÉRIC PRÉVOT***Euromed Management*

Théorie des ressources

Débats théoriques et applicabilités

La théorie des ressources a connu un formidable développement dans le domaine du management stratégique depuis les premières propositions de Wernerfelt (1984), l'énoncé des principes fondamentaux par Barney (1991) et l'argumentation de Conner (1991) pour élever l'approche par les ressources au rang de théorie. En France, elle a été diffusée dans les années quatre-vingt-dix en particulier sous la forme de synthèses (Arrègle, 1996 ; Koenig, 1999), et beaucoup plus rarement sous la forme d'applications empiriques (Durand, 2000). La théorie des ressources a fait l'objet de critiques virulentes, comme

en témoignent par exemple l'argument fondé sur le principe de tautologie développé par Porter (1991) ou la « conversation » entre Priem et Butler (2001) et Barney (2001). Pourtant, un rapprochement est possible entre la théorie des ressources et les positionnements de certains de ses détracteurs (Saïas, Métais, 2001). De fait, la théorie des ressources est aujourd'hui l'une des théories les plus mobilisées dans le domaine du management stratégique (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007). En outre, elle a permis le développement de différentes approches qui visent à explorer des concepts fondamentaux comme la

connaissance ou les compétences. On relève en particulier l'approche par les connaissances (*Knowledge-Based View*) développée dans le numéro spécial du *Strategic Management Journal* coordonné par Spender et Grant (1996), l'approche par les capacités dynamiques (*Dynamic Capabilities*) dont les éléments fondamentaux proposés par Teece *et al.* (1997) sont actualisés par l'article de Teece (2007), et l'approche par les compétences (*Competence-Based Management*) qui s'appuie sur l'article de Prahalad et Hamel (1990), et qui a été diffusée par Sanchez et Heene dans de nombreux ouvrages ou articles (Sanchez *et al.*, 1996), ou, en France, par l'ouvrage coordonné par Quélin et Arrègle (2000), et qui commence à être proposée comme théorie indépendante de la théorie des ressources (Freiling *et al.*, 2008). Ce foisonnement ne doit pas apparaître comme source de confusion mais plutôt comme une richesse.

Dans ce contexte, la première journée du groupe thématique « Ressources, compétences, capacités dynamiques » de l'AIMS a été organisé à Aix-en-Provence le 27 novembre 2009. Nous avons invité Ron Sanchez, Aimé Heene et Jörg Freiling à y exposer les derniers développements de l'approche par les compétences, et lancé un appel à communications. Trente papiers ont été proposés, quinze ont été sélectionnés pour présentation, desquels nous avons tiré les trois propositions les plus abouties et les plus novatrices.

Ce dossier comporte six contributions aux vertus différentes : cartographie des courants (Prévoit, Brulhart, Guieu, Maltese), propositions théoriques (Sanchez, Heene; Freiling; Gherra), résultats empiriques (Fernandez, Le Roy; Gardet, Mothe).

En premier lieu, Frédéric Prévoit, Franck Brulhart, Gilles Guieu et Lionel Maltese proposent une synthèse des perspectives centrales en management stratégique, issues de la théorie des ressources : le management stratégique des compétences, la théorie fondée sur les connaissances, les capacités dynamiques et l'approche relationnelle. Bien que reliées, ces cinq perspectives présentent des spécificités. Pour chacune, sont identifiés les fondements théoriques, les concepts clés, les développements récents, les auteurs principaux. Ainsi, c'est une quête de la diversité – bien plus qu'un bilan – qui est menée, afin de susciter le développement de recherches nouvelles fondées sur l'une ou l'autre de ces approches.

Dans une perspective épistémologique, Ron Sanchez et Aimé Heene distinguent « grande théorie » et « théorie intermédiaire ». La première permet de construire une théorie applicable à tous les contextes, la seconde vise l'applicabilité dans des contextes définis. Les enjeux épistémologiques de la construction d'une grande théorie sont illustrés par les deux théories dominantes en stratégie : la théorie fondée sur la structure de l'industrie et la théorie des ressources. Ils montrent alors que la perspective fondée sur le management stratégique des compétences (*Competence-Based Management* ou *CBM*) peut proposer les concepts fondamentaux nécessaires pour intégrer et redynamiser les développements des théories en stratégie en prenant en compte les structures de l'industrie et les ressources des firmes. Jörg Freiling se pose ensuite la question de la nature de la firme. Il rejette l'idée que la firme n'existe que parce qu'elle offre un havre de sérénité dans un océan d'incertitude. S'appuyant sur la *Marketprozesstheorie*, il renouvelle une

théorie de la firme fondée sur la compétence, plaçant au centre la notion d'ambiance organisationnelle. Son rôle est double : protéger des menaces de la concurrence, mais aussi permettre le développement des ressources et compétences de la firme. Sandrine Gherra propose d'intégrer les principes de développement durable (efficacité économique, respect de l'environnement, équité sociale) au sein de la stratégie d'entreprise en mobilisant conjointement la théorie des ressources et des compétences et l'approche par les parties prenantes. Là où la théorie des ressources et des compétences fait apparaître les forces/faiblesses de l'entreprise en matière de développement durable, l'approche des parties prenantes en dresse les opportunités et les menaces.

Anne-Sophie Fernandez et Frédéric Le Roy montrent le caractère central de la

théorie des ressources pour expliquer la coopération entre concurrents. En effet, dans le cadre des programmes spatiaux coopératifs, les stratégies de conquête de marché et d'innovation passent par la coopération entre concurrents lorsque l'entreprise ne dispose pas des ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs. Élodie Gardet et Caroline Mothe étudient le rôle des ressources et des compétences dans l'évolution du degré de dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation. Souvent démunies, les PME mettent en œuvre des réseaux interorganisationnels pour valoriser leur invention. L'examen de six cas de réseaux d'innovation pilotés par des PME montre que le degré de dépendance de la PME pivot évolue en fonction des ressources et des compétences nécessaires à l'avancement du projet.

BIBLIOGRAPHIE

- Arrègle J.L., « Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, n° 128, mars-mai 1996, p. 25-36.
- Barney J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.
- Barney J. B., "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, vol. 26, 2001, p. 41-56.
- Conner K., "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economic: do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 121-154.
- Durand T., « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n° 127, janvier-février 2000, p. 84-102.
- Foss N.J., Ishikawa I., "Towards a dynamic resource-based view", *Organization Studies*, vol. 28, n° 5, 2007, p. 749-772.
- Freiling J., Gersch M., Goeke C., "On the path towards a competence-based theory of the firm", *Organization Studies*, vol. 29, n° 8-9, 2008, p. 1143-1164.

- Koenig G., « Les ressources au principe de la stratégie », *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, in Koenig, G. (coord.), Economica, Paris, 1999.
- Métais E., *Stratégie et ressources de l'entreprise. Théorie et pratique*, Economica, Paris, 2004.
- Porter M.E. "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 95-117.
- Prahalad C.K., Hamel G., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 69, 1990, p. 79-91.
- Priem R.L., Butler J.E., "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, 2001, p. 22-40.
- Quélin B., Arrègle J.-L., *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris, 2000.
- Saïas M., Métais E., « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 1, 2001, p. 183-213.
- Sanchez R., Heene A., Thomas H., "Towards the theory and practice of competence based competition", *Dynamics of Competence-Based Competition*, Sanchez R., Heene A., Thomas H. (eds), Pergamon, Oxford, 1996, p. 1-35.
- Spender J.C., Grant, R., "Knowledge and the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, winter special issue, p. 3-9.
- Teece D., "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, 2007, p. 1319-1350.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 509-533.
- Wernerfelt B., "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.