

**Perspective de la Ressource et Avantage Concurrentiel:
Un Etat de l'Art des Recherches Empiriques (1985-2001)**

Allègre L. Hadida
University Lecturer, Strategy
Judge Institute of Management
University of Cambridge
Trumpington Street
Cambridge CB2 1AG
United Kingdom

Tel.: (0) 1223 339 612

Fax: (0) 1223 339 701

E-mail: a.hadida@jims.cam.ac.uk

Résumé:

Cette communication propose une revue de plus de 50 travaux empiriques de la perspective de la ressource portant sur l'avantage concurrentiel soutenable de l'organisation. A partir de leur discussion critique, elle a pour objectif de définir une nouvelle voie de recherche empirique de cette problématique. Elle introduit également une classification de ces études en fonction de leur nature, et aborde donc successivement trois types de contributions empiriques. Le premier réunit celles cherchant, à travers la comparaison de la perspective de la ressource à d'autres champs de recherche, à établir la pertinence et la légitimité de cette approche de l'origine de l'avantage concurrentiel de l'organisation. Le second type de travaux empiriques regroupe ceux dont l'objectif est l'identification des actifs stratégiques à l'origine de l'avantage concurrentiel soutenable. Le troisième, enfin, réunit les études consacrées aux conditions d'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable par l'organisation. En conclusion, la présente communication propose une nouvelle stratégie de recherche empirique de l'avantage concurrentiel en perspective de la ressource dont l'objectif premier est d'exploiter les résultats et de combler certaines insuffisances des travaux existants.

Mots-clés:

Perspective de la ressource, avantage concurrentiel, recherche empirique.

Introduction

La perspective de la ressource a suscité, depuis sa définition théorique moderne (Wernerfelt, 1984 ; Rumelt, 1984 ; Barney, 1991) de nombreux développements empiriques. Cet article se propose d'en recenser les principaux et d'introduire, à partir de leur analyse, un nouveau cadre méthodologique en quatre propositions. L'axe d'analyse adopté ici a trait à la nature même des contributions recensées ci-après. La présente recherche la définit autour de quatre objectifs complémentaires. Le premier est la comparaison de la perspective de la ressource à d'autres champs théoriques. Le second est l'identification des actifs stratégiques nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable. Le troisième est la définition des conditions d'obtention d'un tel avantage concurrentiel. Le quatrième, enfin, est l'analyse de la question de la croissance de l'organisation¹. Les travaux répondant à ces trois premiers objectifs sont respectivement analysés dans la première, la seconde et la troisième partie de cet article. Leur recensement systématique permet de mettre en lumière leurs apports et leurs limites respectives, et donc de définir, en conclusion de cette contribution, une nouvelle voie de recherche empirique relative à la question de l'avantage concurrentiel de l'organisation.

1. Comparaisons de la Perspective de la Ressource à d'autres Approches Théoriques

Les recherches empiriques consacrées à la comparaison de la perspective de la ressource à d'autres courants mieux établis sont essentielles à la fondation paradigmatique de cette approche. Dans le prolongement des articles théoriques de Wernerfelt (1984) et Barney (1991), les premières d'entre elles ont cherché à démarquer la perspective de la ressource du paradigme alors dominant de l'économie industrielle. Elles font l'objet de la première partie de cette section. Elle aborde ensuite les comparaisons de la perspective de la ressource aux approches contractualistes de la firme que sont l'économie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. Les comparaisons, plus rares, de la perspective de la ressource à d'autres disciplines théoriques, notamment la théorie financière (Robins, 1992) et l'approche de la technologie de l'information (Mata et al., 1995 ; Powell & Dent-Micallef, 1997), ne sont pas évoquées ici.

Les travaux contrastant les explications de l'avantage concurrentiel des organisations données par l'économie industrielle et la perspective de la ressource alimentent depuis le milieu des années quatre-vingts un débat dont l'enjeu paradigmatique est clair. Ils sont résumés dans le tableau 1. La discussion de l'origine de la rente de la firme est tout d'abord abordée par Schmalensee (1985). Il conclut de son analyse que les facteurs liés à la firme ne sont pas

statistiquement significatifs, contrairement à ceux liés à la division, qui restent cependant faibles comparés à ceux liés à l'industrie. Ce premier test tend donc à confirmer la perspective de l'organisation industrielle, selon laquelle l'appartenance à l'industrie est le meilleur facteur explicatif de l'origine de la rente. Wernerfelt et Montgomery (1988) minimisent cependant ce résultat. A partir de la même source de données secondaires et avec la même unité d'analyse que Schmalensee (1985), ils montrent que la variance totale des revenus des divisions attribuable aux effets liés à l'industrie varie de 12.3% à 19.5% selon la méthode d'évaluation des actifs utilisée. Ce résultat confirme, dans la lignée théorique de la perspective de la ressource (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1989), que plus les grandes firmes se diversifient, moins leurs rentes moyennes sont élevées. Il est complété par ceux de Hansen et Wernerfelt (1989), qui montrent à partir de données primaires que les facteurs organisationnels expliquent plus de deux fois plus de la variance des taux de profit des firmes que ceux liés à l'industrie. Rumelt (1991) revient aux données secondaires du FTC-LB, évaluées cette fois entre 1974 et 1977. Il complète donc les analyses initiales de Schmalensee (1985) et de Wernerfelt et Montgomery (1988) en y introduisant une dimension temporelle, et démontre que les effets liés aux divisions sont six fois plus importants que les effets liés à l'industrie. Le test empirique de Rumelt (1991) illustre également les hypothèses théoriques de la perspective de la ressource selon lesquelles les rentes de long terme des divisions sont associées à leurs dotations en ressources, positions concurrentielles et stratégies uniques, et non à l'industrie ni à la firme multidivisionnelle dans lesquelles elles évoluent. Les résultats de Powell (1996) vont également dans ce sens.

Pour autant, Powell (1996), Hansen et Wernerfelt (1989) et Rumelt (1991) semblent arriver à l'explication de la performance économique par les ressources par défaut, après qu'ils ont épuisé toutes les sources exogènes possibles. McGahan et Porter (1997) remettent donc en cause leurs résultats. Ils utilisent la base de données Compusat, dont l'unité d'analyse, le segment d'activité, est plus agrégée que les divisions étudiées par Hansen et Wernerfelt (1989), Schmalensee (1985) et Rumelt (1991). A partir d'une équation dérivée des travaux de ces deux derniers auteurs, McGahan et Porter (1997) montrent que l'année, l'industrie, les effets de groupe et les effets spécifiques à l'activité rendent respectivement compte de 2, 19, 4 et 32% de la variance totale de la rentabilité des segments d'activité. Les variations sectorielles des effets spécifiques à l'industrie et à la firme tendent à privilégier l'explication de l'organisation industrielle. McGahan et Porter (1997) concluent par conséquent qu'il est incorrect de déconnecter l'influence de l'organisation de celle de l'industrie et du contexte

concurrentiel dans lequel elle opère. Brush et al. (1999) utilisent la même base de données sur une période légèrement différente. Pour autant, leurs conclusions s'éloignent de celles de McGahan et Porter (1997). Ils montrent en effet que l'influence de la firme sur la rentabilité des segments d'activité est près de deux fois plus importante que celle de l'industrie.

La recherche semble donc divisée sur la question délicate des origines de la rente des firmes. Les résultats de Hansen et Wernerfelt (1989), Rumelt (1991), Powell (1996) et Brush et al. (1999) penchent clairement vers une explication en termes de ressources de la performance des organisations et microstructures observées. A contrario, Schmalensee (1985), Wernerfelt et Montgomery (1988) et McGahan et Porter (1997), même s'ils reconnaissent la significativité statistique des effets spécifiques aux organisations, penchent vers une explication fondée sur la théorie de l'organisation industrielle. Le débat reste donc ouvert. Deux recherches récentes menées sur des échantillons différents et avec d'autres méthodologies statistiques concluent toutefois également sur la supériorité du pouvoir explicatif de la perspective de la ressource sur l'économie industrielle. Dans le prolongement de sa thèse (Durand, 1997), Durand (2000) montre qu'il existe un lien causal fort entre la performance de marché, le ROS et le ROA. En d'autres termes, se donner les moyens de développer des avantages de positions en ressources pour générer et conserver des rentes idiosyncrasiques est un gage direct de rentabilité du capital. Deux études empiriques qualitatives confirment aussi l'importance de l'explication de l'avantage concurrentiel par la perspective de la ressource. Collis (1991) étudie la compétence clé, l'héritage administratif et la capacité organisationnelle de trois firmes de l'industrie globale des roulements à billes, et conclut que l'approche de l'organisation industrielle permet d'évaluer ses résultats en termes de concurrence sur divers couples produits-marchés. Mais l'analyse en termes de ressources souligne l'importance de l'histoire et de phénomènes sociaux complexes et explique les aspects dynamiques du comportement de la firme, notamment en matière d'accumulation et d'utilisation des ressources. Pour autant, les firmes ayant appliqué des stratégies visant à augmenter leur pouvoir de marché obtiennent des résultats significativement inférieurs à ceux des firmes fondant leurs stratégies sur leurs ressources et compétences (Collis, 1991). Ce résultat est confirmé, dans l'industrie des pièces détachées automobiles, par Carr (1993).

Spanos et Lioukas (2001) réconcilient cependant les deux approches et relancent donc le débat. Ils contrastent la perspective de la ressource et la perspective industrielle de Porter (1985) et concluent que les effets liés à la firme et à l'industrie sont significatifs et

complémentaires, car ils influencent des dimensions distinctes de la performance. Ainsi, la configuration stratégique, en d'autres termes le choix d'une stratégie générique, détermine directement la performance et indirectement la rentabilité de la firme. Parmi les cinq forces de l'industrie (Porter, 1985), la rivalité concurrentielle influence la performance uniquement, alors que le pouvoir de négociation des fournisseurs affecte directement et indirectement la rentabilité. Le stock de ressources de la firme, enfin, est essentiel au développement de sa configuration stratégique et à sa performance économique, qui influence directement sa rentabilité (Spanos et Lioukas, 2001).

Tableau 1: Principaux Résultats des Comparaisons Empiriques de la Perspective de la Ressource à la Théorie de l'Organisation Industrielle

	Méthodologie	Objet	Principaux résultats	Sources
Schmalensee (1985)	OLS et analyses de la variance	Division	Les facteurs liés à l'industrie expliquent 19.6% de la variance des revenus des divisions	FTC -LB, 1975
Wernerfelt, Montgomery (1988)	Régressions (calcul du q de Tobin)	Firme diversifiée	Les effets liés à l'industrie expliquent de 12.3% à 19.5% de la variance totale des revenus des divisions.	Trinet/EIS, FTC-LB, Census of Manufactures, 1977
Hansen & Wernerfelt (1989)	Régressions	Division	Les facteurs liés à l'organisation expliquent 38% de la variance des taux de profit contre 18.5% pour les facteurs liés à l'industrie.	Primaires et Trinet/EIS, FTC-LB, Census of Manufactures
Rumelt (1991)	Analyses de la variance	Division	Les sources de rentes économiques les plus importantes sont spécifiques à la division (44-46% de la variance expliquée contre 17% pour l'industrie et 1 à 2% pour la firme).	FTC-LB, 1974-1977
Powell (1996)	Analyse en composantes principales, Régressions	Firme mono-activité	Les facteurs liés à l'industrie n'expliquent que 20% de la variance totale de la performance. Le reste est essentiellement dû à des facteurs internes à la firme.	Questionnaires et entretiens
McGahan & Porter (1997)	Analyse de la variance	Segment d'activité	La variance agrégée de la rentabilité des segments est due à l'année (2%), l'industrie (18.7%), les effets de groupe (4.3%) et les effets spécifiques à l'activité (31.7%).	COMPUSTAT Business Segment Reports, 1981-1994
Brush et al. (1999)	Moindres carres en deux étapes (2SLS)	Segment d'activité	La firme a une influence plus importante que l'industrie sur la rentabilité des segments d'activité.	COMPUSTAT Business Segment Reports, 1986-1995
Durand (1997, 2000)	LISREL	Firme	Démonstration de la pertinence de la perspective de la ressource dans l'analyse de la performance.	Banque de France: enquêtes SESAME et FIBEN, 1995-96
Collis (1991)	Entretiens et Etudes de cas longitudinales	Firme mono-activité	Les stratégies adaptées aux ressources existantes des firmes sont plus efficaces que celles cherchant à dominer l'industrie.	Primaires
Carr (1993)	Etudes de cas longitudinales, statistiques descriptives	Firme mono-activité	Les stratégies d'augmentation du pouvoir de marche sont moins efficaces que celles centrées sur leurs ressources et compétences.	Primaires
Spanos & Lioukas (2001)	ACP et équations simultanées (EQS)	Firme mono-activité	Les effets liés à la firme et à l'industrie sont significatifs, complémentaires: ils influencent des dimensions distinctes de la performance.	Questionnaires (147 PME grecques)

Le second champ théorique ayant fait l'objet de nombreuses comparaisons avec la perspective de la ressource est l'économie des coûts de transaction. Beaucoup sont théoriques (par exemple, Barney et Hansen, 1994 ; Ghoshal et Moran, 1996 ; Conner & Prahalad, 1996 ; Kogut & Zander, 1996 ; Williamson, 1999 ; Madhok, 1996 ; Madhok et Tallman, 1998 ; Quélin et Arrègle, 2000 b), mais quelques applications empiriques y font écho. Toutes intègrent de manière explicite l'environnement institutionnel à leurs analyses, et toutes portent sur le choix du mode de gouvernance de l'organisation. Delmas et al. (1997) comparent les effets de l'incertitude interne et externe et des compétences des firmes de traitement des déchets sur leurs choix de mode de gouvernance en France et aux Etats-Unis. Ils concluent que plus l'incertitude externe et les compétences des firmes sont importantes, plus elles optent pour l'intégration verticale.

Delios et Beamish (1999) s'intéressent aux effets des actifs technologiques et marketing, des actifs complémentaires, de l'expérience internationale de la maison mère et de l'environnement institutionnel du pays d'accueil sur la composition du capital de la filiale. Les résultats de leurs régressions montrent que ces deux derniers facteurs sont les principaux déterminants de la stratégie d'investissement dans des filiales étrangères des firmes de leur échantillon. Madhok et Osegowitsch (1999) utilisent enfin la perspective des capacités dynamiques et l'économie des coûts de transaction afin d'expliquer les schémas d'internationalisation de l'industrie biotechnologique en termes de choix de modes de gouvernance et de flux internationaux de technologies. Selon leurs analyses, l'approche par les capacités dynamiques explique de manière satisfaisante l'organisation de cette activité.

Bergh (1995), Anand et Singh (1997) et Sherer et al. (1998) comparent la perspective de la ressource à la théorie de l'agence. Bergh (1995) étudie la relation entre la taille et la proximité à l'activité clé des unités vendues par 112 firmes américaines du Fortune 500 de 1986 à 1990 et le degré de contrôle de leurs actionnaires et gestionnaires. Selon ses conclusions, lorsque les gestionnaires de la firme ont le pouvoir, ils utilisent les ventes d'actifs pour constituer des compétences clés à travers des diversifications non liées et une allocation des ressources compétitive en interne, recherchant par là même des synergies concurrentielles et financières. A contrario, lorsque les propriétaires de la firme ont le pouvoir, ils utilisent les ventes d'actifs pour développer des compétences clés à travers la coopération et la diversification liée, et recherchent des synergies coopératives et stratégiques. Bergh (1995) note également que la performance post-vente de la maison-mère est associée négativement à la proximité de l'unité

vendue à son activité clé, ce qui renforce ses conclusions sur la nature des bénéfices économiques recherchés par les agents et les principaux. Anand et Singh (1997) développent l'idée que les mêmes capacités jouent un rôle totalement différent dans différents environnements. Leur application empirique se limite toutefois au même environnement concurrentiel, le secteur américain de la défense, analysé en période de croissance (1978-1986) et de déclin (1987-1992) des dépenses militaires. Ils montrent que les acquisitions horizontales ont de meilleures performances que les acquisitions de diversification en période de déclin, ainsi que dans les périodes de déclin comparées aux périodes de croissance.

Sherer et al. (1998) étudient enfin les raisons pour lesquelles les compagnies de taxi emploient leurs chauffeurs de façon permanente, alors que ces derniers sont vus par la théorie de l'agence comme des biens interchangeableables. Ils concluent que les relations salariales sont liées aux capacités des firmes et à leurs opportunités stratégiques, en particulier en termes de liquidité interne du marché du travail, de routines organisationnelles et de coopérations intra-firmes. L'internalisation de la ressource humaine, en d'autres termes, permet à l'organisation d'obtenir un avantage concurrentiel soutenable (Sherer et al., 1998). Les conclusions de cette étude n'excluent pas le rôle du choix des modes de gouvernance de la firme. Mais elles supportent les hypothèses de la perspective de la ressource et tendent à remettre en question celles de la théorie de l'agence. C'est également le cas de celles de Anand et Singh (1997) et de Balakrishnan et Fox (1993). Ces derniers étendent la comparaison empirique du pouvoir explicatif des théories aux trois approches que nous venons d'évoquer: la perspective de la ressource, l'économie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. Ils évaluent l'importance des actifs spécialisés dans la variance de la structure du capital des firmes et concluent que la capacité de la firme à emprunter, et donc la structure de son capital et la nature de sa gouvernance, sont étroitement liées à sa stratégie concurrentielle et à la nature des actifs et des compétences requis pour la mettre en œuvre (Balakrishnan & Fox, 1993).

Le premier constat qui découle de cette étude sommaire des principaux travaux empiriques de comparaison de la perspective de la ressource aux courants théoriques de l'organisation industrielle, de l'économie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence est celui de la variété des unités d'analyse retenues par leurs auteurs. Ils portent tous cependant, à l'exception de Wernerfelt et Montgomery (1988) dont l'unité d'analyse est la firme diversifiée, sur des unités d'analyse très spécialisées. Ces « microstructures » sont des divisions (Schmalensee, 1985; Hansen et Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991), des segments

d'activité (McGahan et Porter, 1997; Brush et al., 1999) ou des transactions (Delmas et al., 1997; Anand et Singh, 1997; Madhok et Osegowitsch, 1999). Le choix de la firme mono-activité (Collis, 1991; Carr, 1993; Powell, 1996; Balakrishnan & Fox, 1993; Sherer et al., 1998; Durand, 1997, 2000; Spanos et Lioukas, 2001), de la maison-mère (Bergh, 1995) ou de la filiale (Delios et Beamish, 1999) comme unité d'analyse renvoie à celui de la microstructure. Il permet en effet de limiter le bruit associé à l'analyse des ressources et capacités de firmes diversifiées, dans lesquelles la nature et la valeur des combinaisons d'actifs varient souvent selon les domaines d'activité. Ces choix méthodologiques nous poussent à poser, à la suite de Williamson (1999), que la firme diversifiée est une unité d'analyse trop agglomérée, trop large et trop difficile à instrumenter en perspective de la ressource, sauf lorsque l'objet de la recherche est sa croissance ou la relation entre sa performance et son niveau de diversification (Wernerfelt et Montgomery, 1988).

Le choix de la microstructure comme unité d'analyse permet également d'accéder à de plus larges échantillons. Il autorise donc l'usage de méthodes statistiques de seconde génération, qui sont remarquables de par leur flexibilité et leur niveau de précision analytique. Toutes les études précédemment mentionnées, à l'exception de Collis (1991) et Carr (1993), ont en effet en commun l'application de méthodologies statistiques avancées à de larges échantillons, souvent constitués à partir de sources secondaires (Schmalensee, 1985 ; Wernerfelt et Montgomery, 1988 ; Rumelt, 1991 ; McGahan et Porter, 1997 ; Brush et al., 1999 ; Delios & Beamish, 1999 ; Madhok & Osegowitsch, 1999 ; Durand, 1997, 2000); Bergh, 1995 ; Sherer et al., 1998 ; Balakrishnan & Fox, 1993). A l'exception de Collis (1991), Carr (1993), Delmas et al. (1997), Madhok et Osegowitsch (1999), Anand et Singh (1997) et Sherer et al. (1998), elles portent toutes également sur des industries diverses.

Pour autant, à l'exception de Hansen et Wernerfelt (1989) et Collis (1991), toutes tombent dans le biais identifié par Montgomery (1995) et Rouse et Daellenbach (1999) de sélection exclusive des meilleures organisations. Cette approche, si elle permet d'isoler les ressources et les capacités utilisées par les meilleures organisations comme sources de leur avantage concurrentiel, ne donne aucune information sur les actifs stratégiques dans lesquels les firmes les moins rentables à posteriori ont investi, et qui se sont donc avérées sources de désavantages concurrentiels. L'intégration dans l'échantillon étudié des bons et mauvais concurrents suppose également de conférer à l'analyse une dimension longitudinale. Seules les analyses de Rumelt (1991), McGahan et Porter (1997), Brush et al. (1999), Madhok et

Osegowitsch (1999), Bergh (1995), Anand et Singh (1997), Collis (1991) et Carr (1993) sont longitudinales, et seules ces deux dernières sont des études ethnographiques approfondies des firmes. Enfin, seuls les travaux de Collis (1991), Carr (1993), Delmas et al. (1997) et Madhok et Osegowitsch (1999) portent sur des échantillons internationaux.

2. L'Identification des Actifs Stratégiques nécessaires à l'Obtention d'un Avantage Concurrentiel Soutenable

Contrairement à ceux évoqués dans la seconde partie de cette contribution, les travaux empiriques évoqués ci-après tiennent pour acquise la légitimité de la perspective de la ressource comme théorie explicative de la performance de l'organisation. Ils poursuivent l'objectif souligné notamment par Penrose (1959), Wernerfelt (1984, 1989) et Foss (1997) d'identification des conditions d'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable. Il implique de définir les actifs stratégiques de l'organisation susceptibles de la mener à un tel avantage, et si possible, de les mesurer. De nombreux textes théoriques soulignent l'importance stratégique des actifs intangibles (Winter, 1988; Reed et DeFilippi, 1990; Godfrey et Hill, 1995). Par définition, leurs frontières floues les rendent difficiles à définir et à évaluer précisément. Ils répondent donc bien à la propriété fondamentale de non imitabilité des actifs stratégiques de la firme (Barney, 1991), et sont en conséquence au cœur de son avantage concurrentiel de long terme. En effet, « plus une ressource de valeur est inobservable, plus ses barrières à l'imitation sont élevées, et plus un avantage concurrentiel basé sur cette ressource sera soutenable » (Godfrey & Hill, 1995: 523). Ils forment subséquemment la base de nombreuses recherches théoriques (Hall, 1992, 1993; Barney, 1986; Fiol, 1991; Castanias & Helfat, 1991; Kamoche, 1996; Mueller, 1996; Langlois, 1992; Kogut & Zander, 1992, 1996; Conner et Prahalad, 1996; Madhok, 1996; Grant, 1996; Teece et al., 1997; Mosakowski, 1998; Nonaka et al., 2000).

Tous les travaux empiriques recensés au cours de cette seconde partie portent également sur des actifs intangibles, seuls ou en combinaison avec des ressources tangibles. Certains d'entre eux se concentrent sur deux des catégories d'actifs intangibles mises en lumière par Hall (1992, 1993) : le savoir-faire des employés (Yeoh & Roth, 1999 ; Helfat, 1994, 1997) et la réputation (Brush et Artz, 1999). Le savoir suscite également leur intérêt (Henderson & Cockburn, 1994 ; Bierly & Chakrabarti, 1996 ; Appleyard, 1996 ; Miller et Shamsie, 1996), de même que les réseaux sociaux et le capital humain et social (DeFilippi et Arthur, 1998 ; Maijoor et Van Witteloostuijn, 1996 ; Pennings et al., 1998 ; Brush & Chaganti, 1998) ces

trois derniers construits remplacent la culture de la firme dans les microstructures organisationnelles.

L'industrie pharmaceutique et l'industrie pétrolière suscitent un important intérêt. A notre connaissance, toutes les études qui y sont consacrées revendiquent l'approche par les capacités dynamiques de Teece et al. (1992, 1997) et utilisent des méthodologies quantitatives. Henderson et Cockburn (1994), dans le prolongement direct du concept d'innovation architecturale introduit par Henderson et Clark (1990), définissent la productivité dans la découverte de nouveaux médicaments comme une fonction croissante des facteurs suivants : l'expertise de la firme dans des secteurs ou des disciplines thérapeutiques particulières, sa compétence constituante dans des pathologies particulières, l'importance des flots d'information à travers les frontières de l'entreprise et enfin l'importance de ces échanges entre les disciplines scientifiques et les catégories thérapeutiques. Ils étudient 30 ans de programmes de recherche cardiovasculaire menés dans 10 entreprises pharmaceutiques américaines et européennes, et concluent que la capacité à intégrer le savoir au-delà des frontières de la firme et à travers plusieurs de ses disciplines thérapeutiques et produits sont des sources importantes d'avantages concurrentiels. La recherche menée par Henderson et Cockburn (1994) est remarquable par sa durée et sa précision. Elle a cependant des limites importantes. La première est que certaines variables, dont notamment le nombre de publications du laboratoire ou le nombre de décideurs dans le processus d'allocation des ressources aux différents programmes thérapeutiques, peuvent être interprétées autant comme des causes, ce que font Henderson et Cockburn (1994), que des conséquences de la productivité de la recherche. Dans le premier cas, elles décrivent les conditions nécessaires au recrutement des meilleurs chercheurs et posent un second problème : celui du niveau, individuel ou organisationnel, auquel se situe la compétence.

Henderson et Cockburn (1994) se trouvent également confrontés à l'un des problèmes méthodologiques identifiés par Mahoney et Pandian (1992). Il s'agit de la difficulté de mesure d'actifs intangibles à l'aide de ressources tangibles, les secondes représentant de manière plus ou moins exacte la réalité des premiers. Ils définissent notamment la compétence clé mesurant le succès de l'innovation comme l'activité de dépôt de brevets de la firme. Or, cette dernière diffère, d'une firme à l'autre et d'un environnement institutionnel à l'autre, en fonction des politiques de protection du savoir mises en œuvre. Henderson et Cockburn (1994) courent donc le risque de voir leurs conclusions parasitées par des actifs intangibles non pris en

compte dans leurs analyses. Sans pour autant l'aborder directement, leur étude renvoie à la question de la protection du savoir de l'organisation. Elle est au cœur de l'analyse de Bierly et Chakrabarti (1996), qui proposent une taxonomie des stratégies génériques fondées sur le savoir. Elle est constituée de quatre groupes distincts: les explorateurs, les exploitants, les solitaires et les innovateurs. Bierly et Chakrabarti (1996) montrent que les firmes qui tendent à rester dans le même groupe stratégique tout au long de l'étude sont les plus rentables. Pour autant, les firmes innovatrices et exploratrices, dont les stratégies d'apprentissage sont les plus agressives, ont les meilleures performances financières. Ce résultat est lié au constat que le facteur clé de succès de l'industrie pharmaceutique est l'innovation radicale associée au développement de nouveaux médicaments à succès, et non l'amélioration incrémentale de produits existants (Bierly et Chakrabarti, 1996). Yeoh et Roth (1999) arrivent à la même conclusion. Ils montrent en effet que malgré les risques inhérents à leur développement, les nouveaux médicaments à fort potentiel thérapeutique tendent à obtenir de meilleurs taux d'acceptation par les autorités que les nouvelles versions de médicaments existants.

Dans le secteur chimique pétrolier américain, Helfat (1994, 1997) montre que plus la R&D de la firme est appliquée et incrémentale, plus ses applications sont susceptibles d'être liées à ses actifs existants. Helfat (1994, 1997) illustre donc empiriquement le concept d'avantage à la masse d'actifs développé par Dierickx et Cool (1989) et selon lequel il est plus facile d'augmenter un stock d'actifs si l'on possède déjà une quantité importante dudit. Afin d'arriver à ses conclusions, Helfat (1994, 1997) procède, comme Rouse et Daellenbach (1999) et Williamson (1999) le recommandent, à l'étude comparative du portefeuille d'actifs de la firme. Elle offre également une vision relativement dynamique du développement de son savoir. C'est également le cas de Appleyard (1996), qui étudie les mécanismes de partage du savoir de l'industrie des semi-conducteurs au Japon et aux Etats-Unis. Elle conclut que même dans un secteur fortement concurrentiel, des mécanismes privés et publics sont mis en place pour faciliter les transferts de connaissances entre les firmes. Du fait de la nature de l'environnement institutionnel du Japon, les sources publiques de données techniques y jouent cependant un rôle plus important dans la diffusion du savoir qu'aux Etats-Unis. Ce résultat montre la richesse potentielle de comparaisons internationales. Il illustre également l'importance des effets d'une politique gouvernementale définissant les modalités de partage du savoir (Williamson, 1999).

Les caractéristiques même de l'industrie pharmaceutique, du secteur chimique pétrolier et de celui des semi-conducteurs, qui reposent sur des recherches bio-chimiques et physiques avancées, expliquent la focalisation de Henderson et Cockburn (1994), Bierly et Chakrabarti (1996), Yeoh et Roth (1999), Helfat (1994, 1997) et Appleyard (1996) sur les actifs de savoir et de savoir-faire, en particulier en R&D. Cette perspective n'est toutefois pas limitée à des secteurs intensifs en technologies. Miller et Shamsie (1996) mesurent l'importance relative des ressources fondées sur la propriété ou sur le savoir dans l'industrie cinématographique américaine durant deux périodes successives: l'âge d'or des studios (1936-1950), caractérisé par une grande stabilité de leur organisation et de leur environnement, et la période d'incertitude ayant suivi l'application des décrets 'Paramount' les obligeant en 1948 à se séparer de leurs salles de cinéma (1951-1965). Leurs résultats confirment l'importance des propriétés intrinsèques des actifs stratégiques, notamment l'inimitabilité et la non-transferabilité, dans la performance. Ils montrent également que les ressources foncières sont prépondérantes en période de stabilité, alors que les ressources fondées sur le savoir le sont en période d'incertitude. Ils en concluent donc que les premières sont probablement plus utiles que les secondes dans les secteurs stables de l'économie, comme par exemple l'exploitation minière ou les services publics, mais moins importantes dans les industries dynamiques comme la biotechnologie. Miller et Shamsie (1996) remarquent également que les partenariats entre firmes ayant des complémentarités dans ces deux types de ressources sont susceptibles de créer des structures très puissantes, ce que les rapprochements récents entre AOL et Times Warner ou entre Vivendi et Universal tendent à confirmer. Leur unité d'analyse est le Studio, mais dans la mesure où ils ne prennent en compte que son activité cinématographique, leur étude l'assimile à une firme mono-activité, et évite donc les écueils liés à l'identification et à l'analyse des actifs stratégiques développés par de grands groupes fortement diversifiés.

La question du poids de la bureaucratie est également contournée par DeFilippi et Arthur (1998), qui choisissent le film comme unité d'analyse et s'interrogent, dans le cadre de l'étude d'une coproduction américano-britannique, sur le paradoxe formé par une industrie permanente soutenue par des entreprises temporaires, ici des projets cinématographiques, qui s'organisent avec leur future destruction à l'esprit. Leur principale conclusion est que la stratégie précède la formation de la firme temporaire constituée autour du projet de film, qui hérite donc de sa vision stratégique. De même, l'entreprise basée sur le projet est un terrain de rencontre entre des épisodes industriels et des carrières par définition discrètes. L'industrie développe donc une mémoire collective, mais pas de mémoire organisationnelle (Jones &

DeFilippi, 1996 ; DeFilippi & Arthur, 1998). Accéder à des réseaux géographiques d'essaims de ressources et de compétences cinématographiques, par exemple à Hollywood, est enfin une condition nécessaire à l'organisation des actifs stratégiques requis par le film. Ce dernier constat révèle à nouveau (Appleyard, 1996) l'intérêt d'études comparatives internationales menées en perspective de la ressource.

Deux études portant sur le secteur de l'audit insistent également sur l'importance du capital humain et social dans la création et le maintien d'un avantage concurrentiel. Maijor et Van Witteloostuijn (1996) proposent une théorie de la ressource de la firme, du groupe stratégique et du secteur d'activité. La nature de leurs données, collectées auprès de cabinets d'audit néerlandais, limite cependant leur test empirique à ces deux dernières unités d'analyse, en faisant plus par là même une analyse industrielle que véritablement inscrite dans la perspective de la ressource. Leur étude longitudinale a pour conclusion que le capital humain et la réglementation de l'offre et de la demande de services d'audit sont sources d'avantages concurrentiels au niveau du groupe stratégique et du secteur d'activité. Ces résultats sont toutefois peu généralisables, car ils ne tiennent pas compte des conditions concurrentielles des firmes étudiées ni de facteurs tels que leur réputation, économies d'échelle ou coûts de transfert. L'idée de l'importance de la ressource humaine dans la génération de la rente est reprise par Pennings et al. (1998), qui utilisent la perspective de la ressource et l'écologie des populations pour analyser les effets du capital humain et social sur l'évolution d'un échantillon de 1851 cabinets d'audit néerlandais de 1880 à 1990. Ils concluent qu'ils prédisent la survie ou la disparition des firmes en fonction de leur spécificité et de leur non appropriabilité (Pennings et al., 1998).

Brush et Chaganti (1998) étudient eux aussi l'importance relative des ressources humaines et organisationnelles dans des secteurs fortement concurrentiels. Ils analysent la performance, mesurée sur une période de 3 ans en termes de cash-flow net et de croissance du personnel, de 195 petites et moyennes entreprises de services et de distribution opérant dans le New Jersey, et montrent que plus encore que le choix d'une stratégie, les ressources humaines et organisationnelles influencent directement leur performance. Cette conclusion fait écho à l'étude de Majumdar (1999). Il adopte une perspective clairement axée sur l'approche par les capacités dynamiques et s'interroge sur les aptitudes des plus grandes entreprises à transformer leurs capacités dans le temps. Ses analyses statistiques de 39 firmes locales du secteur des télécommunications américain, de 1975 à 1990, montrent que l'évolution de

l'environnement institutionnel, marquée par la dérégulation de 1984, a entraîné celle des ressources et capacités dynamiques des firmes de l'industrie. Dans un tel contexte, la taille de la firme n'a pas d'influence sur sa contre-performance. Brush et Artz (1999) étudient enfin l'évolution trimestrielle de la clientèle de 193 cliniques vétérinaires américaines et posent que la valeur de leurs actifs dépend du type de services qu'elles offrent et de l'asymétrie d'information implicite entre les vétérinaires et leurs clients. Les capacités liées à la réputation et à l'expérience sont en outre des mécanismes isolants efficaces, que les vétérinaires indépendants déjà établis peuvent utiliser pour contrer la menace des nouveaux entrants. Brush et Artz (1999) n'identifient pas pour autant les capacités mises en œuvre par ces cliniques afin de fidéliser leur clientèle.

On retrouve, dans les contributions au courant de recherche empirique de l'identification des actifs stratégiques nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel, la confusion d'unités d'analyse déjà soulignée dans le cadre des travaux de comparaison empirique de la perspective de la ressource à d'autres approches théoriques. Elles tendent en outre à adopter une perspective plus dynamique et longitudinale que ces dernières. Elles sont également plus internationales dans le choix des organisations constituant leurs échantillons. Pourtant peu d'entre elles (Henderson & Cockburn, 1994 ; Appleyard, 1996) portent sur des comparaisons internationales. La majorité de ces études est enfin consacrée, conformément au modèle de test de Rouse et Daellenbach (1999), à un secteur industriel particulier. Parmi elles, les contributions de Appleyard (1996), Maijor et Van Witteloostuijn (1996) et Majumdar (1999) étudient explicitement l'influence de l'environnement institutionnel sur la définition des actifs stratégiques et de la stratégie de l'organisation. Miller et Shamsie (1996) l'envisagent indirectement. Ils comparent en effet la même industrie avant et après un choc institutionnel majeur, qu'ils assimilent cependant à une évolution concurrentielle.

3. Analyse des Conditions d'Obtention d'un Avantage Concurrentiel Soutenable

Trois analyses sont consacrées aux propriétés même des actifs stratégiques à l'origine de l'avantage concurrentiel soutenable de l'organisation. Il s'agit des travaux de Durand (1997, 2000), déjà abordés dans la première partie de cette contribution, et de McGrath et al. (1995). Ces derniers définissent un modèle de développement de la compétence centré sur les processus à partir de l'analyse de 160 unités opérationnelles de 40 firmes dans 16 pays. Leur approche de la mesure de la compétence passe par l'application d'un cadre dynamique et processuel centré sur le projet. Elle confirme le rôle central de la compréhension et de la

dextérité dans l'émergence de la compétence: la compréhension affecte la dextérité, qui affecte à son tour la compétence dans une série de processus récurrents développés dans le cadre du projet (McGrath et al., 1995). Du fait de leur positionnement au niveau des propriétés des actifs stratégiques, les études de McGrath et al. (1995) et Durand (1997, 2000) se situent en amont des autres recherches empiriques consacrées à l'identification des actifs stratégiques à l'origine d'un avantage concurrentiel. C'est également le cas des recherches consacrées à l'évolution historique de la structure et du portefeuille d'actifs de la firme.

Bowman et Carter (1995) étudient la structure la plus à même de conférer à la firme un avantage concurrentiel à partir de la théorie contingente de la structure de Mintzberg, des stratégies génériques de Porter et de la perspective de la ressource. Leur analyse longitudinale du chauffagiste britannique Baxi-Heating les amène à définir l'adhocratie mécanique comme la réponse, dans un environnement concurrentiel de plus en plus dynamique et hostile, aux demandes continues d'innovations de produits et de services aux coûts les plus bas. Moingeon et al. (1998) et Moingeon et Métais (2000) étudient respectivement l'évolution de la structure et les mécanismes d'apprentissage organisationnels de la firme d'équipements de sports Salomon. Ils soulignent que la nouvelle structure de Salomon en directions de projets lui permet d'exploiter au mieux ses ressources et capacités, et favorise son apprentissage organisationnel. Moingeon et al. (1998) identifient deux compétences clés de Salomon, qui rappellent les actifs intangibles liés à la culture et au savoir-faire définis par Hall (1992, 1993). Il s'agit de sa compréhension profonde et largement tacite des sports de sa gamme et de leur culture, et de sa maîtrise de technologies de pointe. Moingeon et Métais (2000) ajoutent que les directions de projet de la firme centralisent et filtrent l'information, ce qui leur permet de sélectionner et de mettre en œuvre la stratégie.

Métais (2000) applique un modèle fondé sur la ressource et la notion d'intention stratégique à l'analyse de la manière dont certaines firmes instituent leurs propres ressources comme ressources dominantes de leur industrie. Il étudie le cas de l'entreprise française d'électroménager SEB, qui a su se montrer proactive dans ce processus, et conclut que l'analyse des ressources et des aptitudes organisationnelles d'une firme permet effectivement d'appréhender son potentiel d'action sur son environnement. Selon lui, la vision stratégique de la firme doit mener à une remise en cause complète de ses cadres de référence industriels, géographiques et de produits, qui conduit à son tour à une démultiplication de l'usage de ses ressources et donc à une redéfinition complète du jeu concurrentiel. On retrouve donc, dans

les conclusions de Métais (2000), l'idée développée par Lado, Boyd et Wright (1992) et Lado et Wilson (1994) et reprise par Lei (2000) que les firmes influencent, de par leurs choix stratégiques, la définition des ressources dominantes de leur industrie. Il s'agit également d'une vision foncièrement dynamique de l'évolution conjointe de la firme et de son environnement concurrentiel.

Conclusion et Proposition d'un Nouveau Cadre d'Analyse de l'Avantage Concurrentiel Soutenable en Perspective de la Ressource

La présente conclusion trouve son origine dans les critiques théoriques de la perspective de la ressource avancées notamment par Conner (1991), Doz (1994), Collis (1994), Montgomery (1995), Williamson (1999) et Rouse et Daellenbach (1999). Ces auteurs soulignent tous d'importantes difficultés conceptuelles liées à ce courant théorique, qui sont autant d'obstacles à leurs applications empiriques. Parmi eux, seuls Williamson (1999) et Rouse et Daellenbach (1999) proposent plusieurs voies de recherche empirique susceptibles de pallier ces difficultés. L'analyse des travaux menés en perspective de la ressource autour de la question de l'avantage concurrentiel permet de compléter certaines de leurs conclusions, et mène à l'identification de quatre propositions autour desquelles pourrait s'articuler la recherche empirique à venir consacrée, en perspective de la ressource, à la question de l'avantage concurrentiel.

La première a pour objectif de dépasser la confusion des unités d'analyse soulignée à plusieurs reprises au cours de cette contribution. Sauf en cas d'analyse des stratégies de croissance de l'organisation, elle définit la microstructure comme unité d'analyse de la perspective de la ressource. Cette première proposition va dans le sens de nombreuses études citées dans le courant de cet article, ainsi que des recommandations théoriques de Dyer et Singh (1998), Lorino et Tarondeau (1998) et Bourgeon et Tarondeau (2000). Elle présente en outre une alternative originale et intermédiaire entre le choix de la firme, perçue comme une unité d'analyse souvent trop complexe et agrégée pour être véritablement pertinente, et celui de la ressource (Williamson, 1999), peu pragmatique et plus difficile à mesurer et à identifier (Doz, 1994). Cette première étape de l'analyse en termes de ressources de l'avantage concurrentiel va en outre à l'encontre de celle proposée par Rouse et Daellenbach (1999) de la concentrer sur les firmes d'une industrie et de les segmenter en groupes stratégiques.

Cette étape ajoute à la complexité de l'analyse et y introduit un niveau à la fois discutable du point de vue théorique et superflu. De fait, la segmentation en groupes stratégiques a par définition pour objectifs principaux la constitution d'ensembles homogènes en termes de positionnement stratégique et l'identification d'écarts de performance entre les firmes les composant. Elle n'a donc de sens que dans une approche théorique pour laquelle le niveau d'analyse pertinent de l'avantage concurrentiel est macro-économique, et se situe donc au niveau de l'industrie ou, lorsqu'elle est trop segmentée, du groupe stratégique. Le postulat de la perspective de la ressource de la fondation de l'avantage concurrentiel au niveau micro-économique, défini de surcroît dans la proposition 1 comme la microstructure organisationnelle, écarte donc naturellement le niveau d'analyse du groupe stratégique de la recherche.

La seconde proposition est le choix, déjà proposé par Rouse et Daellenbach (1999), d'une industrie unique et l'utilisation de sources secondaires afin de constituer des bases de données sur la performance et le classement des microstructures qui y sont développées. La construction de ces dernières autour d'échantillons significatifs sur des périodes importantes permet de justifier l'usage de modèles statistiques structurels de seconde génération, dont l'intérêt réside en particulier dans la détermination de relations entre variables latentes et entre ces dernières et les variables manifestes qui les identifient. Ces construits, définis à partir des hypothèses théoriques de la perspective de la ressource et de leur adéquation au terrain choisi, seraient alors utilisés, comme le recommandent Henderson et Cockburn (1994), afin de représenter les actifs intangibles susceptibles d'être à l'origine de l'avantage concurrentiel. Pour autant, il nous semble important d'éviter le biais de sélection des meilleures microstructures uniquement souligné par Montgomery (1995) et Rouse et Daellenbach (1999). A la suite de ces deux auteurs, nous proposons donc d'intégrer aux bases de données à analyser à la fois les « bons » et les « mauvais » compétiteurs. L'étude des actifs stratégiques développés dans les microstructures ainsi différenciées et de leur évolution dans le temps pourrait permettre d'isoler ceux d'entre eux qui sont utilisés dans les meilleures microstructures comme sources de leur avantage concurrentiel et celles dans lesquelles les microstructures les moins performantes à posteriori ont investi, et qui se sont donc avérées sources de désavantages concurrentiels. Cette étape rappelle la proposition faite par Williamson (1999) de classement des firmes en fonction de leurs capacités organisationnelles et d'évaluation comparative des firmes et de leurs portefeuilles de ressources. Le critère de classement retenu par Williamson (1999) se situe en amont, au niveau de la protection d'un

actif spécifique fondamental de la firme: son savoir. Celui retenu ici est un critère a posteriori adapté de l'analyse de Rouse et Daellenbach (1999). Il s'agit de la performance de la microstructure.

Enfin, la prise en compte d'organisations de plusieurs pays n'est pas signalée par Rouse et Daellenbach (1999) et Williamson (1999) comme une étape nécessaire du test de la perspective de la ressource. Elle permet toutefois d'enrichir considérablement ses hypothèses et conclusions, notamment en y introduisant la prise en compte des caractéristiques des environnements institutionnels respectifs dans lesquels les microstructures étudiées évoluent et de leur intégration aux stratégies de développement d'actifs poursuivies par ces dernières.

Bibliographie

ANAND, Jaideep, SINGH, Harbir (1997): « Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries », *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (Summer special issue), pp. 99-118

APPLEYARD, Melissa M. (1996): « How Does Knowledge Flow? Interfirm Patterns in the Semiconductor Industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter special issue), pp. 137-154

BALAKRISHNAN, Srinivasan, FOX, Isaac (1993): « Asset Specificity, Firm Heterogeneity and Capital Structure », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 3-16

BARNEY, Jay B. (1986): « Strategic Factors Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy », *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1242

BARNEY, Jay B. (1991): « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120

BARNEY, Jay B., HANSEN, Mark H. (1994): « Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 175-190

BERGH, Donald D. (1995): « Size and Relatedness of Units Sold: an Agency Theory and Resource-Based Perspective », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 221-239

BIERLY, Paul, CHAKRABARTI, Alok (1996): « Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter special issue), pp. 123-135

BOURGEON, Laurent, TARONDEAU, Jean-Claude (2000): « L'Apprentissage dans les Organisations Transversales: Le Cas de l'Organisation des Projets de R&D », in B. QUELIN

& J-L. ARREGLE, "Le Management Stratégique des Compétences", Ellipses, 352 pp., pp. 287-326

BOWMAN, Cliff, CARTER, Simon (1995): « Organising for Competitive Advantage », *European Management Journal*, Vol. 13, No. 4 (December), pp. 423-433

BRUSH, Candida G., CHAGANTI, Radha (1998): « Businesses without Glamour? An Analysis of Resources on Performance by Size and Age in Small Service and Retail Firms », *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, pp. 233-257

BRUSH, Thomas H., BROMILEY, Philip, HENDRICKX, Margaretha (1999): « The Relative Influence of Industry and Corporation on Business Segment Performance: An Alternative Estimate », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 6, pp. 519-547

BRUSH, Thomas H., ARTZ, Kendall W. (1999): « Toward a Contingent Resource-Based Theory: The Impact of Information Asymmetry on the Value of Capabilities in Veterinary Medicine », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 223-250

CARR, Christopher (1993): « Global, National and Resource-Based Strategies: An Examination of Strategic Choice and Performance in the Vehicle Components Industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 551-568

CASTANIAS, Richard P., HELFAT, Constance E. (1991): « Managerial Resources and Rents », *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 155-171

COLLIS, David J. (1991): « A Resource-Based Analysis of Global Competition: the Case of the Bearings Industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 49-68

COLLIS, David J. (1994): « Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 143-152

CONNER, Kathleen R., PRAHALAD, C. K. (1996): « A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism », *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, pp. 477-501

DeFILIPPI, Robert J., ARTHUR, Michael B. (1998): « Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making », *California Management Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 125-139

DELIOS, Andrew, BEAMISH, Paul W. (1999): « Ownership Strategy of Japanese Firms: Transactional, Institutional, and Experience Influences », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 10, pp. 915-933

DELMAS, Magali, GHERTMAN, Michel, OBADIA, Jacques (1997): « Logistic Regression, Segmentation Modeling and Governance Choice in the Waste Management Industry », in M. Ghertman et al. (eds.): "Statistical Models for Strategic Management", Kluwer Academic Publishers, 376 pp., pp. 261-277

DIERICKX, Ingemar, COOL, Karel O. (1989): « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, Vol. 35, No. 12 (December), pp. 1504-1511

DOZ, Yves L. (1994): « Les Dilemmes de la Gestion du Renouvellement des Compétences Clés », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp. 92-105

DURAND, Rodolphe (1997): *Management Strategique des Ressources et Performance des Firmes: Une Etude des Entreprises Manufacturieres Francaises (1993-1996)*: These de Doctorat, HEC, Jouy en Josas, 494 pp.

DURAND, Rodolphe (2000): « Analyse par les Ressources de la Performance des Entreprises Francaises », in B. QUELIN & J-L. ARREGLE, "Le Management Stratégique des Compétences", Ellipses, 352 pp., pp. 83-125

DYER, Jeffrey H., SINGH, Harbir (1998): « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 660-679

FIOL, C. Marlene (1991): « Managing Culture as a Competitive Resource: an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 191-211

FOSS, Nicolai J. (1997): « Resources and Strategy: A Brief Overview of Themes and Contributions », in N.J. Foss ed; "Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective", Oxford University Press, 378 pp., pp. 3-18

GHOSHAL, Sumantra, MORAN, Peter (1996): « Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory », *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 13-47

GODFREY, Paul C., HILL, Charles W. L. (1995): « The Problem of Unobservables in Strategic Management Research », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 519-533

GRANT, Robert M. (1996): « Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration », *Organization Science*, Vol. 7, No. 14, July-August, pp. 375-387

HALL, Richard (1992): « The Strategic Analysis of Intangible Resources », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144

HALL, Richard (1993): « A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 607-618

HANSEN, Gary S., WERNERFELT, Birger (1989): « Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 399-411

HELFAT, Constance E. (1994): « Firm-Specificity in Corporate Applied R & D », *Organization Science*, Vol. 5, No. 2 (May), pp. 173-184

HELFAT, Constance E. (1997): « Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 5, pp. 339-360

HENDERSON, Rebecca, CLARK, Kim B. (1990): « Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 9-30

HENDERSON, Rebecca, COCKBURN, Iain (1994): « Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 63-84

JONES, Candace, DeFILIPPI, Robert J. (1996): « Back to the Future in Film: Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st Century », *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, pp. 89-103

KAMOCHE, Ken (1996): « Strategic Human Ressource Management within a Ressource-Capability View of the Firm », *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 2, March, pp. 213-233

KOGUT, Bruce, ZANDER, Udo (1996): « What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning », *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, pp. 502-518

LADO, Augustine A., BOYD, Nancy G., WRIGHT, Peter (1992): « A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration », *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 77-91

LADO, Augustine A., WILSON, Mary C. (1994): « Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 699-727

LANGLOIS, Richard (1992): « Transaction-Cost Economics in Real Time », *Corporate and Industrial Change*, Vol. 1, pp. 99-127

LEI, David T. (2000): « Industry Evolution and Competence Development: The Imperatives of Technological Convergence », *International Journal of Technology Management*, Vol. 19, No. 7/8, pp. 699-738

LORINO, Philippe, TARONDEAU, Jean-Claude (1998): « De la Strategie aux Processus Strategiques », *Revue Francaise de Gestion*, No. 117, Janvier-Fevrier, pp. 5-17

MADHOK, Anoop (1996): « The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance », *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, pp. 577-590

MADHOK, Anoop, TALLMAN, Stephen B. (1998): « Resources, Transactions and Rents: Managing Value through Interfirm Collaborative Relationships », *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, pp. 326-339

MADHOK, Anoop, OSEGOWITSCH, Thomas (1999): « Technology Flows Across Firms and Nations: The International Organization of the Biotechnology Industry », Working Paper, David Eccles School of Business, University of Utah, 40 pp.

MAHONEY, Joseph T., PANDIAN, J. R. (1992): « The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 363-380

MAIJOOR, Steven, Van WITTELOOSTUIJN, Arjen (1996): « An Empirical Test of the Ressource-Based Theory: Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 549-569

MAJUMDAR, Sumit K. (1999): « Sluggish Giants, Sticky Cultures, and Dynamic Capability Transformation », *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, pp. 59-78

MATA, Francisco J., FUERST, William L., BARNEY, Jay B. (1995): « Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis », *MIS Quarterly*, December, pp. 487-505

MCGAHAN, Anita, PORTER, Michael E. (1997): « How Much Does Industry Matter, Really? », *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (Summer special issue), pp. 15-30

McGRATH, Rita Gunther, Mac MILLAN, Ian C., VENKATARAMAN, S. (1995): « Defining and Developing Competence: a Strategic Process Paradigm », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 251-275

METAIS, Emmanuel (2000): « La Transformation de l'Environnement Concurrentiel comme Enjeu de l'Approche fondee sur les Ressources: Le Cas du Groupe SEB », in B. QUELIN & J-L. ARREGLE, "Le Management Stratégique des Compétences", Ellipses, 352 pp., pp. 235-261

MILLER, Danny, SHAMSIE, Jamal (1996): « The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965 », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp. 519-543

MINTZBERG, Henry, McHUGH, Alexandra (1985): « Strategy Formation in an Adhocracy », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, pp. 160-197

MOINGEON, Bertrand, RAMANANTSOA, Bernard, METAIS, Emmanuel, ORTON, Douglas (1998): « Another Look at Strategy-Structure Relationships: the Resource-Based View », *Cahier de Recherche du Groupe HEC*, 18 p.

MOINGEON, Bertrand, METAIS, Emmanuel (2000): « Le Management des Competences et Capacites Organisationnelles: Illustration par le Cas de l'Entreprise Salomon », in B. QUELIN & J-L. ARREGLE, "Le Management Stratégique des Compétences", Ellipses, 352 pp., pp. 263-286

MONTGOMERY, Cynthia A., WERNERFELT, Birger (1988): « Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q », Rand Journal of Economics, pp. 623-632

MONTGOMERY, Cynthia A. (1995): « Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources », in Montgomery (ed.): "Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis", Kluwer Academic Publishers, Norwell, MA, pp. 251-268

MOSAKOWSKI, Elaine (1998): « Entrepreneurial Resources, Organizational Choices, and Competitive Outcomes », Organization Science, Vol. 9, No. 6, pp. 625-643

MUELLER, Frank (1996): « Human Ressources as Strategic Assets: An Evolutionary Ressource-Based Theory », Journal of Management Studies, Vol. 33, No. 6, November, pp. 757-785

NONAKA, Ikujiro, TOYAMA, Ryoko, NAGATA, Akiya (2000): « A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm », Industrial and Corporate Change, Vol. 9, No. 1, pp. 1-20

PENNINGS, Johannes M., LEE, Kyungmook, VAN WITTELOOSTUIJN, Arjen (1998): « Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution », Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 4, pp. 425-440

PENROSE, Edith T. (1959): The Theory of Growth of the Firm, John Wiley, New York,

PENROSE, Edith T. (1960): « The Growth of the Firm: A Case Study: The Hercules Powder Company », Business History Review, Vol. 34, No. 1, pp. 1-23

PORTER, Michael E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York,

POWELL, Thomas C. (1996): « How Much Does Industry Matter? An Alternative Empirical Test », Strategic Management Journal, Vol. 17, pp. 323-334

POWELL, Thomas C., DENT-MICALLEF, Anne (1997): « Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources », Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 5, pp. 375-405

QUELIN, Bertrand, ARREGLE, Jean-Luc (2000 b): « Chapitre Introductif », in B. QUELIN & J-L. ARREGLE, "Le Management Stratégique des Compétences", Ellipses, 352 pp., pp. 7-18

REED, R., DeFILIPPI, Robert J. (1990): « Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 88-102

ROBINS, James A. (1992): « Organizational Considerations in the Evaluation of Capital Assets: Toward a Resource-Based View of Strategic Investment by Firms », *Organization Science*, Vol. 3, No. 4, pp. 522-536

ROUSE, Michael J., DAELLENBACH, Urs S. (1999): « Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 487-494

RUMELT, Richard P. (1984): « Towards a Strategic Theory of the Firm », in R. Lamb (ed.): "Competitive Strategic Management", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570

SCHMALENSEE, R. (1985): « Do Markets Differ Much? », *American Economic Review*, Vol. 75, No. 3, pp. 341-351

SHERER, Peter D., ROGOVSKY, Nikolai, WRIGHT, Norman (1998): « What Drives Employment Relationships in Taxicab Organizations? Linking Agency to Firm Capabilities and Strategic Opportunities », *Organization Science*, Vol. 9, No. 1, pp. 34-48

SPANOS, Yiannis E., LIOUKAS, Spyros (2001): « An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 10, pp. 907-934

TEECE, David J., PISANO, Gary, SHUEN, Amy (1992): « Dynamic Capabilities and Strategic Management », Mimeo, Haas School of Business, University of California, Berkeley, CA

TEECE, David J., PISANO, Gary, SHUEN, Amy (1997): « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533

TEECE, David J., PISANO, Gary (1994): « The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction », *Industrial and Corporate Change*, No. 31, pp. 537-556

WERNERFELT, Birger (1984): « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180

WERNERFELT, Birger, MONTGOMERY, Cynthia (1988): « Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance », *American Economic Review*, Vol. 78, pp. 246-251

WERNERFELT, Birger (1989): « From Critical Resources to Corporate Strategy », *Journal of General Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 4-12

WILLIAMSON, Oliver E. (1999): « Strategy Research: Governance and Competence Perspectives », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 12, pp. 1087-1108

WINTER, Sidney G. (1988): « Knowledge and Competence as Strategic Assets », in D. Teece (ed.): "The Competitive Challenge", Chapter 8, Ballinger, Cambridge, MA, pp. 159-184

YEOH, Poh-Lin, ROTH, Kendall (1999): « An Empirical Analysis of Sustained Advantage in the U.S. Pharmaceutical Industry: Impact of Firm Resources and Capabilities », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 7, pp. 637-653

ⁱ Ce dernier champ de recherche empirique s'inscrit directement dans la lignée de l'œuvre fondatrice de Penrose (1959, 1960) et fait l'objet, comme le souligne Foss (1997), d'une importante réflexion. Pour autant, elle ne porte pas directement sur la problématique de l'obtention et du maintien d'un avantage concurrentiel. Du fait de son importance et de la nature fortement différenciée des travaux qui la composent, la recherche empirique consacrée à la croissance de l'organisation n'est pas abordée dans la présente étude.