

## PERSPECTIVES FONDÉES SUR LES RESSOURCES

Proposition de synthèse

**Frédéric Prévot *et al.***

**Lavoisier** | *Revue française de gestion*

**2010/5 - n° 204**  
**pages 87 à 103**

**ISSN 0338-4551**

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-87.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Prévot Frédéric *et al.*, « Perspectives fondées sur les ressources » Proposition de synthèse,  
*Revue française de gestion*, 2010/5 n° 204, p. 87-103.  
-----

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.

---

**FRÉDÉRIC PRÉVOT***Euromed Management***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*

# Perspectives fondées sur les ressources

## Proposition de synthèse

*Cet article présente une synthèse de cinq perspectives en management stratégique: la théorie des ressources, la perspective fondée sur le management stratégique des compétences, la théorie fondée sur les connaissances, les capacités dynamiques et l'approche relationnelle. Bien que reliées, ces perspectives présentent des spécificités. Pour chacune, les auteurs identifient les fondements théoriques, les concepts clés et les développements récents, et les relient aux auteurs principaux. Ils proposent ainsi de dépasser les possibles confusions entre ces perspectives, tout en prenant en considération la diversité des approches.*

Le champ du management stratégique a connu un véritable bouleversement avec l'apparition au milieu des années 1980 d'une perspective fondée sur les ressources qui est devenue l'approche dominante en stratégie. Cette approche a donné lieu à plusieurs développements depuis plus de vingt-cinq ans. Ceux-ci partagent des conceptions communes tout en revendiquant leur indépendance conceptuelle. Le paradigme dominant en stratégie est donc à la fois riche d'une certaine diversité et menacé par une possible confusion. L'approche par les ressources trouve son origine en 1984 avec l'article fondateur de Wernerfelt (1984), mais elle revendique des sources plus anciennes en référence aux travaux de Penrose (1959). Il s'agit sans aucun doute de l'approche fondamentale, qui est la plus diffusée et qui constitue l'origine des autres courants. Toutefois, il est important de prendre en considération les spécificités de ces autres approches, et ce d'autant plus que celles-ci se définissent souvent comme complémentaires. Nous proposons de distinguer, en plus de l'approche par les ressources, quatre autres perspectives. La perspective fondée sur le management stratégique des compétences émerge avec les travaux de Prahalad et Hamel (1990) et se développe en particulier dans le cadre des publications coordonnées par Sanchez et Heene (voir entre autres Sanchez et Heene, 1997), jusqu'à postuler au statut de théorie à part entière (Foss et Knudsen, 1996; Freiling *et al.*, 2008). En parallèle, une approche fondée sur les connaissances propose une perspective théorique spécifique (Spender et Grant, 1996). Une autre perspective émerge avec l'article fondateur de Teece *et al.* (1997) qui définissent la notion de capacité dynamique. Enfin, plusieurs

auteurs insistent sur l'importance de concevoir la construction de l'avantage concurrentiel dans une perspective interorganisationnelle et contribuent ainsi à définir la perspective relationnelle (Dyer et Singh, 1998).

Bien entendu, étant donné l'importance de l'approche par les ressources, il existe des travaux de synthèse (pour des synthèses en français, voir en particulier Koenig, 1999; Marchesnay, 2002; Métais, 2004). Cependant, aucun article ne propose une synthèse de l'ensemble des cinq perspectives. Ceci est donc l'objet du présent article. Nous proposons d'exposer, en les associant aux auteurs principaux, les fondements théoriques, les concepts clés et les développements récents pour ces cinq perspectives. Ceci a pour objectif de donner une vision générale des approches reliées à la théorie des ressources afin de pouvoir profiter de la richesse liée à la diversité des concepts tout en dépassant la confusion car chacun des concepts trouvera sa place dans le cadre d'une approche spécifique. Cette synthèse peut avoir valeur d'introduction, et l'identification des auteurs permet de faciliter la découverte ou de favoriser l'approfondissement dans une direction particulière. Le spécialiste de l'une ou l'autre de ces approches trouvera quant à lui un intérêt dans la prise en compte de leur complémentarité.

## I – LA THÉORIE DES RESSOURCES

### 1. Fondements théoriques

La référence incontournable de la théorie des ressources (*Resource-Based Theory*) est sans aucun doute Penrose (1959) qui a défini le concept de services des ressources. Les inputs du système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes

mais les services qu'elles apportent. La nature de ces services dépend des connaissances possédées par les individus dans l'entreprise. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme. La croissance est motivée par la recherche d'opportunités d'utilisation des ressources (les services productifs potentiels des ressources matérielles définissent l'éventail et la direction de la recherche de nouvelles connaissances et de nouvelles ressources). Sur cette base, et une trentaine d'années plus tard, la notion de ressource est mise en avant pour définir les fondations de la théorie des ressources. Trois articles en particulier peuvent être considérés comme étant à l'origine de ces fondations : Wernerfelt (1984) propose une définition générale de la ressource sur la base d'une distinction entre actifs tangibles et intangibles et définit l'agenda de recherche pour l'approche par les ressources ; Dierickx et Cool (1989) introduisent une vision dynamique du concept de ressources en distinguant stock et flux d'actifs ; Barney (1991, 2002) définit le modèle VRIN (valeur, rareté, inimitabilité, non-substituabilité).

## 2. Concepts clés

La théorie des ressources propose d'expliquer les différences de performance (création et maintien de l'avantage concurrentiel) entre les firmes par les caractéristiques des ressources. Certaines firmes peuvent s'approprier des rentes de différents types fondées sur l'usage de leurs ressources supérieures (Rumelt, 1987 ; Peteraf, 1993 ; Koenig, 1999) : ricardiennes (elles proviennent d'une efficacité supérieure des res-

sources impliquées dans le processus de production et de la rareté de ces ressources), de monopole (elles reposent sur la possibilité de proposer une offre différenciée, d'ériger des barrières à l'entrée dans l'industrie ou de profiter d'un avantage au premier entrant), quasi-rentes (elles proviennent de la différence entre la valeur d'acquisition d'une ressource et la valeur générée par son utilisation), schumpeteriennes (elles sont liées au développement de nouvelles ressources ou à leur utilisation sous de nouvelles formes).

La création de rentes dépend de l'existence d'imperfections sur le marché des ressources, que Barney (1986) définit comme « marché des facteurs stratégiques », et également de mécanismes dits « isolants » (Rumelt, 1987). Peteraf (1993) distingue ainsi les limites *ex-ante* à la concurrence (revenus supérieurs aux coûts d'acquisition) et les limites *ex-post* (qui rendent les rentes durables et qui reposent sur la difficulté d'imitation et de substitution des ressources par la concurrence).

Le modèle VRIN établi par Barney (1991, 2002) définit quatre caractéristiques fondamentales des ressources pour un maintien durable de l'avantage concurrentiel et donc pour la préservation des rentes : valeur, rareté, imitabilité imparfaite, non-substituabilité. L'opérationnalisation de ces caractéristiques fondamentales fait toujours débat mais peut être résumée de la manière suivante (Barney, 2002) :

- 1) La question de la valeur : les ressources et capacités de la firme permettent-elles de répondre aux opportunités et menaces environnementales ?
- 2) La question de la rareté : une ressource particulière est-elle contrôlée par un petit nombre de concurrents ?

3) La question de l'imitabilité et de la non-substitution: les firmes sans ressource doivent-elles faire face à un coût d'acquisition important pour développer une nouvelle ressource en interne?

4) La question de l'organisation: la firme dispose-t-elle de politiques et procédures permettant de soutenir l'exploitation de la valeur, la rareté, le coût d'imitation de ses ressources? (Ce dernier élément a été ajouté au modèle, qui est alors dénommé VRIO.)

L'une des principales difficultés de la théorie des ressources a été de définir les concepts clés. Les définitions le plus souvent mobilisées par la plupart des travaux présentent la notion de ressource comme « un stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme » (Amit et Schoemaker, 1993). Cependant, étant donné l'importance de la définition du concept même de ressources, de nombreux auteurs ont proposé des typologies des ressources (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Black et Boal, 1994; Miller et Shamsie, 1996; Sanchez *et al.*, 1996; Métails, 1997, etc.). Il est à noter que ces typologies ont finalement donné lieu ces dix dernières années à une catégorisation des ressources adaptée à l'industrie étudiée avec comme référence l'article de Miller et Shamsie (1996).

### 3. Développements récents

La théorie des ressources a servi de base à la genèse des courants fondés sur le management stratégique des compétences, la connaissance, les capacités dynamiques et l'approche relationnelle. Outre les différentes synthèses (Kraaijenbrink *et al.*, 2010), les travaux récents mobilisant l'approche originelle de la théorie des res-

sources peuvent être présentés selon trois volets :

- le retour aux travaux de Penrose avec une actualisation de ses modèles et propositions,
- le couplage à d'autres domaines de recherche en sciences de gestion comme le marketing ou encore l'entreprenariat,
- le test des modèles au sein d'industries présentées comme propices à l'observation du management des ressources des firmes.

### 4. Synthèse

Dans le tableau 1 ci-après nous proposons une synthèse qui associe les auteurs aux concepts principaux.

## II – LA PERSPECTIVE FONDÉE SUR LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES COMPÉTENCES

### 1. Fondements théoriques

Sur la base des idées développées dans l'article fondateur de Prahalad et Hamel (1990), la perspective fondée sur le management stratégique des compétences (*Competence Based Management*, selon certains auteurs, et *Competence Perspective* selon d'autres) a émergé en tant que perspective distincte de la théorie des ressources. Sanchez et Heene (1997) considèrent que l'approche stratégique fondée sur l'économie industrielle et la théorie des ressources se trouvent dans une impasse épistémologique. Ceci est essentiellement dû aux limites liées à l'explication *ex-post* des décisions et résultats stratégiques et à la volonté de fonder les théories sur des bases essentiellement positivistes. En vue de dépasser ces limites, ils proposent une approche holistique. Ainsi, l'objectif principal de la perspective fondée sur le management stratégique des compétences est de

**Tableau 1** – Théorie des ressources : principales contributions

<b>Auteurs</b>	<b>Concepts centraux</b>
<b>Fondements théoriques</b>	
Penrose (1959)	Ressources, services des ressources, opportunités de production
Wernerfelt (1984)	Barrières de position, actif fixe/ressource collective/ressource projet
Rumelt (1987)	Mécanismes d'isolation
Dierickx, Cool (1989)	Stock et flux d'actifs, déséconomies liées à la compression du temps
Barney (1991)	Ressources physiques, humaines, organisationnelles Modèle VRIN (valeur, rareté, imitabilité imparfaite, non-substituabilité)
Conner (1991)	Différences entre théorie des ressources et autres théories de la firme
Mahoney, Pandian (1992)	Théorie des ressources comme complément des autres théories de la firme
Barney (2001)	Approfondissement des concepts VRIN
<b>Concepts clés</b>	
Teece (1986)	Actifs cospécialisés
Barney (1986)	Imperfection du marché des facteurs stratégiques
Reed, de Fillippi (1990)	Ambiguïté causale
Grant (1991)	Ressources financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles, réputationnelles
Amit, Schoemaker (1993)	Actifs stratégiques, facteurs stratégiques de l'industrie
Peteraf (1993)	Types de rentes, limites <i>ex-post</i> et <i>ex-ante</i> à la concurrence
Verdin, Williamson (1994)	Actifs liés aux inputs, aux processus, au réseau, aux consommateurs
Collis, Montgomery (1995)	Ressources de valeur
Miller, Shamsie (1996)	Ressource discrète/système, ressource fondée sur la propriété/sur le savoir
Sanchez <i>et al.</i> (1996a)	Actif spécifique à la firme/accessible
Nanda (1996)	Ressource périphérique
Hall (2000)	Ressource externe
<b>Développements récents</b>	
Lavie (2006)	Synthèse perspective relationnelle
Kor <i>et al.</i> (2007)	Théorie des ressources et entrepreneuriat
Felin et Hesterly (2007)	Synthèse perspective connaissance
Prévot <i>et al.</i> (2010)	Synthèse perspective compétences
Barreto (2010)	Synthèse perspective capacités dynamiques
Mesquita <i>et al.</i> (2008)	Synthèse liaison des approches basées sur les ressources
Connell (2009)	Actualisation théorie des ressources et arguments de E. Penrose
Augh <i>et al.</i> (2009)	Théorie des ressources et marketing
Sirmon <i>et al.</i> (2009)	Application de la théorie des ressources au secteur du sport professionnel États-Unis
Wu (2010)	Synthèse liaison des approches basées sur les ressources

reconnecter la théorie et la pratique en intégrant des approches dynamiques, cognitives et systémiques dans la recherche en stratégie. Les fondements théoriques de cette perspective ont été proposés dans les ouvrages coordonnés par Sanchez *et al.* (1996) et Heene et Sanchez (1997) puis des consolidations ont été apportées dans l'ouvrage coordonné par Sanchez et Heene (2000). Certains auteurs revendiquent pour la perspective fondée sur le management stratégique des compétences le statut de théorie à part entière (Foss et Knudsen, 1996; Freiling *et al.*, 2008).

## 2. Concepts clés

Le concept de compétence est vaste et a donné lieu à des définitions diverses dans le domaine du management. En stratégie, l'intérêt se porte sur les compétences organisationnelles susceptibles de fonder un avantage concurrentiel. On définit ainsi la notion de compétence centrale dont les caractéristiques sont les suivantes (Pralhad et Hamel, 1990; Collis, 1991; Hamel, 1994): elle donne accès à un grand nombre de marchés; elle est sujette à l'apprentissage dans l'action et au développement par application, elle permet de réaliser les activités plus vite avec une meilleure flexibilité et une meilleure qualité que la concurrence; elle est stable dans le temps, et la concurrence véritable se fait sur les compétences centrales plutôt que sur les produits; elle contribue fortement à l'avantage du produit final tel qu'il est perçu par le client; elle est difficile à imiter par les concurrents. Selon Hamel (1994), la véritable nouveauté du concept tient moins à l'idée que la concurrence se fait sur les compétences qu'à celle d'une distinction entre compétences centrales et autres compétences.

Le concept même de compétence pose également des problèmes de définition (Koenig, 1996; Meschi, 1997; Quélin, 1997). Les différentes propositions conceptuelles organisent trois niveaux de définitions:

- Une « alchimie » organisationnelle complexe qui provient des interactions entre des connaissances (qu'elles soient individuelles ou présentes au niveau de l'organisation dans son ensemble), des pratiques et des attitudes (Durand, 2000).
- Une liaison entre la compétence et les résultats de sa mise en œuvre. La compétence n'a de sens que si elle permet de réaliser des activités de manière supérieure à la concurrence, c'est-à-dire de manière à apporter aux produits une fonctionnalité supérieure pour la clientèle par rapport aux produits de la concurrence (Pralhad et Hamel, 1990; Doz, 1994).
- Une distinction entre compétence et ressource. Les compétences se définissent comme le mode de coordination des ressources. Elles permettent d'accumuler et de développer les ressources et d'en créer de nouvelles (Arrègle, 1995).

## 3. Développements récents

Les développements récents dans le cadre de la perspective fondée sur le management stratégique des compétences explorent deux dimensions principales: le management des compétences dans le cadre de relations interorganisationnelles et l'approfondissement des fondations théoriques de l'approche. La première dimension contribue à rapprocher la perspective fondée sur le management stratégique des compétences et la perspective relationnelle. La seconde dimension concerne la recherche de développements théoriques. Une contribution

majeure en ce sens est apportée par Foss (1996) et Freiling *et al.* (2008) qui proposent une théorie de la firme fondée sur les compétences. Sanchez et Heene (2010) proposent de qualifier la perspective fondée sur le management stratégique des compétences de « théorie intermédiaire » (qui élabore des propositions quant au comportement des firmes dans des contextes donnés) par opposition à une « grande théorie » (qui s'applique à tous les cas et tous les contextes).

#### 4. Synthèse

Dans le tableau 2, nous proposons une synthèse qui associe les auteurs aux concepts principaux.

### III – THÉORIE FONDÉE SUR LES CONNAISSANCES

#### 1. Fondements théoriques

La théorie de la connaissance se propose d'introduire une nouvelle vision de la firme (Kogut et Zander, 1992; Conner et Prahalad, 1996; Spender et Grant, 1996) fondée sur l'idée que celle-ci se définit par sa capacité à intégrer et coordonner les connaissances et à en créer de nouvelles. À partir du début des années quatre-vingt-dix, la théorie de la connaissance propose une nouvelle vision de l'existence de la firme et souhaite se poser comme étant complémentaire à la théorie des ressources en partant de deux postulats fondamentaux : la firme existe parce qu'elle permet la création d'une communauté sociale plus efficace que le marché dans la combinaison de connaissances permettant l'organisation de tâches productives; et les frontières de la firme sont déterminées par le niveau d'efficacité dans la coordination des connais-

sances (Kogut, Zander, 1992). Nous pouvons distinguer deux approches complémentaires : certains auteurs mettent en avant l'intégration et la coordination des connaissances individuelles comme rôles principaux de la firme (Kogut et Zander, 1992; Conner et Prahalad, 1996; Grant, 1996a, 1996b) ; d'autres considèrent la firme comme une entité de création de connaissances (Nonaka, 1994; Spender, 1996; Nonaka *et al.*, 2000).

#### 2. Concepts clés

Les connaissances et la manière dont les organisations les utilisent doivent changer constamment. De ce fait Spender (1996) propose une « théorie dynamique de la connaissance ». Cela implique de reconnaître que les connaissances que la firme utilise ne sont ni données ni découvertes (au sens où elles seraient pré-existantes) mais créées : les connaissances de la firme sont continuellement renouvelées (Tsoukas, 1996). Cette idée se retrouve dans le modèle de création de la connaissance établi par Nonaka (1991, 1994) et popularisé par l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi (1995). Nonaka *et al.* (2000) proposent de formaliser une « théorie de la création de connaissance » fondée sur l'idée que la raison d'être de la firme est de créer en continu de la connaissance. Ces auteurs introduisent un concept qu'ils placent au cœur de cette théorie : le « Ba », qu'ils définissent comme un « contexte partagé en mouvement ».

Un ensemble de concepts peut être relié à la théorie fondée sur les connaissances. Nous retenons en particulier la notion d'apprentissage organisationnel, celle de mémoire organisationnelle et celle de capacité d'absorption.



**Tableau 2** – Perspective fondée sur les compétences : principales contributions

<b>Auteurs</b>	<b>Concepts centraux</b>
<b>Fondements théoriques</b>	
Hamel, Prahalad (1989)	Intention stratégique
Prahalad, Hamel (1990)	Compétence centrale
Sanchez <i>et al.</i> (1996)	Conceptualisation de la perspective fondée sur les compétences
Foss, Knudsen (1996)	Proposition d'une théorie fondée sur les compétences
Sanchez, Heene (1997)	Conceptualisation de la perspective fondée sur les compétences
Arrègle, Quélin (2000)	Conceptualisation de la perspective fondée sur les compétences
Sanchez, Heene (2001)	Conceptualisation de la perspective fondée sur les compétences
<b>Concepts clés</b>	
Hitt, Ireland (1986)	Compétence distinctive
Collis (1991)	Capacité organisationnelle
Lado <i>et al.</i> (1992)	Compétence managériale/fondée sur les ressources/fondée sur la transformation/fondée sur les outputs
Stalk <i>et al.</i> (1992)	Capacité organisationnelle
Amit, Schoemaker (1993)	Capacité organisationnelle
Hall (1993)	Capacité « avoir »/capacité « faire » : fonctionnelle/culturelle
Collis (1994)	Habilité dans les activités/amélioration dynamique/clairvoyance stratégique
Black, Boal (1994)	Ressource et compétence simples/systèmes
Henderson, Cockburn (1994)	Compétence composant/architecture
Doz (1994)	Approfondissement/renouvellement des compétences
Sanchez (1994)	Offre de produits, opérations, actifs tangibles, actifs intangibles, processus de management, logique stratégique
Arrègle (1995)	Coordination des ressources
Grant (1996)	Capacité spécialisée liée à une tâche unique/spécialisée liée à la production/ liée aux activités opérationnelles/fonctionnelle/interfonctionnelle
Meschi (1997)	Compétence individuelle/organisationnelle
Durand (2000)	Actifs/savoir-faire/structure/routine/culture, comportement/compétences transversales (de combinaison, d'intégration, d'absorption)
Quélin (1997)	Compétence spécialisée/fonctionnelle/interfonctionnelle/organisationnelle
Moingeon, Métails (2000)	Capacité à apprendre
<b>Développements récents</b>	
Vlaar <i>et al.</i> (2005)	Avantage concurrentiel interorganisationnel
Duysters, Heimeriks (2005)	Compétence dans le développement des alliances
Pandian, McKiernan (2005)	Compétence dans le développement des alliances
Prévot (2008)	Compétences et relations interorganisationnelles
Sanchez (2008)	Critique de la théorie des ressources et apports du concept de compétence
Freiling <i>et al.</i> (2008)	Théorie fondée sur les compétences
Freiling (2010)	Nature de la firme fondée sur les compétences
Sanchez et Heene (2010)	<i>Competence-Based Management</i> comme théorie intermédiaire

### 3. Développements récents

La théorie fondée sur les connaissances est également très proche de celle développée par Penrose un quart de siècle plus tôt. Les travaux récents mettent en avant la dimension du traitement des connaissances (Dyer *et al.*, 2006) ainsi que les capacités cognitives des managers (Holcomb *et al.*, 2009). L'opérationnalisation des travaux est un autre défi important de la théorie fondée sur les connaissances (Nonaka et Von Krogh, 2009)

### 4. Synthèse

Dans le tableau 3, nous proposons une synthèse qui associe les auteurs aux concepts principaux.

## IV – CAPACITÉS DYNAMIQUES

### 1. Fondements théoriques

L'origine du concept de capacités dynamiques provient de la prise en compte de deux notions fondamentales : la dépendance de sentier (l'évolution de la firme est conditionnée par les décisions prises et les ressources accumulées au cours de son histoire) (Nelson et Winter, 1982), et l'innovation (la firme est un lieu d'apprentissage par expérience, de construction et d'acquisition de nouvelles compétences, qui permettent l'innovation). La théorie des ressources et la théorie des compétences privilégient l'analyse des modes d'exploitation des compétences, alors que la perspective des capacités dynamiques s'intéresse au développement des compétences. Elle étudie donc une forme particulière de compétence de niveau supérieur (Koenig, 1996). La constatation à l'origine du développement de la théorie des capacités dynamiques est celle de l'existence d'un manque

de prise en compte par la théorie des ressources de l'importance de la notion de flexibilité. Dans des environnements aux changements rapides, la clé de la réussite est la capacité à acquérir ou développer au plus vite des façons nouvelles de configurer et utiliser les ressources. Dans ce type d'environnement, l'identification de nouvelles opportunités et l'organisation efficace pour en profiter sont plus importantes que la construction de barrières de position ou de barrières à l'entrée, par nature éphémères étant donné l'instabilité du marché. Cette idée se rapproche de la conception de Schumpeter d'une concurrence fondée sur l'innovation. La notion de capacités dynamiques a été introduite par Teece *et al.* (1997) qui la définissent comme la capacité des firmes à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux environnements qui subissent des changements rapides. Le management des capacités dynamiques repose sur trois types d'actions : coordination et intégration de compétences (lecture statique), apprentissage par répétition et expérimentation permettant de réaliser les tâches plus efficacement et plus rapidement (lecture dynamique), reconfiguration et transformation, qui impliquent des capacités à sentir la nécessité de changement (lecture transformationnelle).

### 2. Concepts clés

Teece *et al.* (1997), sur la base de la notion de capacités dynamiques, construisent une nouvelle approche de la firme, complémentaire, selon eux, de celle définie par la théorie des ressources. Dans cette perspective, ils affirment l'existence du lien entre capacités dynamiques et avantage concurrentiel. Cependant, ils ne proposent

**Tableau 3** – Théorie fondée sur les connaissances : principales contributions

<b>Auteurs</b>	<b>Concepts centraux</b>
<b>Fondements théoriques</b>	
Polanyi (1964)	Connaissance individuelle, connaissance tacite/explicite
Itami (1987)	Actifs invisibles
Kogut, Zander (1992)	Capacités de combinaison
Spender, Grant (1996)	Approche fondée sur les connaissances
Conner, Prahalad (1996)	Approche fondée sur les connaissances
Spender (1996)	Théorie dynamique de la connaissance
Nonaka <i>et al.</i> (2000)	Théorie de la création de connaissance
<b>Concepts clés</b>	
Fiol, Lyles (1985)	Apprentissage organisationnel : contenu, niveaux
Winter (1987)	Connaissance tacite/articulable, non observable/observable, complexe/simple, élément d'un système/indépendante
Levitt, March (1988)	Apprentissage organisationnel : écologie de l'apprentissage
Cohen, Levinthal (1990)	Capacité d'absorption
Huber (1991)	Apprentissage organisationnel : acquisition, distribution, interprétation, mémorisation
March (1991)	Apprentissage organisationnel : exploration/exploitation
Walsh, Ungson (1991)	Mémoire organisationnelle
Nonaka (1991, 1994)	Spirale de la connaissance : combinaison, internalisation, socialisation, articulation
Kogut, Zander (1992)	Capacités de combinaison, connaissance aux différents niveaux individu/groupe/organisation/réseau
Hedlund (1994)	Articulation et internalisation/extension et appropriation/assimilation et dissémination
Zander, Kogut (1995)	Réplication/imitation
Grant (1996a, 1996b)	Intégration de la connaissance
Conner, Prahalad (1996)	Effet de substitution, effet de flexibilité
Spender (1996)	Connaissance consciente/automatique/objectivée/collective
Liebeskind (1996)	Mécanismes de protection de la connaissance
Tsoukas (1996)	Connaissance distribuée
Hall (2000)	Spectre de la connaissance
Nonaka <i>et al.</i> (2000)	Concept de « Ba »
Bhagat <i>et al.</i> (2002)	Flux de connaissances
Zahra, George (2002)	Capacité d'absorption
<b>Développements récents</b>	
Jeffrey (2006)	Déploiement et trainement des connaissances sectorielles
Holcomb <i>et al.</i> (2009)	Connaissances et aptitudes managériales
Nonaka et von Krogh (2009)	Synthèse et perspectives empiriques du KBV ( <i>Knowledge Based-View</i> )

pas une définition réellement opérationnelle de la notion, les capacités dynamiques demeurant cachées jusqu'au moment où elles sont effectivement exercées. Cela a donné lieu à des critiques auxquelles Eisenhardt et Martin (2000) apportent certaines réponses. Selon ces auteurs, la notion de capacités dynamiques n'est ni vague ni tautologique et bien que les capacités dynamiques soient spécifiques à chaque firme parce qu'elles sont dépendantes de l'histoire, il est possible de proposer une généralisation car il y a des similarités (notion de *best practices*). Eisenhardt et Martin (2000) s'appuient ainsi sur la notion de routine et expliquent que dans des environnements qui ne sont pas soumis à des changements rapides, les routines sont des processus stables, détaillés, avec des résultats prévisibles. En revanche, dans des environnements subissant de fréquentes et rapides mutations, ces routines doivent être des capacités dynamiques, c'est-à-dire des processus simples, fragiles et changeants, basés sur l'expérimentation et aux résultats difficilement prévisibles. Synthétisant la possibilité d'identification concrète des capacités dynamiques et l'importance de cet aspect dynamique, ils définissent la notion comme un ensemble de processus spécifiques et identifiables tels que le développement de produits, la prise de décision stratégique et la création d'alliances, ou plus généralement, comme les processus de la firme qui visent à intégrer, reconfigurer, acquérir et supprimer des ressources en vue de s'adapter aux changements du marché, voire de les créer. Les capacités dynamiques sont des processus identifiables (Eisenhardt et Martin, 2000) : certaines intègrent des ressources (routines de développement de produits, prise de décision stratégique, etc.) ;

d'autres sont centrées sur la reconfiguration des ressources (processus de transfert interne intégrant des routines pour faciliter la réplication des compétences) ; d'autres encore sont liées à l'acquisition et à la cession de ressources (alliance, activité d'abandon de ressources obsolètes, etc.).

### 3. Développements récents

Les développements récents concernant les capacités dynamiques portent sur la définition du concept et sur le rôle des capacités dynamiques, notamment dans la perspective de la poursuite d'un avantage concurrentiel (Easterby-Smith *et al.*, 2009).

Ambrosini et Bowman (2009) mettent en exergue les éléments de consensus issus des diverses définitions proposées et identifient cinq caractéristiques constitutives des capacités dynamiques :

- les capacités dynamiques s'apparentent à des processus de l'entreprise,
- le rôle des capacités dynamiques est de faire évoluer la base de ressources de l'entreprise,
- les capacités dynamiques sont construites par l'entreprise et intégrées (*embedded*) dans les processus de cette dernière,
- les capacités dynamiques correspondent à un schéma de comportement continu et persistant (elles se distinguent ainsi d'un comportement réactif ponctuel),
- les capacités dynamiques se définissent comme des processus délibérés et intentionnels.

Au-delà des éléments communs aux capacités dynamiques, certains auteurs proposent d'approcher cette notion par le biais de typologies (Teece, 2007 ; Wang et Ahmed, 2007 ; Ambrosini *et al.*, 2009). La valeur des capacités dynamiques (notamment en termes d'avantage concurrentiel) réside

alors dans la configuration particulière de ressources qu'elles génèrent et non dans leur nature même (Eisenhardt et Martin, 2000). À l'inverse, à la suite de l'article fondateur de Teece *et al.* (1997) qui relie clairement capacités dynamiques et avantage concurrentiel, Teece (2007) considère les capacités dynamiques comme des combinaisons de ressources, uniques, difficiles à imiter et qui peuvent fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise.

#### 4. Synthèse

Dans le tableau 4, nous proposons une synthèse qui associe les auteurs aux concepts principaux.

### V – APPROCHE RELATIONNELLE

#### 1. Fondements théoriques

L'article de référence pour l'approche relationnelle est celui de Dyer et Singh (1998) dans lequel ils définissent la notion de rentes

**Tableau 4** – Capacités dynamiques : principales contributions

Auteurs	Concepts centraux
<b>Fondements théoriques</b>	
Schumpeter (1911)	Destruction créatrice
Nelson, Winter (1982)	Théorie évolutionniste de la firme, routines organisationnelles
Teece, Pisano (1994)	Capacités dynamiques
<b>Concepts clés</b>	
Teece <i>et al.</i> (1997)	Capacités dynamiques, avantage concurrentiel
Eisenhardt, Martin (2000)	Capacités dynamiques
Makadok (2001)	Rente économique, mécanismes de construction des capacités dynamiques
Zollo et Winter (2002)	Capacités opérationnelles, routines organisationnelles
Winter (2003)	Routines, capacités de « niveau zéro »
Helfat et Peteraf (2003)	Cycle de vie des capacités
Lampel et Shamsie (2003)	Ressources spécifiques, réseau, capacités de reconfiguration des ressources par projet
Zotto (2003)	Différentiel de performance, capacités dynamiques
<b>Développements récents</b>	
Griffith et Harvey (2006)	Capacités dynamiques
Teece (2007)	« Microfondations » de la performance de la firme, capacités dynamiques
Helfat <i>et al.</i> (2007)	Capacités dynamiques
Wang et Ahmed (2007)	Capacités d'absorption, capacité d'innovation, capacité d'adaptation
Cepeda et Vera (2007)	Capacités opérationnelles
Ambrosini et Bowman (2009)	Niveaux de capacités dynamiques : incrémental, de renouvellement, de régénération, portefeuille de ressources
Easterby-Smith <i>et al.</i> (2009)	Capacités dynamiques, avantage concurrentiel

relationnelles et positionnent l'approche relationnelle par rapport à l'approche classique de l'économie industrielle et à la théorie des ressources. Toutefois, l'importance des relations interorganisationnelles dans la construction de l'avantage concurrentiel avait déjà été évoquée par Teece (1986) qui avait développé le concept d'actifs cospécialisés, et par Lenz (1980) et Wernerfelt (1989) qui avaient montré que les compétences des entreprises ne reposaient pas uniquement sur des ressources possédées en propre. En outre, l'approche relationnelle intègre un courant spécifique, qui propose une vision concurrentielle de l'apprentissage dans les relations interorganisationnelles, vision initiée par Hamel *et al.* (1989) et Hamel (1991), puis développée par Khanna *et al.* (1998), qui définissent la notion de course à l'apprentissage.

## 2. Concepts clés

Les compétences des entreprises ne reposent pas uniquement sur des ressources possédées en propre. Ainsi, les notions d'actifs cospécialisés, de ressources périphériques (Nanda, 1996; Métails, 1997; Hall, 2000) ou de ressources mobilisables (Sanchez *et al.*, 1996) sont fondamentales pour l'approche relationnelle. Cette approche repose sur la prise en compte du rôle fondamental des alliances (qu'elles soient relatives à des relations concurrentielles ou à des relations acheteurs/fournisseurs) dans la création et le développement des compétences des firmes (Verdin et Williamson, 1994; Durand, 2000). Dans cette perspective, Dyer et Singh (1998) identifient quatre sources d'avantage concurrentiel interorganisationnel (ou de rente relationnelle) : la mise en place d'actifs spécialisés spécifiques à la relation de coopération, la mise en œuvre de processus

de partage et d'échange d'information (apprentissage conjoint) au sein de la relation, l'existence d'effets de synergie liés à la complémentarité des ressources des partenaires de la relation et la mise en place de mécanismes de gouvernance adaptés à la relation privilégiant la résolution amiable entre les partenaires de même que le recours à des mécanismes informels de management de la relation.

D'autres auteurs proposent également une vision coopérative de l'apprentissage dans les relations interorganisationnelles et développent une analyse de l'apprentissage en commun. Cet apprentissage peut porter sur la gestion de l'alliance (Kanter, 1994), sur une meilleure connaissance du partenaire (Powell, 1998) ou sur les activités liées à l'alliance (Tsang, 1999) et peut contribuer ainsi à construire un « capital relationnel » (Kale *et al.*, 2000).

## 3. Développements récents

Les développements récents portant spécifiquement sur l'approche relationnelle ne sont pas très nombreux. En effet, comme le soulignent Acedo *et al.* (2006), les auteurs qui se penchent sur le domaine des alliances et des relations interfirmes dans une perspective « ressources » concentrent majoritairement leur attention sur les thématiques du transfert de connaissance et l'apprentissage, et s'inscrivent de ce fait plus naturellement dans le courant de la théorie fondée sur les connaissances (*Knowledge Based View*). De manière générale, l'approche relationnelle est majoritairement mobilisée pour analyser les relations dyadiques verticales (Mesquita *et al.*, 2008) ou les réseaux d'alliances (Lavie, 2006). Dans ce contexte, l'approche relationnelle, critiquée car elle ne prend en considération que les relations

**Tableau 5 – Approche relationnelle : principales contributions**

<b>Auteurs</b>	<b>Concepts centraux</b>
<b>Fondements théoriques</b>	
Lenz (1980)	Compétence et relations avec un tiers
Teece (1986)	Actifs cospécialisés
Wernerfelt (1989)	Compétence et relations avec un tiers
Hamel (1991)	Apprentissage dans les alliances
Eisenhardt, Schoonhoven, (1996)	Alliances et théorie des ressources
Coombs, Ketchen (1999)	Alliances et théorie des ressources
Dyer, Singh (1998)	Approche relationnelle
<b>Concepts clés</b>	
Hamel <i>et al.</i> (1989)	Asymétrie de l'apprentissage
Cohen, Levinthal (1990)	Capacité d'absorption
Hamel (1991)	Coopération concurrentielle
Verdin, Williamson (1994)	Modes d'accès aux compétences
Ingham (1994)	Apprentissage en commun
Kanter (1994)	Avantage coopératif
Doz, Hamel (1995)	Internalisation des compétences et continuité de la coopération
Sanchez <i>et al.</i> (1996)	Ressource mobilisable
Nanda (1996)	Ressource périphérique
Métais (1997)	Ressource périphérique
Quélin (1997)	Développement des compétences par la coopération
Simonin (1997)	Savoir-faire de coopération
Inkpen, Beamish (1997)	Contribution à l'alliance et pouvoir de négociation
Makhija, Ganesh (1997)	Asymétrie et besoins, mécanismes de contrôle
Doz, Hamel (1998)	Alliance comme fenêtre sur les compétences
Powell <i>et al.</i> (1998)	Réputation de « bon partenaire »
Inkpen (1998)	Accessibilité des compétences
Khanna <i>et al.</i> (1998)	Course à l'apprentissage
Dyer, Singh (1998)	Rentes relationnelles
Lane, Lubatkin (1998)	Capacité d'absorption relative
Lorenzoni, Lipparini (1999)	Capacité relationnelle
Kale <i>et al.</i> (2000)	Capital relationnel
Hall (2000)	Fossé des compétences
Durand (2000)	Modes d'accès aux compétences
Ingham, Mothe (2000)	Déterminants de l'apprentissage en commun
<b>Développements récents</b>	
Lecocq et Yami (2004)	Approche relationnelle, connaissance inter-firmes
Lavie (2006)	Réseau d'alliances, firmes en réseau, réseau de ressources
Acedo <i>et al.</i> (2006)	Approche relationnelle, théorie fondée sur les connaissances
Dyer et Hatch (2006)	Réseau de fournisseurs, réseau de connaissances
Huang et Gardner (2007)	Approche relationnelle
Mesquita <i>et al.</i> (2008)	Performance relationnelle, performance redéployable

avec d'autres entreprises et non les organisations de natures différentes telles que les institutions ou les autorités de régulation (Lecocq et Yami, 2004), est souvent complétée et enrichie par la théorie des parties prenantes et par la théorie du réseau social (Lavie, 2006).

#### 4. Synthèse

Dans le tableau 5, nous proposons une synthèse qui associe les auteurs aux concepts principaux.

### CONCLUSION

L'objectif de cet article est la présentation d'une synthèse des cinq principales perspectives associées aux courants de recherche basés sur les ressources, les compétences, les connaissances, les capacités dynamiques et la perspective relationnelle. Ce travail, avant tout descriptif, permet

d'actualiser les différentes synthèses françaises souvent développées au sein d'ouvrages (Koenig, 1999; Marchesnay, 2002; Métais, 2004), en y ajoutant le dernier courant issu de la théorie des ressources, la perspective relationnelle.

Aujourd'hui, trois défis principaux existent. En premier lieu, reste posé le problème de la définition des concepts clés, donnant lieu à la profusion de typologies de ressources, compétences, connaissances et capacités dynamiques. Ensuite, l'opérationnalisation de ces concepts, bien que déjà en partie développée, mérite encore que l'on s'y attarde. Enfin, de nouvelles propositions de modèles explicatifs de la création et du maintien d'un avantage concurrentiel sont attendues. Dans ce sens, les complémentarités entre les différentes approches peuvent permettre le réexamen des problématiques d'allocation et de management des ressources de la firme (Kraaijenbrink *et al.*, 2010).

### BIBLIOGRAPHIE

- Acedo F.J., Barroso C., Galan J.L., "The resource-based theory: dissemination and main trends", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n° 7, 2006, p. 621-636.
- Amit R., Schoemaker P.J.H., "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, p. 33-46.
- Arrègle J-L., « Le savoir et l'approche resource-based: une ressource et une compétence », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1995, p. 84-94.
- Barney J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.
- Barreto I., "Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future", *Journal of Management*, vol. 36, n° 1, 2010, p. 256-280.
- Conner K.R., Prahalad C.K., "A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism", *Organization Science*, vol. 7, n° 5, 1996, p. 477-501.
- Dyer J.H., Hatch N.W., "Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n° 8, 2006, p. 701-719.



- Dyer J.H., Singh H., “The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, 1998, p. 660-679.
- Eisenhardt K., Martin J., “Dynamic capabilities: what are they?”, *Strategic Management Journal*, vol. 21, 2000, p. 1105-1121.
- Easterby-Smith M.P.V., Lyles M., Peteraf M., “Dynamic capabilities: current debates and future directions”, *British Journal of Management*, vol. 20, 2009, p. 51-58.
- Felin T., Hesterly W.S., “The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge”, *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 1, janvier 2007, p. 195-218.
- Freiling J., « Raison d’être et nature de la firme : les compétences comme socle explicatif », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 204, 2010, p. 127-139.
- Freiling J., Gersh 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.
- Grant R.M., “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, *California Management Review*, spring 1991, p. 114-135.
- Heene A., Sanchez R., *Competence-based strategic management*, John Wiley & Sons, Chichester, 1997.
- Holcomb T.R., Holmes R.M.Jr., Connely B.L., “Making the most of what you have: managerial ability as a source of resource value creation”, *Strategic Management Journal*, vol. 30, 2009, p. 457-485.
- Koenig G., « Les ressources au principe de la stratégie », *De nouvelles théories pour gérer l’entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle*, G. Koenig, (coord.), chap. 5, Economica, Paris, 1999, p. 199-239.
- Kraaijenbrink J., Spender J-C., Groen A.J., “The resource-based view: A review and assessment of its critiques”, *Journal of Management*, vol. 36, n° 1, 2010, p. 349-372.
- Lavie D., “The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view”, *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 3, 2006, p. 638-658.
- Lecocq X., Yami S., « L’analyse stratégique et la configuration de valeur », *Revue française de gestion*, n° 152, 2004, p. 45-65.
- Marchesnay M., *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences. Essai de praxéologie*, Les Éditions de l’ADREG, 2002.
- Mesquita L.F., Anand J., Brush T.H., “Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances”, *Strategic Management Journal*, vol. 29, n° 9, 2008, p. 913-941.
- Métais E., *Stratégie et ressources de l’entreprise*, Economica, Paris, 2004.
- Miller D., Shamsie J., “The resource-based view of the firm in two environments: the hollywood film studios from 1936 to 1965”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 3, 1996, p. 519-536.
- Nonaka I., von Krogh G., “Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory”, *Organization Science*, vol. 20, n° 3, 2009, p. 635-652.

- Penrose E., *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York, 1959.
- Prahalad C.K., Hamel G., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, may-june 1990, p. 79-91.
- Prévot F., Branchet B., Boissin J.-P., Castagnos J.-C., Guieu G., "The intellectual structure of the Competence-Based Management field. A bibliometric analysis", *Research in Competence-Based Management*, Sanchez R., Heene A., vol. 5 *Identifying, Building and Linking Competences*, chapter 9, Bingley, UK, Emerald, 2010.
- Prévot F., « Coopétition et management des compétences », *Revue française de gestion*, n° 176, 2007, p. 183-202.
- Sanchez R., Heene A., (eds), *Strategic learning and knowledge management*, John Wiley & Sons, 1997.
- Sanchez R., Heene A., « Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie : une perspective épistémologique », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 204, 2010, p. 105-125.
- Spender J.-C., Grant R.M., "Knowledge and the firm: overview", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, p. 5-9.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 509-533.
- Teece D.J., "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, 2007, p. 1319-1350.
- Wernerfelt B., "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.