

LE MODÈLE DES RESSOURCES ET DES COMPÉTENCES: UN NOUVEAU PARADIGME POUR LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE?

Stephane A. Tywoniak
Doctorant, Département Stratégie et Politique d'Entreprise
Groupe HEC
1, rue de la libération
78351 Jouy-en-Josas
France
e-mail: tywoniak@club-internet.fr

Introduction

“Tout notre exposé insiste sur les ressources internes de la firme -les services productifs que la firme peut tirer de ses ressources, en particulier les services productifs rendus par les cadres expérimentés de la firme. Non seulement les services productifs que les cadres (pris dans le sens le plus large) peuvent rendre dépendent des ressources avec lesquelles la firme est habituée à travailler, mais l'expérience de ces managers affecte également les services productifs que les autres ressources sont capables de rendre. La croissance de la firme est à la fois encouragée et limitée par le processus véritablement dynamique et interactif qui apparaît lorsque le management recherche le meilleur usage possible des ressources disponibles. (...) l'environnement est considéré comme une représentation dans l'esprit de l'entrepreneur des potentiels et limites auxquels il est confronté (...) et la 'demande' perçue par la firme est ainsi largement conditionnée par les services productifs à sa disposition. Il en suit que la trajectoire de croissance suivie par la firme -les biens qu'elle décide de produire- peut être analysée en termes de la relation entre ses ressources et sa perception de sa position concurrentielle.” [Penrose, 1959, p. 5]

Inspiré par les travaux de Penrose (entre autres), dont l'influence reste particulièrement prégnante, le Modèle des Ressources et des Compétences (MRC¹) apparaît comme une innovation théorique prometteuse au milieu des années 1980², et suscite depuis un intérêt croissant, auprès des chercheurs, consultants et praticiens, au point d'être présenté au milieu des années 1990 comme le futur modèle théorique dominant du management stratégique³. A ce titre, il justifie un examen critique et approfondi.

Exemple représentatif du dialogue de plus en plus nourri qui s'est établi entre management stratégique, économie et sociologie⁴ (Rumelt, Schendel & Teece [1991]), le MRC, qui

1: 'Resource-based view of the firm' [Barney, 1991], 'Competence-based view of the firm' [Hamel & Heene, 1994]

2: Voir l'article fondateur de Wernerfelt [1984]

3: Voir par exemple Collis & Montgomery [1995]

4: Outre Penrose, le MRC emprunte à des travaux économiques et sociologiques importants, mais souvent considérés comme marginaux ou "hérétiques" (Albertini & Silem [1983], Foss [1996a]). En particulier, Schumpeter [1911] (définition des rentes et la nature de la concurrence) Alchian [1950] (prise en compte de l'environnement des firmes) Selznick [1957] (notion de compétence cardinale, ce qu'une firme sait particulièrement bien faire et qui définit son identité institutionnelle) Penrose

ambitionne au statut de nouvelle théorie de la firme (Conner, [1991] Conner & Prahalad [1996], Kogut & Zander [1996]), s'est construit au moins autant de manière positive qu'avec la volonté de réformer certaines théories existantes, jugées inadéquates, notamment les modèles issus de l'économie industrielle.

Cet article est divisé en trois sections principales. La première section sera consacrée à une présentation du MRC. Nous examinerons les postulats fondamentaux du modèle, ses principaux éléments, et nous tenterons de montrer comment l'adoption de prémisses originales conduit à modifier profondément la définition de l'avantage concurrentiel, la conception du mode de développement stratégique. Enfin, nous examinerons le processus de construction d'un avantage concurrentiel.

Dans la seconde section, nous tenterons d'évaluer le statut du MRC au sein de la théorie du management stratégique: assistons-nous à l'émergence d'une théorie dominante et intégratrice, un paradigme pour le management stratégique? Pour ce faire, nous avons choisi d'utiliser la structure du 'modèle de Harvard', dont le renouvellement est au coeur du MRC. Nous examinerons donc, tour à tour, les rapports de la firme et de son environnement, l'analyse des ressources de la firme, l'influence de la prise en compte des ressources pour les choix stratégiques, et enfin les implications du modèle pour les politiques structurelles et fonctionnelles.

En conclusion, nous ferons un bilan des apports du modèle, présenterons les critiques qui lui ont été opposées, les pistes de recherche pour l'avenir, et tenterons de répondre à la question du titre.

1. Présentation du modèle des ressources et compétences

1.1 Hypothèses fondamentales

Le Modèle des Ressources et des Compétences entretient des liens étroits avec les théories évolutionnistes en économie et en sociologie⁵. Ces liens sont apparents lorsqu'on examine les quatre hypothèses fondamentales du MRC.

Les processus organisationnels forment un ensemble de routines

Les processus organisationnels sont envisagées comme un ensemble de routines (Grant [1991, p. 122], [Nelson & Winter, 1982, p. 400]. L'ensemble des routines constitue une forme de 'mémoire organisationnelle' [Girod, 1995]. Les routines sont mises en oeuvre quasi-automatiquement et prennent un caractère tacite, donc difficilement reproductible (Polanyi [1967]). La régularité du bon fonctionnement de l'organisation dépend donc de ces 'séquences apprises d'actions configurées impliquant des acteurs multiples liés par des relations de communication et/ou d'autorité' [Cohen & Bacdayan, 1994, p. 555]. Cela

[1959] (vision des firmes en tant qu'ensemble de ressources, analyse de la diversification des firmes et de l'apprentissage organisationnel par essai et erreur) Nelson & Winter [1982] (concept de routine, qui rend compte des processus organisationnels).

⁵: Voir Winter [1995, pp. 147-148], Foss, Knudsen & Montgomery [1995, pp 3-15], Knudsen [1995], Peteraf [1993].

entraîne deux conséquences: premièrement la firme évolue selon un ‘itinéraire contraint’ (‘path dependency’ Teece, Rumelt, Dosi & Winter [1994, p; 17]) puisque les actions de demain dépendent des routines d’aujourd’hui. Deuxièmement, en cas de modification de l’environnement, la survie de la firme dépend de son habitude à modifier ses routines ou à en inventer de nouvelles: c’est le rôle de ces routines particulières que Nelson et Winter [1982] appellent ‘activités de recherche’: ce que l’organisation sait faire (les routines) n’est donc pas figé, mais procède d’un apprentissage expérimental au cours du temps (Teece, Rumelt, Dosi & Winter [1994, pp. 15-16]), et le changement organisationnel prend la forme d’une série d’équilibres ponctués (substitution d’une -ou plus- routine par une autre⁶).

Les routines présentent trois caractéristiques principales. Premièrement, elles impliquent des acteurs multiples et sont à ce titre des phénomènes sociaux complexes. Deuxièmement, elles prennent forme dans la répétition et sont le résultat d’un processus émergent d’apprentissage expérimental plus que prise de décision explicite. Troisièmement, les routines incorporent du savoir tacite, inarticulé, ce qui rend problématique leur programmation intentionnelle (Cohen & Bacdayan [1994, pp. 555-556]). Ces trois caractéristiques des routines ont des conséquences importantes pour la manière dont les firmes sont abordées dans le MRC. Tout d’abord elles imposent des limites au management: certaines caractéristiques des organisations ne peuvent être parfaitement maîtrisées⁷. Ensuite, chaque organisation est idiosyncratique et le pilotage organisationnel doit en tenir compte. Enfin, les routines peuvent entraîner des comportements sub-optimaux par l’application irréfléchie ou automatique d’une série d’actions inadaptées au contexte (Leonard-Barton [1992]).

La rationalité des acteurs est limitée

La rationalité organisationnelle est limitée (Simon [1945]) et procédurale (Simon [1955], Quinet [1994]). Le lien entre les processus organisationnels comme ensemble de routines et les limites de la rationalité apparaît ici clairement: une routine est une (la première) solution satisfaisante à un problème donné de l’organisation. Les membres de l’organisation sont les dépositaires ultimes des routines -et leurs créateurs (Teece, Rumelt, Dosi & Winter [1994, pp. 15-16]). L’entreprise ne peut apprendre, créer de nouvelles routines, que par le biais de ses membres: soit par l’apprentissage des membres existants, soit en absorbant de nouveaux membres. L’apprentissage est donc le ‘moteur’ de la firme et ce qui justifie son existence: “Une des propriétés de l’apprentissage organisationnel est qu’il permet à l’entreprise, en tant qu’ensemble, de surmonter la rationalité limitée d’individus particuliers”⁸.

⁶: Un processus de changement par substitution est décrit ainsi: ‘New forms of behavior result in organisational identity drifts when overseers of a firm (top management) explicitly decouple the new behaviors from an existing set of cultural values and gradually integrate the contextual meanings of those behaviors into a set of central organizational values’ [Fiol, 1991, p. 202]. Sur le changement selon le modèle de l’équilibre ponctué, voir également Gersick [1991]

⁷: Les organisations sont des systèmes lâchement liés [Orton & Weick, 1990]

⁸: On notera ainsi que pour la théorie évolutionniste, l’existence de la firme est due aux limites cognitives des individus, et non à des imperfections du marché (Jensen & Meckling [1976]) ou à des coûts de transaction (Williamson [1975]).

Les routines sont enregistrées sous forme de mémoire procédurale⁹ (Cohen & Bacdayan [1994]). Ce n'est donc pas seulement la capacité de raisonnement, mais toutes les fonctions cognitives qui sont concernées par ces limites de la rationalité¹⁰. Les implications de cette forme de mémorisation sont multiples: 1) elle rend difficile l'articulation des actions des membres de l'organisation (et seul un processus d'explicitation des routines permet de faciliter leur modification), 2) elle impose des contraintes pour l'apprentissage et le transfert des routines (l'apprentissage par l'expérience directe ('learning by doing'), plus riche en connaissances tacites, semble donner de meilleurs résultats que le transfert codifié des connaissances), 3) "le caractère procédural des routines traitant des informations limite la capacité d'une organisation à «se souvenir», comme la tâche apparemment simple de retrouver un document peut s'avérer extraordinairement difficile lorsqu'il est mal classé" [Cohen & Bacdayan, 1994, p. 566].

La firme évolue dans un environnement sélectif ex-post

Les firmes ne s'adaptent pas 'consciemment' ex-ante aux conditions de leur environnement, mais c'est l'environnement qui 'adopte' (Alchian [1950]) ex-post les organisations qui survivent. Les critères qui déterminent la survie des firmes ne sont pas connus ex-ante, et peuvent rester incertains ex-post. Ainsi, pour les firmes survivantes, l'adaptation ex-post par l'imitation des firmes ayant obtenu les meilleurs résultats par le passé est un guide imparfait. L'environnement est déterminé par des facteurs exogènes à l'industrie ou au secteur considéré (e.g.: conditions de la demande) et par des facteurs endogènes (e.g.: caractéristiques et comportement des firmes¹¹), plus ou moins contraignants. Il joue ainsi le rôle d'un filtre des routines et mutations des firmes. L'intensité de la sélection dépend "du niveau de compétition, des politiques publiques et de la fréquence des discontinuités technologiques" [Teece & al., 1994, p. 22]. Le facteur de résistance à la sélection par l'environnement le plus puissant pour la firme est sa capacité à générer une forte capacité d'autofinancement. La dotation en facteurs initiale de la firme (en particulier en capital) joue donc un rôle crucial en ce domaine.

Les marchés de facteurs sont incomplets et imparfaits¹²

Barney [1986b, p. 1232] pose que l'éventualité d'un avantage concurrentiel dépend de l'existence de marchés de facteurs stratégiques imparfaits: 'Si les marchés de facteurs stratégiques sont purement concurrentiels, alors la pleine valeur des stratégies produit-marché des firmes est anticipée lors de l'acquisition des ressources nécessaires à leur mise en oeuvre,

⁹: "La mémoire procédurale est la forme de mémoire qui enregistre les composantes d'actions individuelles qualifiées, tant physiques que cognitives. Elle est différente de la mémoire déclarative qui stocke les faits, propositions et événements" [Cohen & Bacdayan, 1994, p. 557]. Pour une analyse de la mémoire organisationnelle, voir également Girod [1995]

¹⁰: Ces hypothèses ouvrent la possibilité d'une approche cognitive de la stratégie [Laroche & Nioche, 1994] au sein du MRC.

¹¹: Notons que cette définition permet aux firmes d'exercer dans certains cas un pouvoir de marché, et généralement -en fonction des contraintes- de "négociateur" (Cyert & March [1963]) leur rapport à l'environnement.

¹²: Tous les facteurs ne sont pas offerts sur le marché, les transactions sur le marché des facteurs sont soumises à certaines contraintes.

et celles-ci ne peuvent obtenir qu'un taux de profit normal. Les firmes ne peuvent obtenir des résultats supérieurs de la mise en oeuvre de leurs stratégies que lorsque le coût des ressources nécessaires est significativement moindre que leur valeur économique, c'est-à-dire lorsqu'elles créent ou exploitent des imperfections concurrentielles des marchés de facteurs stratégiques'.

'En résumé, les firmes dotées de ressources uniques qui leur offrent une rentabilité potentielle supérieure tirent parti d'une perception spécialement aiguë de la valeur future de ces ressources lors de leur acquisition, ou bien, en l'absence d'un tel don, elles récoltent les fruits de leur bonne fortune' [Barney, 1986b, p. 1237]. Mais certains facteurs stratégiques ne peuvent s'acheter sur un marché: par exemple la réputation d'une firme [Dierickx & Cool, 1989]. D'autre part, même s'il n'existe pas de marché pour un facteur, deux firmes peuvent néanmoins conclure une transaction (achat du produit du facteur, alliance), pour peu que les mécanismes appropriés puissent être mis en oeuvre [Chi, 1994]. Ainsi, même lorsque les conditions énoncées par Barney et Dierickx & Cool restent en vigueur, il est possible de les contourner, et, à défaut de s'approprier le facteur désiré, de capturer (une partie de) sa valeur.

1.2 Les ressources et les compétences de la firme

Certaines approches du management stratégique abordent la firme comme une série de couples produits-marchés (Ansoff [1965, p. 101]), une série de fonctions (Snow & Hrebiniak [1980]), ou un ensemble d'activités liées au sein d'une chaîne de valeur (Porter, [1985, 1996]). Le MRC se propose de définir une firme 'à partir de ce qu'elle est capable de faire' (Grant [1991, p. 116]). Dans cette perspective, on peut envisager la firme comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations (Koenig [1996]) reposant sur la mise en oeuvre de ressources.

“(P)ar ressource, nous entendons tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant t peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi-permanente à la firme” (Wernerfelt [1984, p. 132]). Grant [1991, p. 118-119] suggère comme exemples de ressources “l'équipement productif, le savoir-faire d'employés, des brevets, marques, du capital, etc...”.

Certaines ressources revêtent une importance particulière: les savoir-faire de la firme, incarnés dans des routines, produits de l'accumulation des connaissances¹³. Ces 'compétences'¹⁴ 'désignent la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison faisant appel à des processus

¹³: A ce titre, le MRC est parfois présenté comme une théorie de la firme fondé sur les connaissances (Cf. Conner & Prahalad [1996], Foss [1996b, 1996c], Kogut & Zander [1996]).

¹⁴: Nous traduirons par 'compétences' les termes synonymes de 'capabilities' (Grant [1991]) et 'competencies' (Prahalad & Hamel [1990]), et 'core competences' qui désigne les compétences qui sous-tendent l'avantage concurrentiel par 'compétences cardinales'.

organisationnels' (Amit & Schoemaker [1993, pp. 35-37]), ou pour reprendre la définition de Grant [1991, p. 119]: "une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité".

'(L)es compétences cardinales sont l'apprentissage collectif de l'organisation, portant en particulier sur la coordination de savoir-faire productifs divers et l'intégration de séries de technologies multiples (...) les savoir-faire qui constituent ensemble une compétence cardinale doivent coaguler autour d'individus dont les efforts sont suffisamment diversifiés pour reconnaître les opportunités de fusionner leur expérience fonctionnelle avec celles d'autres de manière nouvelle et intéressante'. Puisque la compétence est un savoir-faire en action, 'elle ne diminue pas à l'usage (...) mais est enrichie à mesure qu'elle est utilisée et partagée. Mais les compétences requièrent néanmoins d'être entretenues et protégées: la connaissance s'estompe si elle reste inutilisée' (Prahalad et Hamel [1990, p. 82])¹⁵.

Ainsi, si l'existence de la firme réside dans sa capacité à surmonter les limites de la rationalité de ses membres (Teece & al. [1994]), son mécanisme principal est alors l'intégration des savoirs fragmentés des individus: 'la compétence organisationnelle est essentiellement une intégration de savoirs spécialisés afin de réaliser une tâche productive discrète. La réalisation répétitive de ces tâches productives est liée, directement ou indirectement, à la capacité de création de valeur de la firme, par la transformation de facteurs en produits' [Grant, 1996, p. 377].

Cette intégration conduit à concevoir la firme comme un ensemble de compétences organisées en une structure [Quélin, 1995] ou une architecture [Grant, 1996]¹⁶ (Tableau 1). Cette structure ne correspond pas terme à terme avec la structure hiérarchique formelle de l'organisation (quoiqu'il existe des similitudes), mais se décline en fonction du degré d'agrégation des compétences. Quélin distingue trois niveaux d'intégration: un niveau élémentaire, qui comprend les compétences directement liées aux activités opérationnelles de la firme (eg: savoir-faire de production), un niveau intermédiaire où les compétences spécialisées sont agrégées dans des compétences fonctionnelles (eg: marketing), un niveau supérieur, où résident les compétences impliquant une large intégration intra- ou inter-fonctionnelle et les compétences générales qui influencent la totalité de l'organisation (processus de coordination, de décision).

Tableau 1: Architecture des compétences de l'organisation

¹⁵: Bien que le vocabulaire du MRC ne soit pas encore figé (Barney [1996b, p. 144]), la distinction entre ressources (facteurs ou actifs stratégiques discrets - eg: un savoir-faire individuel, une capacité de production) et compétences (facteurs stratégiques permettant la mise en oeuvre intégrée d'autres facteurs -eg: un savoir-faire collectif, la capacité de marier plusieurs processus de production) que nous avons établie est suffisamment largement partagée pour que nous la conservions durant le reste de notre discussion.

¹⁶: Quélin [1995, pp. 8-11] et Grant [1996, pp. 377-379] suivent substantiellement le même raisonnement.

Niveau supérieur	Compétences inter-fonctionnelles •Développement de produits •Service client •Gestion de la qualité	Compétences générales •Processus de coordination •Processus de décision •Structures d'incitations •Gestion de la performance
Niveau intermédiaire	Compétences fonctionnelles •Recherche-développement •Production •Marketing et ventes •...	
Niveau élémentaire	Compétences opérationnelles •Savoirs spécialisés •Savoir-faire individuels •Connaissances individuelles	

Source: adapté de Quélin [1995, p. 18] et Grant [1996, p. 378]

Les ressources fondées sur la connaissance sont plus ou moins transférables (Nelson [1987, p. 170]) (Schéma 1). La valorisation de ces actifs fondés sur la connaissance est problématique, souvent parce qu'il est difficile de s'en assurer le contrôle (ils peuvent sortir par la porte de la firme, dans la tête -ou la poche- d'un des employés), restent ensuite la sélection des actifs à développer, et la détermination de la méthode utilisée pour en extraire la valeur.

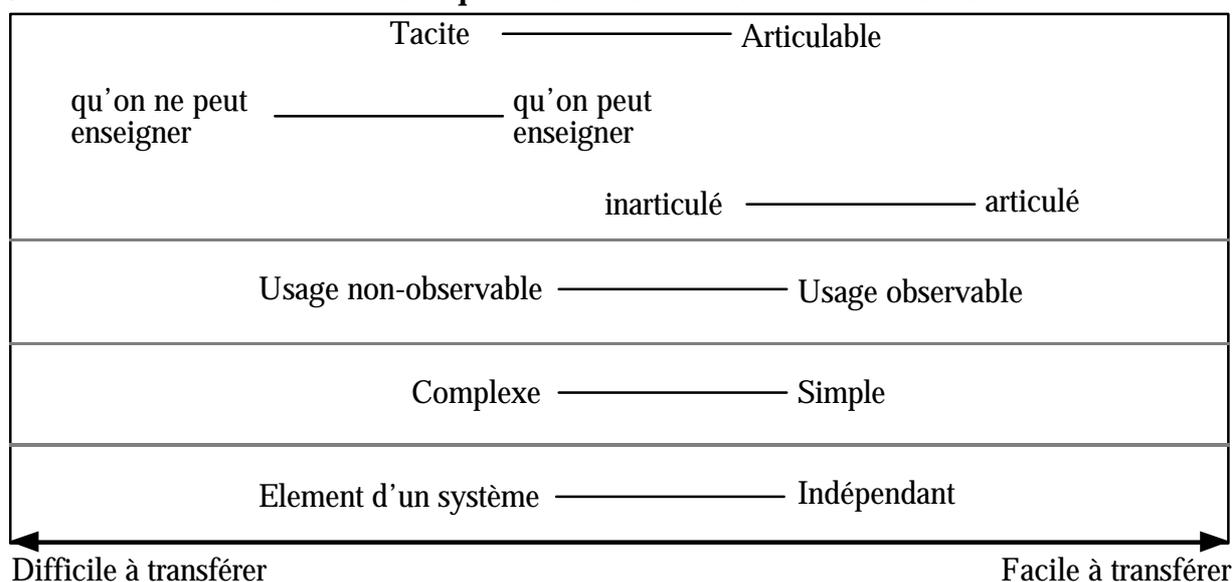
La valorisation des connaissances de la firme repose sur sa capacité à absorber et appliquer des connaissances nouvelles (capacité d'absorption [Cohen & Levinthal, 1990]), à stimuler les interactions sociales nécessaires à la création de connaissances nouvelles par la fertilisation croisée des savoirs individuels (capacité combinatoire [Kogut & Zander, 1992]), enfin à savoir sélectionner, conserver, et réactiver les connaissances de l'organisation (capacité transformatrice [Garud & Nayyar, 1994]). En fonction de la tangibilité et du caractère plus ou moins tacite de ces savoirs, leur exploitation est plus ou moins problématique. Selon Wright, van Wijk & Bouty [1995], il existe un arbitrage entre deux modes de transfert du savoir (ie: d'apprentissage): le premier mode passe par une théorisation du savoir, puis un décodage: d'un savoir tacite on passe à un savoir codifié, qui peut ensuite être diffusé. Le second mode implique un apprentissage par essai-erreurs, une diffusion par l'observation directe, le savoir étant empiriquement intégré et utilisé avant d'être codifié (s'il l'est jamais)¹⁷. Or, chaque organisation développe un style de traitement de l'information qui lui est propre, en fonction de sa base de savoir d'origine, où dominant soit théorisation et codification (exploration), soit intégration et utilisation (exploitation). Les entreprises qui favorisent l'exploration ont tendance à être innovantes, mais ont parfois des difficultés à exploiter les connaissances nouvelles¹⁸, alors que celles où domine l'exploitation savent aisément intégrer des savoirs déjà connus, mais doivent parfois faire appel à des sources extérieures pour développer de

^{17/} Cf. l'opposition entre exploration et exploitation chez March [1991]

^{18:} Cf. le cas Xerox, cité par Barney [1995]

nouveaux concepts.

Schéma 1: Dimensions taxonomiques des ressources fondées sur le savoir¹⁹.



Source: Winter [1987, p. 170]

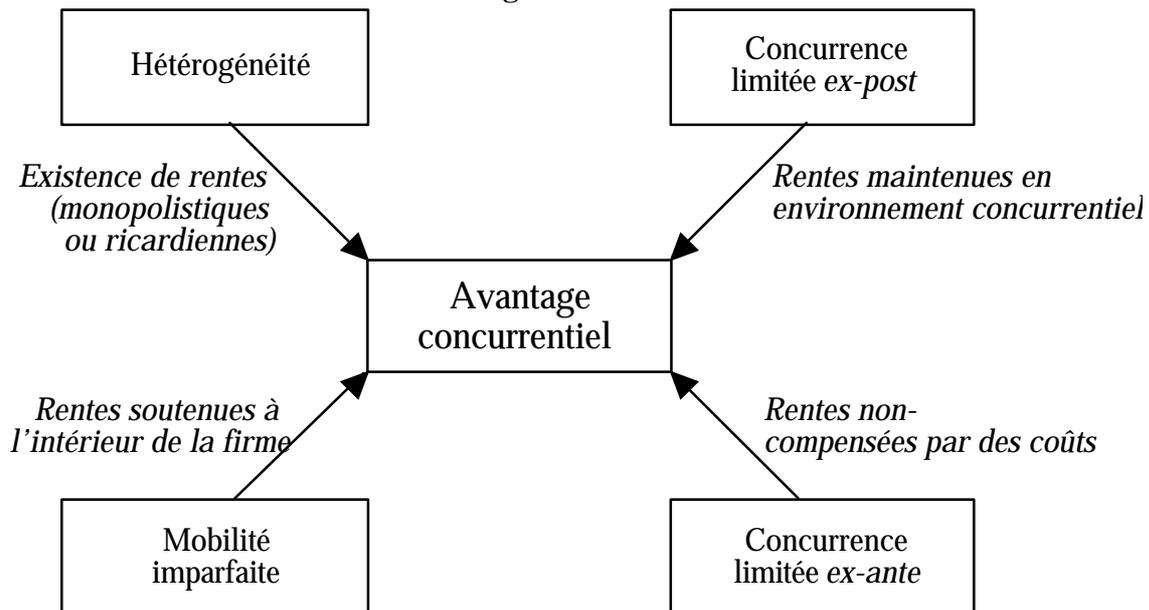
1.3 Une nouvelle définition des conditions de l'avantage concurrentiel

Si la firme est une collection de produits-marchés, alors l'analyse stratégique et l'avantage concurrentiel sont focalisés autour de la position de la firme dans ces couples produits-marchés (Mintzberg [1994, p. 27]). L'adoption d'une définition de la firme comme un ensemble de ressources et de compétences modifie notre approche des conditions de l'établissement d'un avantage concurrentiel (Barney [1991, p. 100]). L'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché (ou une niche), mais dans la valorisation supérieure de ses ressources. En termes économiques, on peut résumer l'opposition ainsi: alors que l'économie industrielle met l'accent sur l'exploitation de rentes monopolistiques, la théorie de la ressource propose qu'il est plus attrayant pour la firme de bénéficier de rentes ricardiennes²⁰.

¹⁹: Le diagramme contenu dans le texte de Winter a été adapté pour refléter cette remarque: "une position vers la gauche d'un des axes identifiés dans le diagramme indique que le savoir est difficile à transférer, alors qu'une position vers la droite indique un transfert aisé".

²⁰: Voir Peteraf [1993, pp. 180-182], Grant [1991, p. 117], Montgomery & Wernerfelt [1988], Wernerfelt & Montgomery [1988]

Schéma 2: Les fondations de l'avantage concurrentiel



Source: Peteraf [1993, p. 186]

Peteraf [1993] élicite quatre conditions de marché nécessaires à l'établissement d'un avantage concurrentiel durable. Premièrement, les firmes concurrentes ne disposent pas de la même dotation en facteurs pour assurer leur activité (hétérogénéité) et donc sont capables soit de valoriser des facteurs de production supérieurs (rentes ricardiennes) ou une position de marché avantageuse (monopole local, différenciation: rentes monopolistiques). Deuxièmement, il existe des 'mécanismes isolants'²¹ qui empêchent les concurrents de reproduire la stratégie gagnante ou d'en éliminer les gains (limites *ex-post*). Troisièmement, les facteurs de production ne peuvent pas toujours faire l'objet de transactions sur un marché (mobilité imparfaite). Enfin, les configurations de ressources permettant d'établir un avantage concurrentiel ne sont pas connaissables à priori (limites *ex-ante*). Ces quatre conditions doivent être vérifiées *simultanément* afin de permettre à une firme de bénéficier d'un avantage concurrentiel (Schéma 2).

La plupart des autres auteurs, dans une perspective complémentaire, définissent les conditions de l'avantage concurrentiel en fonction des caractéristiques des ressources et des compétences. On peut identifier six conditions qu'une ressource ou compétence doit respecter pour apporter un avantage concurrentiel à une firme:

Valeur: la ressource ou compétence doit avoir de la valeur pour la firme, parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement (Barney [1991]), parce qu'elle permet un accès à un grand nombre de marchés et représente une contribution significative à la valeur du produit final pour le client (Hamel [1994]), ou bien parce que cette ressource est supérieure à celles des concurrents, et permet donc

²¹: Rumelt [1984]

l'exploitation potentielle d'une rente (Collis & Montgomery [1995]). Enfin, un avantage concurrentiel peut résulter de la présence simultanée de deux ressources ou compétences. dans ce cas, la valeur d'une ressource est accrue par la présence d'une autre ressource²².

Rareté: la ressource doit être rare, c'est à dire qu'un nombre limité seulement de firmes peuvent y avoir accès, idéalement une seule (Barney [1991]). Si la ressource n'est pas unique, mais que sa transférabilité est incertaine (marchés imparfaits/incomplets) alors sa rareté est renforcée (Grant [1991]).

Imitation: la ressource ou la compétence doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie. Selon Lippmann & Rumelt [1982, pp. 419-421], les processus de production d'une firme sont imparfaitement imitables par ses concurrents lorsque les facteurs permettant d'obtenir une performance supérieure ne sont pas clairement identifiables²³ et lorsque la mobilité des facteurs de production est imparfaite en raison de l'existence d'actifs spécifiques auxquels sont associés des savoir-faire tacites ou bien des droits de propriété exclusifs.

Longévité: la ressource peut-elle maintenir l'avantage concurrentiel de la firme dans la durée (Collis & Montgomery [1995])? Selon Grant [1991], les compétences sont potentiellement plus durables que les ressources: lors de l'obsolescence d'une ressource, cette dernière peut être substituée par une ressource nouvelle, ce qui permet de prolonger la durée de la compétence à laquelle elle participe. La longévité de la ressource dépend de facteurs tels que la durée du cycle d'innovation technologique, la fréquence de nouveaux entrants dans l'activité, etc... (obsolescence des ressources, apparition plus ou moins rapide de substituts). Comme le font remarquer Amit & Schoemaker [1993, p. 39], Wernerfelt [1989] et Prahalad & Hamel [1990], certaines ressources et compétences peuvent avoir une durée de vie illimitée, et s'enrichir au fur et à mesure de leur utilisation.

Substitution: pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles (Barney [1991], Collis & Montgomery [1995]).

Appropriation: selon Barney [1995] afin d'établir un avantage concurrentiel, la firme doit organiser ses processus et sa structure afin de réaliser la valeur potentielle de ses ressources et compétences cardinales. Grant [1991] et Collis & Montgomery [1995] insistent également sur les droits de propriété et la nécessité de s'approprier le surplus résultant de l'exploitation d'une ressource ou compétence cardinale (ou au moins une partie du surplus supérieure au coût d'exploitation de la ressource).

Ce n'est que lorsque ces six conditions sont respectées qu'une ressource ou une compétence peut permettre d'obtenir un avantage concurrentiel. Le MRC pose donc, de manière réaliste, que l'avantage concurrentiel est un phénomène complexe, difficile à établir, fragile à

22: Cf. Dierickx & Cool [1989], Amit & Schoemaker [1993, p. 39]), actifs co-spécialisés (Teece [1986])

23: Il existe alors une ambiguïté causale entre inputs et outputs, ou, pour utiliser une autre expression, inputs et outputs sont 'lâchement couplés' (Weick [1976], Orton & Weick [1990])

maintenir, et que rares sont les firmes qui y parviennent²⁴. Le modèle invite chercheurs et praticiens à examiner avec plus d'attention la dotation en facteurs de la firme, pour y identifier ceux qui sont susceptibles de conduire à un avantage.

De nombreuses typologies des ressources et des compétences ont été proposées²⁵. Or, ces typologies se contentent presque toutes d'être descriptives et se contentent soit de séparer ressources et compétences, soit de répartir ressources et compétences entre différentes catégories d'actifs tangibles et intangibles de la firme, sans évoquer de liens entre ressources et avantage concurrentiel. De fait, compte tenu de la complexité des conditions de l'avantage concurrentiel, il semble difficile de proposer une typologie simple, permettant de hiérarchiser les ressources en fonction de leur potentiel pour conduire à un avantage concurrentiel. De plus, l'accent mis par le MRC sur les caractéristiques idiosyncratiques des firmes et de leurs ressources va à l'encontre de tels efforts de catégorisation, synthétiques par nature.

1.4 Stratégie de développement de la firme

Si l'avantage concurrentiel repose sur la mise en oeuvre de ressources et de compétences précieuses, difficilement imitables, non-substituables, rares et durables, alors la stratégie des firmes, implicitement ou explicitement, doit tendre vers l'exploitation de telles ressources. La recherche de leur utilisation optimale conduit à identifier quelles en sont les meilleures applications: 'tant que les ressources ne sont pas pleinement utilisées dans les opérations existantes, la firme est incitée à chercher une manière de les utiliser plus complètement' [Penrose, 1959, p. 67], et: 'La sélection des couples produits-marchés pertinents est nécessairement déterminée par les ressources dont la firme a hérité -les services productifs dont elle dispose déjà.' [Penrose, 1959, p. 82]. La croissance et le développement de la firme sont donc naturellement liées à son activité originelle, et l'apparition de nouvelles activités se fait de manière concentrique, autour d'un noyau d'activités (une 'base technologique' pour Penrose [1959, p. 118])²⁶.

Pour le MRC, une stratégie de développement s'articule donc nécessairement autour d'un métier, les diverses activités de la firme reposant sur l'exploitation conjointe d'un nombre limité de ressources et de compétences cardinales (Hamel & Prahalad [1994], Teece, Rumelt, Dosi & Winter [1994]²⁷). La croissance par diversification liée²⁸ est donc, a priori, celle qui

24: Cf. Barney [1996b, p. 172]

25: Cf. Wernerfelt [1989, pp. 6-7], Barney [1991, p. 101], Grant [1991, p. 119], Black & Boal [1994, pp. 134-135], Verdin & Williamson [1995], Miller & Shamsie [1996, pp. 521-528].

26: En cela, la théorie de la ressource se différencie de stratégies de diversification fondées sur des analyses en termes de portefeuille qui considèrent avant tout l'équilibre financier à court terme d'un ensemble d'activités (pour une discussion voir Haspeslagh [1982] et Bernasconi [1983]).

27: Le travail de Teece, Rumelt, Dosi & Winter se place dans une perspective d'économie évolutionniste. Mais comme le montrent Foss, Knudsen & Montgomery [1995], Montgomery [1995] et Peteraf [1993], les deux courants de recherche sont intimement liés.

28: Pour une revue de littérature sur les stratégies de diversification, voir Ramanujam & Varadarajan [1989].

permet les meilleurs résultats à long terme. La recommandation pour les praticiens est la recherche de synergies entre activités existantes et activités nouvelles, autour d'un 'noyau' de ressources/compétences qui sont mises en oeuvre conjointement par plusieurs activités²⁹. Cette injonction est justifiée par les résultats de nombreuses recherches empiriques montrant que les firmes ayant opté pour une politique de diversification cohérente obtiennent de meilleurs résultats³⁰ et que l'itinéraire de croissance des firmes dépend de leur dotation initiale en facteurs stratégiques (Montgomery & Hariharan [1991], Kim & Kogut [1996]) et se développe généralement vers des domaines voisins (Farjoun [1994]). Les limites à la croissance des firmes dépendent d'une part des capacités de son management, et d'autre part de l'efficience allocative des marchés financiers (Olliger [1994], Penrose [1959, p. 263]).

1.5 Création de compétences nouvelles et avantage concurrentiel

Une fois définis les éléments statiques du modèle (ressources, compétences, conditions de l'avantage concurrentiel, stratégie de développement), reste à explorer sa dynamique, c'est à dire la création de ressources et compétences permettant d'obtenir un avantage concurrentiel. Si les ressources/compétences doivent être rares et difficilement imitables pour permettre d'établir un avantage concurrentiel, il semble logique de préférer l'auto-production à l'acquisition sur un marché. Selon Dierickx & Cool [1989, pp. 1507-1508] l'auto-production présente quatre caractéristiques susceptibles de rendre difficilement imitables les ressources et compétences ainsi créées:

- Déséconomies de compression temporelle: ce phénomène est dérivé de la loi des rendements décroissants. La présence de déséconomies de compression temporelle implique que l'accumulation d'un actif A au cours d'une période $1/2t$ demandera un effort supérieur à l'accumulation du même stock d'actifs au cours d'une période t .
- Effets de taille critique: lorsque l'accumulation d'un actif est facilitée par l'existence d'un stock substantiel de cet actif (eg: R&D).
- Stocks d'actifs interdépendants: lorsque l'accumulation d'un actif A dépend du niveau du stock de l'actif B.
- Ambiguïté causale: l'accumulation de stocks d'actifs peut être le résultat d'une 'loterie', lorsque l'on est incapable d'identifier les variables déterminantes et/ou de les contrôler.

Un schéma des étapes du processus d'accumulation d'actifs et de la transformation d'un projet en avantage concurrentiel est proposé par McGrath et ses collègues³¹ qui identifient

²⁹: Nous désignons les ressources/compétences faisant partie de ce noyau comme 'cardinales' ('core competences').

³⁰: Cf. entre autres Harrison, Hall & Nargundkar [1993], Ingham & Thompson [1995], Maijoor & van Witteloostuijn [1996], Markides & Williamson [1994], Montgomery & Wernerfelt [1988], Robins & Wiersema [1995], Teece, Rumelt, Dosi & Winter [1994], Walsh, Boylan, Morone & Paulson [1996], Wernerfelt & Montgomery [1988].

³¹: McGrath, MacMillan & Venkatraman [1995], McGrath, Tsai, Venkatraman & MacMillan [1996]

quatre phases (dont le démarrage suit un ordre séquentiel, mais le déroulement peut se chevaucher) dans le processus de constitution d'un avantage concurrentiel:

1. **Intelligence causale** ('causal understanding'): 'reflète la maîtrise par l'équipe des relations entre causes et conséquences, plus particulièrement leur compréhension des relations entre les facteurs de production, leurs combinaisons, et les résultats attendus de leur déploiement' [McGrath & al., 1996, pp. 390-391].
2. **Performance collective** ('team proficiency'): une fois un degré de compréhension minimum atteint, 'toute idée innovante doit être traduite en action pour être susceptible de générer une rente' [McGrath & al., 1996, p. 391]. Une équipe performante développe des routines lui permettant de réduire les coûts d'opportunité (utilisation optimale de l'équipe), d'agence (coordination 'automatique' par les routines) et de transaction (pas de coûts de coordination, ni de coûts dus à des retards).
3. **Nouvelle compétence** ('new competences'): si une compétence est une combinaison particulière de ressources spécifiques permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs, alors des données indiquant que l'écart entre objectifs et performances se réduit peuvent être considérées comme le signe que l'équipe a développé une compétence nouvelle.
4. **Cardinalité** ('distinctiveness'): une compétence n'est qu'un avantage potentiel. La traduction de la compétence en avantage passe par son incorporation dans l'activité de la firme: de compétence, elle doit devenir compétence cardinale, c'est à dire qu'elle doit se conformer aux critères de l'avantage concurrentiel (valeur; rareté; imitation; longévité; substitution; valorisation).

2. Un paradigme pour le management stratégique?

Le management stratégique -comme les autres disciplines de la gestion, d'ailleurs- est un domaine d'investigation hybride: ce n'est à proprement parler pas une discipline scientifique en tant que telle (Foss [1996a]), ni le domaine de prédilection d'Escoffier, bien que les 'recettes' (Weick [1979, pp. 45-47], Spender [1989]) y jouent parfois un rôle de premier plan. Cette position intermédiaire est peut-être la conséquence logique du rôle normatif qui lui a été attribué: tenter d'aider les gestionnaires à améliorer les performances des organisations [Montgomery, 1995], par opposition à l'établissement de lois régissant des phénomènes observés.

La conséquence de cette orientation de recherche est la cohabitation de perspectives multiples en management stratégique (Seth & Thomas [1994]) au point que 'les chercheurs en stratégie diffèrent sur la signification de concepts fondamentaux, en premier lieu celui qui désigne leur objet d'étude: «stratégie» n'aura pas le même sens suivant que le chercheur se préoccupe, par

exemple, du contenu des stratégies ('strategy content') ou des processus stratégiques ('strategy process'), ou si sa source d'inspiration principale est la psycho-sociologie des organisations ou l'économie' [Foss, 1996a, p. 9].

Face à cette diversité, le modèle des ressources et des compétences a été présenté comme possédant le potentiel pour devenir une théorie unificatrice en management stratégique [Collis & Montgomery, 1995, p. 119]. En effet, les hypothèses du modèle semblent permettre de porter attention à la fois au contenu des stratégies et aux processus mis en oeuvre, et de concilier diverses approches de la stratégie dans un cadre unique (Mahoney & Pandian [1992], Wernerfelt [1995]). De fait, de nombreux auteurs³² présentent le MRC comme un nouveau modèle pour le management stratégique, qui viendrait se substituer aux approches précédentes (en particulier les théories issues de l'économie industrielle) en intégrant certains de leurs apports dans une théorie dotée d'un pouvoir explicatif supérieur³³.

Le modèle de base du management stratégique³⁴, initialement développé par Learned, Christensen, Andrews & Guth [1965] pose que le problème fondamental de la stratégie est de mettre en adéquation les forces et faiblesses de la firme d'une part, et les opportunités et menaces de l'environnement d'autre part. De fait, 'bien que ce modèle apparaisse aujourd'hui dépassé et simpliste, (...) (sa) logique (...) reste sous-jacente aux approches plus récentes de la stratégie' (Stratégor [1993, p. 10]).

Le MRC, qui porte en son centre l'interaction entre les ressources de la firme et les conditions de l'environnement, est présenté comme une tentative de renouvellement et d'enrichissement du modèle de Harvard (Barney [1991], Foss, Knudsen, Montgomery [1995], Amit & Schoemaker [1993]). La prétention du MRC à devenir la théorie unificatrice du management stratégique réside donc dans sa tentative d'appropriation du modèle fondateur: en réécrivant le modèle de Harvard, les promoteurs du MRC veulent réécrire, dans un format unifié, la théorie du management stratégique³⁵.

C'est ce travail de réécriture (encore incomplet) que nous nous proposons de présenter et analyser à présent, en étudiant successivement les contributions au MRC en fonction des quatre étapes du modèle de Harvard: analyse interne, analyse externe, choix stratégiques, et politiques fonctionnelles.

2.1 Analyse interne: 'cherchez l'avantage concurrentiel à l'intérieur'³⁶

32: Hamel & Prahalad [1989], Barney [1991], Amit & Schoemaker [1993], Collis & Montgomery [1995]

33: Le statut du MRC en tant que nouvelle théorie de la firme en économie et en management stratégique fait l'objet d'un débat particulièrement nourri: voir Barney [1996a], Conner & Prahalad [1996], Foss [1996b, 1996c], Grant [1996a, 1996b] Kogut & Zander [1996], Knudsen [1995], Liebeskind [1996], Madhok [1996], Spender [1996], Tsoukas [1996].

34: Cf. Stratégor [1993, p. 10]

35: Cf. la publication par Barney [1996b] d'un manuel de management stratégique destiné aux étudiants en MBA reprenant les principaux thèmes du MRC.

36: Barney [1995, p. 49]

Identification des actifs stratégiques

La principale conclusion du MRC est d'une grande clarté: la source de l'avantage concurrentiel réside dans les ressources et les compétences des firmes. Le succès de firmes telles que Wal-Mart, Southwest Airlines, ou Nucor Steel ne réside pas dans la munificence de leur environnement, mais les ressources et compétences qu'elles mettent en oeuvre (Barney [1995]). C'est donc par l'analyse interne que commence l'analyse stratégique³⁷.

L'objectif principal de l'analyse interne est l'identification des actifs stratégiques (Arrègle [1996], Barney [1995]), c'est à dire des ressources et compétences cardinales, susceptibles de générer des rentes. Le principe de cette analyse est, pour le praticien comme pour le chercheur, d'une grande simplicité apparente: au cours d'un audit des ressources et compétences de la firme (Long & Vickers-Koch [1995]), il suffit de confronter chacune d'entre elles aux six conditions de l'avantage concurrentiel: valeur, rareté, imitation, longévité, substitution, appropriation (Barney [1995, 1996b], Collis & Montgomery [1995]).

Si une telle procédure est relativement aisée pour les actifs tangibles de la firme, qui sont aisément identifiables (Barney [1995], Zahra & Das [1993]), ce type de démarche explicite se heurte à la nature même de certaines ressources et compétences, qui résistent parfois à l'observation directe, mais occupent une place centrale dans le MRC: les actifs intangibles de la firme (tableau 4).

³⁷: Il est à ce titre symptomatique que les manuels se réclamant du MRC (eg. Koenig [1996], Barney [1996b]) abordent l'analyse interne **avant** l'analyse externe, contrairement aux présentations traditionnelles (eg. Stratégor [1993], Johnson & Scholes [1993]).

Tableau 4: Intangibles et avantage concurrentiel

Ressources et compétences					
Avantage	Fonctionnel	Culturel	Positionnel	Réglementaire	
Facteurs humains	Savoir-faire des employés, fournisseurs et distributeurs	Perception de la qualité, aptitude pour apprendre, etc...			Savoir-faire
			Réputation, réseaux		Actifs
Facteurs non-humains			Bases de données	Contrats, licences, secrets commerciaux, droits de propriété intellectuelle	

Source: Hall [1993, p. 611]

Quatre cas sont possibles lorsque l'avantage concurrentiel de la firme repose sur des ressources intangibles (Hall [1992, 1993]). Premièrement l'avantage peut reposer sur des compétences fonctionnelles (liées à une activité spécifique), deuxièmement à des compétences culturelles (la manière dont l'organisation fonctionne dans son ensemble), troisièmement des ressources positionnelles (conséquences de l'accumulation d'actions dans le temps: réseau de relations, réputation, etc...) enfin, des ressources réglementaires (possession de droits de propriété sur des marques, des brevets, ...) [Hall, 1992, p. 136].

Mesurer et quantifier les ressources et les compétences

Afin de tirer des conclusions normatives des travaux examinant les stratégies des firmes par le biais des ressources et des compétences, il est nécessaire d'opérationnaliser ces concepts, ainsi que de pouvoir les mesurer. Or, 'il semble intrinsèquement difficile de mesurer des compétences organisationnelles stratégiquement significatives, puisque les compétences qu'il est aisé de décrire ou mesurer sont par nature moins susceptibles d'être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable' car -a priori- aisément imitables [Henderson & Cockburn, 1994, p. 71].

Henderson & Cockburn [1994] suggèrent que la présence de compétences intégratives permet d'expliquer sur le long terme une part significative des différences de productivité entre firmes. Mais, leurs résultats restent parfois ambigus: 'les compétences organisationnelles sont probablement composées de plusieurs activités complémentaires intimement liées, ceci suggère que l'interprétation la plus honnête de nos mesures serait en termes de 'symptômes' ou d' 'indicateurs' de la présence de compétences, plutôt que la mesure de variables causales'. Il semble donc possible d'identifier la présence de compétences, mais sans pouvoir leur attribuer un ordre de grandeur quantitatif.

Cette conclusion rejoint les observations de Black & Boal [1994, pp. 134-135]. Alors que les ressources (discrètes) sont généralement identifiables et mesurables (on peut leur donner un prix), les compétences, par leur nature même (un réseau complexe de facteurs stratégiques) échappent à toute mesure précise: “«Complexe» implique que le réseau n’a pas de limites claires, ce qui rend une évaluation monétaire improbable” [p. 135]. Aussi, une évaluation qualitative des ressources, à partir d’indicateurs spécifiques à chaque firme et à chaque ressource, semble le seul moyen d’aboutir à un ‘système de mesure’ (Azzone, Bertelè & Rangone [1995]).

Mais, même une évaluation qualitative des ressources n’est pas sans poser de difficultés: l’identification des origines d’un avantage concurrentiel en termes de compétences peut conduire à une régression à l’infini (Collis [1994]). La solution de ce dilemme réside dans l’observation que les compétences pertinentes dépendent du contexte: plus le jeu concurrentiel devient complexe, ou plus l’environnement devient instable, plus les firmes doivent faire appel à des compétences sophistiquées pour obtenir un avantage concurrentiel. Cette démarche a deux conséquences: afin déterminer le type de compétences permettant d’obtenir un avantage, il est impossible de faire l’économie d’une analyse détaillée de la dynamique concurrentielle, et les conclusions normatives tirées d’une telle analyse n’ont -au mieux- qu’une valeur limitée et temporaire. L’analyse interne ne prend donc toute sa pertinence qu’en combinaison avec l’analyse externe.

2.2 Analyse externe

L’analyse de l’environnement concurrentiel des firmes est un des domaines où l’import de théories économiques en management stratégique a été des plus féconds et substantiels³⁸. L’apport des travaux de Porter [1980, 1985], inspirés des modèles de l’économie industrielle y occupe une place centrale. Les implications de ces travaux sont ainsi résumées par Grant [1991, p. 117] : ‘l’économie industrielle pose que l’attrait d’une industrie est la cause première d’une rentabilité supérieure, ce qui implique que l’objectif principal du management stratégique soit de rechercher des environnements munificents, d’identifier des segments et groupes stratégiques attractifs dans ces secteurs, et de réduire les pressions concurrentielles en influençant la structure de l’industrie et le comportement des concurrents’.

Or, les recommandations issues de ce type d’analyse sont rapidement apparues comme insatisfaisantes, comme l’explique Wernerfelt [1995, p. 172]: “Si tous les étudiants en management stratégique apprennent à identifier la niche ‘la plus attractive’, qui l’obtiendra et pour quelles raisons la concurrence ne détruira-t-elle pas cet attrait?”. Une des motivations principales des promoteurs du MRC est de dépasser les impasses où ces modèles semblent conduire. Le MRC s’est donc construit, en grande partie, par opposition aux théories de Porter, afin de proposer une alternative plus conforme à la réalité de l’activité des

³⁸: Cf. Rumelt, Schendel & Teece [1991].

entreprises³⁹.

Le travail le plus complet de révision des théories de l'analyse externe -et certainement celui où la volonté de fondation paradigmatique est la plus militante- est proposé par Amit & Schoemaker [1993] qui proposent une réécriture du modèle des 'cinq forces' de Porter [1980]. Si les conditions du jeu concurrentiel (concurrents, clients, fournisseurs, substituts, entrants, facteurs externes) définissent un certain nombre de 'facteurs stratégiques'⁴⁰ spécifiques à l'industrie, ceux-ci n'ont pas la même importance en fonction de la dotation en ressources de la firme. Comme le montre Levinthal [1995, p. 27] 'les niches servies par une firme engendrent un ensemble de compétences distinctives, mais non nécessairement uniques'. Les 'conditions initiales' de la firme (choix organisationnels, technologiques, liens avec clients, etc...) le taux de croissance de la demande, ainsi que la nature des exigences des clients sont les facteurs les plus influents, et 'en choisissant quels marchés elle sert, une firme fait un pari sur un processus de co-évolution' [Levinthal & Myatt, 1994, p. 48].

Ainsi, l'analyse de l'environnement doit se faire de manière subjective, en fonction des ressources et compétences de la firme: son objectif n'est plus -comme chez Porter- l'évaluation de l'intensité de la concurrence (et par conséquent de l'attrait d'un secteur), l'identification d'une position stratégique favorable et des moyens de la défendre, mais la mise en évidence des ressources et compétences de la firme qui seront susceptibles de fonder un avantage concurrentiel. L'ordre logique de l'analyse est donc inversé: alors que les théories inspirées de l'économie industrielle partent des caractéristiques de l'environnement pour déterminer les ressources nécessaires à la stratégie, le MRC part des ressources disponibles à la stratégie, et recherche dans quelles conditions celles-ci peuvent permettre d'obtenir un avantage concurrentiel.

Le schéma 3 résume le cadre d'analyse proposé par Amit & Schoemaker [1993]. Dans la partie droite du diagramme, on reconnaîtra les éléments du schéma des 'cinq forces' de Porter [1980], qui est réorganisé: au centre du schéma se trouvent désormais les 'facteurs stratégiques de l'industrie' et non plus les interactions concurrentielles entre les acteurs de l'industrie. C'est la conjonction entre les facteurs stratégiques de l'industrie d'une part, et les ressources et compétences de la firme, d'autre part, qui permet de définir les 'actifs stratégiques' de la firme: ces ressources et compétences susceptibles de conduire à un avantage concurrentiel.

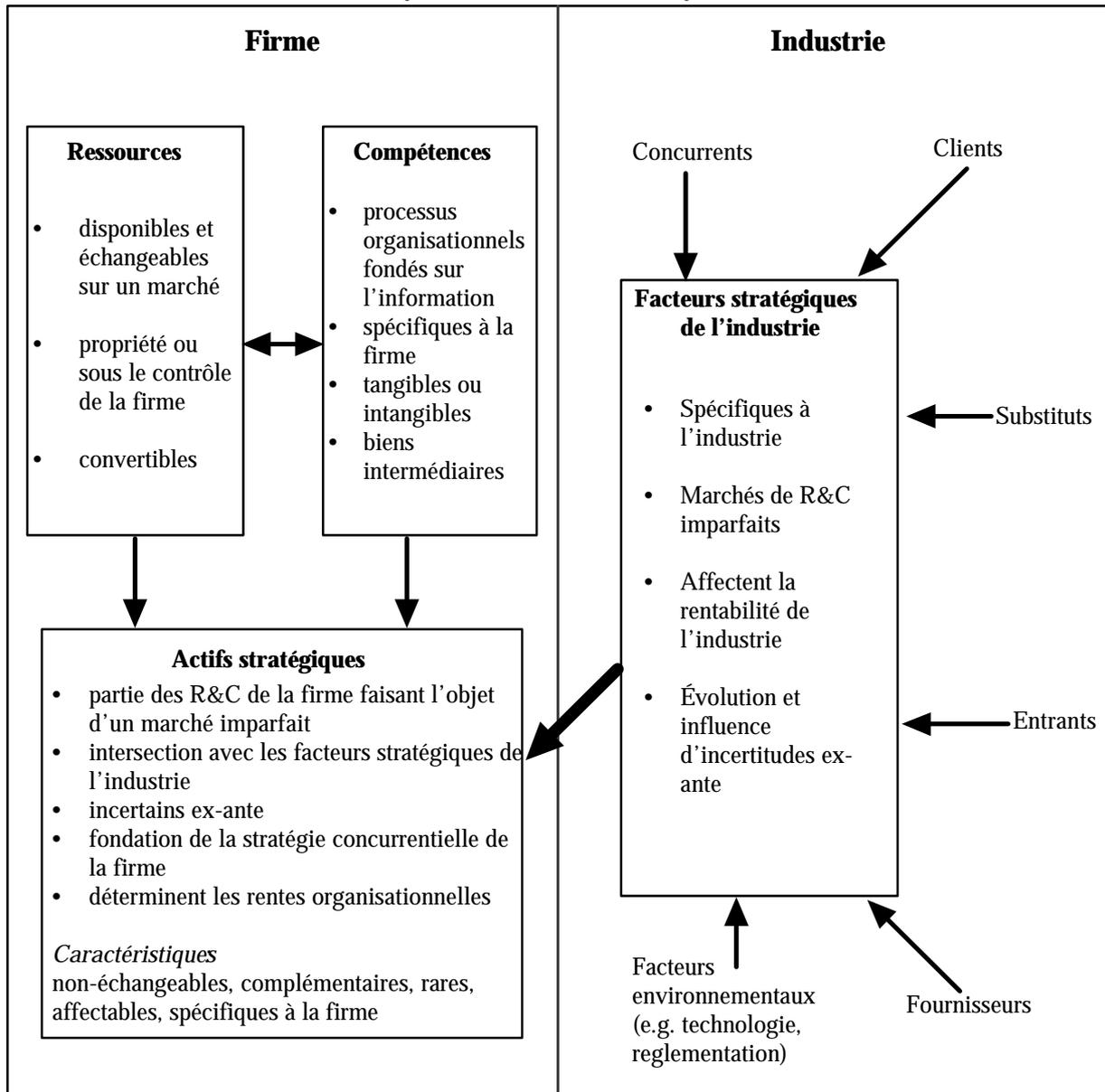
Le MRC conduit donc à réfuter les approches traditionnelles de l'analyse industrielle, dans lesquelles la plupart des travaux empiriques procèdent par analyses quantitatives en coupe d'échantillons des plus grandes firmes multi-divisionnelles: si chaque firme tente d'établir un avantage concurrentiel par le développement d'une stratégie originale, 'les origines des

³⁹: Bon nombre de travaux se positionnent ainsi comme des 'modifications' ou 'extensions' du cadre d'analyse proposé par Porter [1980, 1985]. Cf. Barney [1991], Collis [1991], Powell [1993], Wernerfelt [1984].

⁴⁰: Ou encore facteurs-clés de succès. Cf. Stratégor [1993, pp. 55-56], Foss & Eriksen [1995], Langlois [1995].

avantages spécifiques des firmes ainsi que de leur persistance doivent être évalués. Ce type de résultat peut être obtenu par une analyse historique longitudinale des firmes extrêmes ('outliers'), bien mieux que par l'examen de la structure de l'industrie' [Aharoni, 1993, p. 38]. L'analyse de la concurrence au sein d'une industrie doit donc être individualisée en prenant en compte à la fois les concurrents reconnus (qui visent les mêmes segments de marchés) et potentiels (qui disposent de ressources similaires) [Chen, 1996].

Schéma 3: Articulation de l'analyse interne et de l'analyse externe



Source: Amit & Schoemaker [1993, p. 37]

Pour les praticiens, une telle prescription est à double tranchant: elle peut conduire aussi bien à une plus grande pertinence de l'analyse, qu'à une tendance à la myopie stratégique: la prise en compte des ressources et compétences de la firme dans l'analyse externe ne doit pas amener à ignorer l'environnement. En particulier, les évolutions de l'environnement susceptibles de modifier les données du jeu concurrentiel -et donc la valeur des ressources de la firme- doivent retenir l'attention des managers, d'où l'importance de la veille stratégique (Barney [1996b]) et de l'approche par les scénarios (Schoemaker [1992]).

De même, l'individualisation de l'analyse ne doit pas ignorer les concurrents, et une approche par groupes stratégiques prenant en compte non pas la position stratégique des firmes au sein

d'une industrie, mais leur dotation en ressources, reste pertinente (McGee et al.⁴¹): comme le montre Mehra [1996], dans un modèle de l'industrie bancaire américaine, une typologie des groupes stratégiques en termes de leurs dotations en ressources aboutit à une analyse plus pertinente qu'une analyse en termes de positionnement de marché.

2.3 MRC et choix stratégiques

Procédure de choix stratégique

Ayant analysé ses ressources, scruté son environnement et ses concurrents, la firme doit choisir quels segments de marché elle désire servir. Ce choix peut se faire par l'établissement de scénarios d'évolution pour chaque segment (Schoemaker [1992]). L'objectif est de définir pour chaque couple scénario-segment les compétences les plus pertinentes. Chaque scénario et chaque segment font appel à un ensemble de compétences différentes, et il est improbable de pouvoir simultanément développer toutes les compétences envisagées. Par contre, en examinant la fréquence d'apparition des compétences, ainsi que leurs associations dans les couples segments-scénarios, il est possible de déterminer des configurations cohérentes de compétences, viables pour un nombre limité de couples scénarios-segments. Le choix entre les différentes configurations possibles dépend de la mission de la firme⁴², qui la conduit à concentrer son effort sur les segments dans lesquels ses compétences sont susceptibles de lui conférer un avantage. L'examen des compétences des concurrents est donc très pertinente à ce stade: il permet de vérifier que toutes les firmes ne choisissent pas de servir les mêmes segments avec les mêmes ressources.

Ainsi, la procédure employée pour les décisions stratégiques n'est pas neutre. Hart & Banbury [1994] et Ginsberg [1994] posent que le processus de prise de décision stratégique peut conduire à un avantage concurrentiel lorsque celle-ci conduit concurremment à un haut niveau de compréhension, de créativité et de consensus. Deux séries de facteurs influencent le processus de prise de décision: d'une part les capacités cognitives et les compétences sociales de l'équipe de direction de la firme, d'autre part les techniques de modélisation de la concurrence, la capacité à gérer des processus de décision concurrents et complexes, enfin la conception de structures et de systèmes d'incitation appropriés.

Choix de stratégie opérationnelle

Le choix entre les deux stratégies opérationnelles génériques, domination par les coûts ou différenciation (Porter [1980]), dépend de la présence ou de l'absence de certaines ressources. Trois types de ressources sont particulièrement susceptibles de générer un avantage concurrentiel dans le cadre d'une stratégie de domination par les coûts: la présence d'un effet d'expérience significatif, un accès privilégié à certains facteurs productifs, un savoir-faire de production supérieur [Barney, 1996b, pp. 208-215]. Six types de ressources/compétences sont

41: McGee & Thomas [1986], McGee, Thomas & Pruett [1995].

42: Cf. Koenig [1996]

identifiés comme pouvant asseoir une stratégie de différenciation: la capacité à relier entre elles certaines fonctions de la firme, le ‘timing’ (en particulier l’avantage au premier entrant), l’emplacement géographique, la réputation, les circuits de distribution, le service après-vente. Une entreprise recherchant un avantage de différenciation devra donc concentrer sa politique d’acquisition et de développement de ressources sur ces types (Barney [1996b, pp. 240-248]).

Stratégies de groupe: métier et mission

Selon le MRC, une stratégie de groupe ne peut être qu’une stratégie de métier⁴³. Le métier de la firme se définit par l’articulation de deux concepts: d’une part le système d’offre de la firme (les ressources et compétences mises en oeuvre) et d’autre part la prestation fournie au client (produit ou service offert sur le marché)⁴⁴. Le développement de la firme est donc conditionné par la possibilité d’obtenir un ‘effet de levier’ (Hamel & Prahalad [1993, 1994]) sur le système d’offre en développant le nombre de prestations reposant sur celui-ci⁴⁵. La direction de cette expansion est déterminée par la mission de la firme, qui est définie comme l’articulation entre les prestations de la firme et le système d’usage de ses clients (Koenig [1996, p. 134]).

Tableau 5: Matrice de décision mission-métier

		Liens avec le métier	
		rares	nombreux
Alignement avec la mission	fort	Dilution	Développement
	faible	Drain	Distraction

Source: Nicholls [1995, p. 6]

Un projet qui est simultanément aligné avec la mission et son métier doit faire l’objet d’un développement. Par contre, un projet dont l’impact sur les compétences est négatif (qui n’a pas ou peu de liens avec le métier) et ne correspond pas à sa mission est considéré comme un drain sur les ressources et doit être rejeté. Les cas intermédiaires -alignement avec la mission de la firme, mais impact négatif sur les compétences (dilution) et renforcement des compétences sans rapport avec la mission (distraction)- peuvent être envisagés, s’il est possible d’avoir accès aux compétences nécessaires (par exemple au travers d’une alliance) pour une dilution, ou bien si un ajustement structurel est possible (création d’une unité indépendante) pour une distraction. Ainsi, les choix de configurations d’activités conduisent logiquement à des considérations portant sur les politiques fonctionnelles et structurelles de la firme.

2.4 Politiques fonctionnelles et structurelles: gestion et organisation des ressources

Politiques fonctionnelles: Gestion des ressources et des compétences

La déclinaison de la stratégie en politiques fonctionnelles est la suite logique du choix

⁴³: Cf. section 1.4

⁴⁴: Cf. Koenig [1996, pp. 133-196]

⁴⁵: Notons que la définition du métier est subjective et contextuelle (Stimpert & Duhaime [1997]) et intimement liée à la ‘logique dominante’ des dirigeants (Prahalad & Bettis [1986], Bettis & Prahalad [1995], von Krogh & Roos [1996]).

stratégique. Mais, la nature transversale des compétences impose de s'interroger en premier lieu sur les moyens de gérer celles-ci au quotidien. En effet, seule une attention constante aux compétences cardinales de la firme permet leur entretien et leur renouvellement. Or, cette tâche n'est pas sans ambiguïté et révèle quatre dilemmes (Doz [1994]). Premièrement, la codification précise des compétences facilite leur transfert et leur échange, mais peut bloquer leur évolution. L'organisation doit donc trouver un équilibre entre savoir tacite et savoir explicite. Deuxièmement, les compétences existent à de multiples niveaux de spécificité ou d'agrégation de l'organisation: plus la compétence est spécifique à un domaine, moins elle est transférable, et réciproquement, plus elle est générale et transférable, moins elle est distinctive. Troisièmement, les compétences doivent être exploitées dans la continuité (exploitation) et leur champ d'application doit être élargi (exploration). Enfin, l'approfondissement des compétences est source d'avantage concurrentiel, mais aussi de rigidités.

Politique de production

La mise en oeuvre d'un processus de production repose sur des mécanismes complexes, faisant intervenir à la fois les technologies et des savoir-faire de la firme dans le cadre d'interactions complexes. A ce titre, la fonction de production de la firme est potentiellement une source d'avantage concurrentiel. L'adoption de pratiques performantes, mais largement répandues, comme une politique de qualité totale, ne permet pas en soi d'établir un avantage concurrentiel (Powell [1995]): la stratégie industrielle doit toujours se conformer aux conditions de l'avantage concurrentiel.

Deux stratégies industrielles sont susceptibles de conduire à un avantage concurrentiel. La première est une stratégie de préemption de marché, reposant sur l'avantage au premier entrant (eg: acquisition préemptive d'actifs rares), une innovation produit ou process, ou la création de coûts de transfert (Zahra & Das, [1993, pp. 94-95], Treacy & Wiersema [1995, pp. 35-38]). La seconde stratégie repose sur une capacité d'adaptation supérieure. Elle est plus particulièrement pertinente pour les marchés où la concurrence est dynamique. Les firmes en mesure de tirer parti des dernières innovations peuvent obtenir un avantage concurrentiel en adoptant un système de production flexible (Sanchez [1995], Zahra & Das [1993, pp. 96-97], Treacy & Wiersema [1995, pp. 31-35]). Ces innovations incluent en particulier l'exploitation des technologies de l'information pour le design, l'engineering et la fabrication de produits nouveaux, l'adoption de méthodes de design modulaires, et la conception de méthodes de production flexibles. La mise en oeuvre conjointe de ces innovations est un processus complexe, mais qui confère à la firme une flexibilité stratégique lui permettant de réagir rapidement aux évolutions du marché et aux actions des concurrents. Mais la réussite d'une politique de flexibilité dépend de compétences complémentaires, en particulier en marketing: la connaissance des besoins des clients va de pair avec leur satisfaction.

MRC et politique marketing

Il existe une contradiction apparente entre les prescriptions du MRC et la pratique courante du marketing: alors que le premier se concentre sur le long terme, les ressources internes de la firme et l'action, le second met en avant les demandes de l'environnement, le court terme et la capacité de réaction (Jüttner & Wehrli [1994]). Les organisations ayant réussi à obtenir un avantage concurrentiel au travers de leur politique marketing ont développé deux types de compétences: soit une capacité d'exploration du marché supérieure, soit une aptitude à développer une relation durable avec ses clients (Day [1994, pp. 43-45], Treacy & Wiersema [1995, pp. 38-41]).

Une capacité supérieure d'exploration du marché permet de réagir rapidement et efficacement aux évolutions des conditions de marché. Cette capacité d'anticipation et de réaction rapide repose sur la maîtrise et la combinaison de quatre processus: une stratégie de recherche d'informations compréhensive, une distribution interne de l'information riche et pertinente, une fertilisation croisée des interprétations des informations, et un accès libre et efficient à la mémoire organisationnelle (Day [1994, p. 42]).

L'établissement de relations clients durables repose sur trois mécanismes: une communication ouverte et étroite entre le fournisseur et le client, la recherche en commun de solutions adaptées aux besoins (par exemple par l'établissement d'équipes de projet mixtes), et une étroite coordination des activités au sein de la firme, et entre la firme et le client (Day [1994, pp. 44-45], Treacy & Wiersema [p. 41]).

MRC et gestion des ressources humaines

Le rôle des routines, de l'apprentissage et des interactions sociales dans le MRC confère un rôle central à la gestion et au développement des ressources humaines (Ulrich [1991], Wright & McMahan [1992]). L'interdépendance des compétences humaines avec les autres ressources de la firme, inscrite dans un réseau de coopération sociale (Kogut & Zander [1992, 1996]) nécessite l'acquisition de savoir-faire spécifiques. Ce processus de développement à long terme nécessite l'appui d'une intention persistante de la part des dirigeants de la firme: les systèmes de gestion des ressources humaines peuvent améliorer les compétences, aussi bien que les détruire (Lado & Wilson [1994], Mueller [1996]).

La stratégie générique (Porter [1980]) suivie par la firme au niveau opérationnel sert de base au choix de politique de gestion des ressources humaines (Cappelli & Crocker-Heftler [1996]). A une stratégie de domination d'une niche ou d'un marché établi, correspond une politique de développement interne des ressources humaines: recrutement de jeunes, formation interne des employés, priorité aux promotions sur le recrutement pour les postes vacants, systèmes incitatifs favorisant les carrières longues au sein de la firme, primat de la délibération collective sur l'initiative individuelle. A une stratégie de développement de marchés nouveaux et de diversification, est associé le recours aux marchés externes pour le

développement des ressources humaines: recrutement d'employés expérimentés, forte rotation du personnel, systèmes d'incitation favorisant la performance individuelle de court terme, formation continue dispensée par des organismes externes, recours dominant à des recrutements externes pour les postes vacants, primat de l'initiative individuelle sur la concertation.

Structure/organisation et avantage stratégique

Faire reposer l'avantage concurrentiel de la firme sur certaines ressources ou compétences particulières n'est pas neutre quant à leur organisation. Comme le montre Powell [1992, 1993] la capacité d'une organisation à aligner sa stratégie et sa structure aux conditions de son environnement⁴⁶ est un facteur décisif dans l'établissement d'un avantage concurrentiel. En fonction de la stratégie choisie, différents types de structure seront plus ou moins adaptés. Barney [1996b] résume les caractéristiques structurelles correspondant à une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation (Tableau 6).

Nous avons vu que pour les firmes diversifiées, le MRC prône une stratégie de métier. Or la structure multi-divisionnelle, la plus répandue parmi ce type de firme, présente, dans sa mise en oeuvre traditionnelle, des inconvénients majeurs: diviser la firme en unités stratégiques (SBUs) indépendantes et responsables pour leur rentabilité propre, qui est devenu le type d'organisation dominant de nos jours, est néfaste au développement et à l'entretien des ressources et des compétences, et ce pour trois raisons principales. premièrement, la fragmentation de l'organisation peut parfois conduire à un sous-investissement dans les compétences, car les unités stratégiques ne disposent pas toujours de la taille critique pour supporter seules certains investissements. Deuxièmement, l'autonomie des unités implique que les ressources soient compartimentées et que leur partage soit difficile. Troisièmement, la fragmentation de la firme met des oeillères à l'innovation et rend difficile les développements de projets impliquant plusieurs unités (Prahalad & Hamel [1990, pp. 86-89]).

Tableau 6: Stratégies génériques et organisation

Stratégie	Domination par les coûts	Différenciation
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de niveaux hiérarchiques réduit • Relations de reporting simples • Etat-major réduit • Concentration sur un petit nombre de fonctions opérationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Liens entre fonctions et/ou unités opérationnelles • Volonté d'explorer des structurelles nouvelles en réponse à des opportunités • Poches isolées d'efforts créatifs intenses

⁴⁶: Voir Drazin & Van de Ven [1985], Venkatraman [1989].

Systèmes de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle serré des coûts • Objectifs de coûts quantitatifs • Surveillance étroite des coûts de main-d'oeuvre, matières premières, stocks et autres • Philosophie de coût minimum 	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de contrôle flexibles • Tolérance pour les gens créatifs • Capacité à apprendre des innovations ayant échoué
Systèmes d'incitation	<ul style="list-style-type: none"> • Récompenses pour la réduction des coûts • Incitations pour tous les employés à la réduction des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • Récompenses pour la prise de risque, sans sanction pour l'échec • Récompense pour l'intuition créatrice • Mesure de la performance subjective/qualitative

Source: Barney [1996b, p. 215, p. 249]

En fonction du mode de développement du métier choisi (élargissement ou intensification [Sanchez, 1995, p. 152]⁴⁷), deux grands types de structure sont proposés (Argyres [1995, 1996]). Dans le cas d'une stratégie d'élargissement, le mode d'organisation préconisé s'articule autour des compétences cardinales de la firme, sur lesquelles reposent des produits intermédiaires/composants qui sont les éléments de base de la gamme de produits finaux. Les unités opérationnelles sont construites autour d'ensembles de produits finaux cohérents, faisant appel à diverses combinaisons de compétences/produits cardinaux, commercialisés sous une 'marque unificatrice' (Hamel & Prahalad [1994]). Par contre, une structure plus décentralisée, faisant appel à des unités autonomes, convient mieux à une stratégie d'approfondissement (Argyres [1995, 1996]).

Une approche alternative à la détermination des structures appropriées part de la nature des ressources sur lesquelles la firme escompte opérer un effet de levier. Lorsque cette ressource réside dans le savoir-faire d'employés hautement qualifiés, une structure centralisée est propice, alors que lorsque la ressource focale est une marque unificatrice ou un effet de synergie entre canaux de distribution, une organisation décentralisée est préférable (Markides & Williamson [1996]).

Alliances et acquisitions

L'organisation interne des ressources n'est pas la seule dimension à prendre en compte dans l'examen de la configuration des ressources d'une entreprise: les alliances entre firmes sont une alternative fréquemment employée pour avoir accès à une ressource ou une compétence (Dussauge & Garette [1996]). Lorsque la firme a identifié les facteurs qui lui manquent pour mettre en oeuvre sa stratégie, quatre possibilités sont envisageables: dotation initiale, acquisition, auto-production, alliance. Le choix entre ces quatre possibilités est déterminé par les conditions des marchés de facteurs et la spécificité sectorielle des ressources (Tableau 7).

⁴⁷: Cette dialectique élargissement / approfondissement correspond à l'alternative exploration / exploitation définie par March [1991]. Cf Sections XX (Wright & al.) & ZZ (Doz).

Tableau 7: Modalités d'acquisition des ressources

	Marché de facteurs		
	parfait	imparfait	
Spécificité sectorielle	forte	Acquisition Auto-production	Auto-production
	faible	Dotation initiale Acquisition alliance Auto-production	Dotation initiale alliance Auto-production

D'après Verdin & Williamson [1994, p. 84]

Les actifs dont la spécificité sectorielle est forte et pour lesquels il n'existe pas de marché, c'est à dire ceux que la firme doit accumuler par auto-production, sont ceux qui ont le potentiel le plus élevé pour obtenir et conserver un avantage concurrentiel.

Dans le cas d'une innovation technologique, la spécificité sectorielle est parfois difficile à cerner. C'est alors la nature de l'innovation (autonome -dont le développement ne dépend pas d'autres avancées- ou systémique -dont les bénéfices ne peuvent être réalisés qu'en conjonction avec d'autres innovations complémentaires) qui permet à la firme de choisir entre les divers modes de développement (Tableau 8).

Une autre considération à prendre en compte dans l'analyse de la collaboration entre firmes est la confiance. Si le degré d'honnêteté⁴⁸ des firmes varie, alors il est possible pour les firmes plus honnêtes que les autres d'obtenir un avantage concurrentiel, car la confiance entre les partenaires permet de faire l'économie de mécanismes de contrôle et de protection - nécessaires lorsqu'on suspecte l'autre d'avoir un comportement opportuniste⁴⁹ (Barney & Hansen [1994]).

Tableau 8: Arrangements organisationnels et nature de l'innovation

Les compétences requises ...	Innovation autonome	Innovation systémique
... existent en dehors de la firme innovante	Organisation virtuelle	Alliance prudente
... doivent être créées	Alliance ou développement interne	Développement interne

Source: Chesbrough & Teece [1996, p. 73]

Une alternative à la formation d'une alliance est l'acquisition de tout ou partie d'une autre organisation. Nous suivons ici l'analyse proposée par Chi [1994]. Les hypothèses sont les suivantes: la firme B possède des ressources b, complémentaires aux ressources de la firme A,

⁴⁸: Nous traduisons ici 'trustworthy' par 'honnête', faute d'équivalent direct en français.

⁴⁹: Cette réflexion rejoint celle de Conner [1991], qui montre qu'une des différences principales entre le MRC et la théorie des coûts de transaction réside dans leur différence de traitement de l'opportunisme.

la firme B n'est pas en mesure d'acquérir A. La firme A a trois solutions possibles: acquérir la totalité de B, acquérir b, ou s'engager dans une alliance avec B. En fonction de la nature des ressources de B, en particulier l'aisance avec laquelle il est possible d'isoler les contributions respectives de b, d'une part avec les autres ressources de B, d'autre part avec les ressources de A dans le cadre d'une utilisation conjointe, on obtient l'analyse suivante (Tableau 9).

Tableau 9: Choix entre alliance et acquisition

Caractéristiques des ressources		Ressources b de B		
		(1) Utilisation conjointe avec les autres ressources de B	(2) Contribution difficilement mesurable	(3) ni (1) ni (2)
autres ressources de B	Contribution difficilement mesurable	L'acquisition de la totalité de B est au moins aussi avantageuse qu'une alliance		L'acquisition des seules ressources b de B est au moins aussi avantageuse qu'une alliance
	Contribution facilement mesurable	Une alliance est préférable à une acquisition		

Source: Chi [1994, p. 287]

Processus de structuration

La faiblesse majeure des analyses précédentes portant sur la meilleure manière de configurer les structures de la firme est d'ignorer la dimension dynamique et processuelle des phénomènes de structuration: ils supposent un ajustement instantané des structures aux changements de stratégie et/ou d'environnement, et ne tentent pas d'étudier les ressources et les compétences qui sous-tendent ces évolutions structurelles, se contentant de supposer leur existence, ou de faire l'hypothèse que certaines structures formelles sont plus propices à tel ou tel type de processus, sans analyser le processus lui-même.

Collis [1991] dans une analyse de l'industrie des roulements à billes met en évidence l'importance de phénomènes tels que l'"héritage administratif"⁵⁰ pour comprendre les processus d'évolution des structures et leurs liens avec stratégie et environnement: pour les firmes étudiées, l'auteur montre qu'il existe un décalage entre les évolutions structurelles observées et les prescriptions théoriques, tant dans leurs décisions d'implantation géographique (les décisions d'implantation géographique 'sont contraintes par les implantations préexistantes et leur histoire, plutôt que par des considérations de minimisation des coûts' [p. 64]), de division du travail entre sites (les critères de réorganisation des lignes de produits étaient moins 'l'optimisation des coûts' que 'le mix de produits existant', 'la

⁵⁰: 'Administrative heritage', Bartlett & Ghoshal [1989]

demande locale' et 'un attachement émotionnel particulier' [p. 64]), ou de différenciation des unités (par exemple, SKF décide d'implanter un nouveau site de R&D aux Pays-Bas, bien que cette solution soit jugée suboptimale, car ce site est politiquement 'neutre' vis à vis des filiales nationales, [p. 64]).

Des travaux tels que celui de Collis rééquilibrent notre approche des phénomènes organisationnels en montrant leur caractère processuel et interactif, en y mettant en évidence les limites de la rationalité et l'influence de phénomènes culturels ou identitaires.

Culture et avantage stratégique

La capacité d'une organisation à mobiliser les énergies de ses membres pour atteindre des performances supérieures est un facteur au moins aussi important que la munificence de l'environnement pour expliquer les résultats des firmes (Hansen & Wernerfelt [1989]). La culture d'une firme peut être tout autant un frein à son développement harmonieux qu'une source d'avantage concurrentiel, tandis que les tentatives de modification programmée de la culture des firmes a conduit à des résultats au mieux mitigés. Ainsi, pour espérer en obtenir un avantage concurrentiel, une firme doit posséder une culture satisfaisant aux conditions de l'avantage concurrentiel, ou bien elle doit posséder un savoir-faire de management de la culture ayant les mêmes attributs. Les implications normatives de cette analyse sont simples: les firmes dont l'avantage concurrentiel repose sur leur culture doivent tenter d'en comprendre les éléments les plus importants, les nourrir, et maintenir une stratégie de métier. Les firmes dont la culture ne permet pas d'établir un avantage concurrentiel et qui ne possèdent pas les savoir-faire nécessaires à son changement, doivent faire appel à d'autres ressources pour obtenir des performances supérieures à long terme (Barney [1986a], Fiol [1991]).

3. Conclusion: un paradigme pour le management stratégique?

En un laps de temps relativement court, le MRC a conduit, comme nous venons de le voir, à une réécriture en profondeur de la théorie du management stratégique.

Apports du MRC

Notre revue de littérature souligne les nombreux apports du MRC. Ceux-ci peuvent être regroupés en quatre catégories. Premièrement, en adoptant des hypothèses plus conformes à la réalité du comportement quotidien des organisations et de leurs membres, le MRC permet une analyse plus équilibrée et pertinente de la stratégie des firmes: cette conceptualisation de la firme conduit à des représentations plus réalistes tant pour le praticien que pour le chercheur. Le primat de la dotation en ressources de la firme sur les conditions de l'environnement dans l'établissement de l'avantage concurrentiel permet de rééquilibrer l'analyse et les prescriptions. L'affirmation de l'unicité de chaque entreprise conduit à une analyse plus riche, où les approches longitudinales et qualitatives sont revalorisées par rapport aux travaux quantitatifs et instantanés (Foss [1996a, p. 19]). Deuxièmement, le MRC permet d'intégrer

deux perspectives de la stratégie longtemps opposées: l'approche par le contenu des stratégies et l'approche par les processus. En particulier, la place centrale des routines organisationnelles dans le modèle permet de relier contenu et processus (Montgomery [1995]). Troisièmement, bien que le MRC conduise à des prescriptions managériales claires (stratégie de métier, diversification liée), le modèle ne conduit pas à une conception déterministe de la stratégie: celle-ci n'est plus déterminée ex-ante par des facteurs exogènes, mais dépend des actions entreprises par l'organisation. Par rapport aux modèles issus de l'économie industrielle, le MRC réintroduit une marge de liberté d'action: la stratégie n'est plus inéluctable, et sa détermination est aussi affaire d'imagination (Barney [1991]). Quatrièmement, le MRC propose quelques outils managériaux simples et pertinents (les six conditions de l'avantage concurrentiel, la matrice de décision métier/mission, ...).

En regard de ces apports significatifs, le MRC porte en lui des limites significatives, et a fait l'objet de nombreuses critiques, en particulier du point de vue de l'économie industrielle, du courant des coûts de transaction, et de la sociologie institutionnaliste.

Limites de la théorie

Trois limites du MRC sont reconnues par ses partisans eux-mêmes: la portée analytique du modèle est limitée, il repose sur des concepts invisibles, enfin, le modèle porte en lui une contradiction interne qui n'a pas encore été résolue. Selon nous, une quatrième limite du MRC réside dans la tentative de l'inscrire dans la continuation du modèle de Harvard, qui conduit à limiter la pertinence de ses implications normatives.

La première limite du MRC est que les analyses et les prescriptions issues du modèle sont dépendantes du contexte de l'analyse et deviennent caduques dès que l'environnement concurrentiel (les 'règles du jeu') change significativement. De plus, le modèle suppose que certaines firmes, du fait de l'imperfection des marchés de facteurs, seront en mesure de développer ou acquérir, à un coût moindre que leurs concurrents, des ressources/compétences précieuses, difficilement imitables, non-substituables, rares et durables (Barney [1996b, pp. 170-172]). Le modèle a peu à offrir aux firmes qui ne sont pas en mesure de tirer parti de marchés de facteurs imparfaits (cf. Barney [1986b]). Le MRC ne permet donc pas d'aboutir à des prescriptions pertinentes, et doit parfois se satisfaire de rester purement descriptif.

Deuxièmement, la pertinence des descriptions du modèle est limitée par son recours à des concepts qui ne sont pas observables. Cette situation, en soi, n'est pas problématique: dans une perspective pragmatique, si une théorie "est supportée par l'inférence de la meilleure explication, nous ne devrions pas hésiter à dériver des règles normatives de cette théorie, même si elle repose sur des construits non-observables" (Godfrey & Hill [1995, p. 527]). Par contre, il est nécessaire de pouvoir tester (même indirectement) les propositions de la théorie considérée. Or, "une proposition-clé du MRC est que le taux de profit est fonction des barrières à l'imitation de ressources rares et précieuses. De plus, les barrières à l'imitation

sont une fonction de l'observabilité de ces ressources (...) le problème de cette formulation est qu'elle est intenable. Il est, par construction, impossible d'observer le degré d'observabilité d'un construit non-observable" (Godfrey & Hill [1995, p. 530]).

Troisièmement, le MRC porte en lui une contradiction interne: alors que le modèle est -par hypothèse- dynamique, les travaux de recherche se réclamant du MRC font bien souvent appel à des méthodes d'analyse à l'équilibre (Montgomery [1995]). Il existe une contradiction entre la volonté normative des chercheurs dont l'objectif est d'influencer et/ou améliorer les pratiques managériales et le contenu de la théorie qui insiste sur les cas particuliers, qui échappent à la norme (Aharoni [1993]). Si ce sont bien ces 'cas extrêmes' qui sont susceptibles d'obtenir un avantage concurrentiel, alors une prescription normative fondée sur l'analyse de la moyenne d'un échantillon n'a pas beaucoup de sens.

Quatrièmement, si la construction du MRC autour du modèle de Harvard est un moyen pour les promoteurs de la nouvelle théorie d'en établir la légitimité, elle tend aussi à enfermer l'exposition et le développement du MRC dans un cadre étroit. En voulant réécrire le modèle de Harvard, les promoteurs du MRC se sont parfois enfermés dans la perspective simplificatrice de l'«école du design» où la démarche stratégique repose sur une réflexion rationnelle et intentionnelle des dirigeants. Ainsi, les prescriptions normatives de certains travaux ont pour conséquence de réduire 'l'apprentissage désordonné' (Hamel [1994]) d'où émergent les compétences à un programme délibéré et hiérarchisé, balisé dans ses étapes principales (cf. par exemple les travaux de Amit & Schoemaker [1993], Verdin & Williamson [1994], McGrath & al. [1996]). Une telle perspective, en réintroduisant implicitement un décideur rationnel, capable de maîtriser ses actions et son environnement, on le comprend, est très séduisante pour le praticien, qui y retrouve le rassurant cycle 'conception-mise en oeuvre' de la planification stratégique traditionnelle⁵¹. Or, en réintroduisant implicitement un couplage rigide entre intention et action, facteurs et résultat, ces travaux conduisent à des implications normatives qui ne sont que partiellement pertinentes. En effet, une des hypothèses du modèle est que l'avantage concurrentiel repose sur des ressources et des compétences difficilement imitables, c'est à dire lorsque la relation entre input et output est causalement ambiguë (y compris, dans certains cas, pour les membres de l'organisation mêmes⁵²), ou encore, lorsque facteurs de production et résultats ne sont pas rigidement couplés. L'inscription

Critique du MRC: du point de vue de l'économie industrielle

Porter [1991] est certainement le critique le plus virulent du MRC: 'Au pire, le MRC est

⁵¹: Cf. Ansoff [1965]

⁵²: Si l'avantage concurrentiel réside dans des caractéristiques idiosyncratiques, souvent causalement ambiguës, alors, la généralisation ou l'explicitation du phénomène peut s'avérer non pertinente, voir contre-productive. Cf. le cas Indigo, exposé par Baumart [1996], ou la réduction de l'ambiguïté causale inhérente au mode de gestion de la firme détruit son bon fonctionnement.

circulaire. Les firmes couronnées de succès le sont car elles possèdent des ressources uniques. Elles doivent entretenir ces ressources pour réussir' [1991, p. 108]. Il argue que l'avantage concurrentiel 'réside dans l'aptitude d'une firme à réaliser les activités requises à un coût total inférieur à ses concurrents, ou à réaliser certaines activités d'une manière originale qui génèrent une valeur d'usage et permettent d'obtenir un prix supérieur' [1991, p. 102] et ajoute: 'La réalisation d'une activité, ou d'un groupe d'activités, crée aussi des actifs sous la forme savoir-faire, routines organisationnelles et connaissances' [1991, p. 102], mais: 'les ressources n'ont pas de valeur en elles-mêmes, mais parce qu'elles permettent aux firmes de réaliser des activités qui créent des avantages sur certains marchés' [1991, p. 108].

Cette critique nous semble peu fondée et semble plus ressembler à une querelle d'écoles qu'à une objection scientifique: l'articulation chez Porter entre activités et ressources n'est pas dénuée d'ambiguïté. Pour Porter [1991] la création de valeur résulte de la réalisation d'activités, les ressources n'étant qu'un 'intermédiaire dans la chaîne de causalité' [1991, p. 108], du point de vue du MRC, on pourrait lui opposer que l'avantage concurrentiel repose sur l'aptitude de la firme à mettre en oeuvre son système d'offre de manière originale, ou plus efficiente que les concurrents, afin de proposer une prestation supérieure: le surplus de création de valeur réside dans les ressources et les compétences de la firme. De fait, activités et ressources représentent deux aspects indissociables du système d'offre de la firme: la perspective du MRC et celle de l'économie industrielle sont bien plus complémentaires qu'opposées (Foss [1996a, p. 19], Foss, Knudsen & Montgomery [1995, p. 2]).

De fait, l'évolution du travail de M. Porter depuis 1980 révèle une convergence, plutôt qu'une opposition, avec le MRC. D'une fondation solidement ancrée en économie industrielle [1980], le travail de M. Porter a évolué en suivant une dérive évolutionniste (Foss [1996a, p. 12]). Dans son ouvrage de 1980, Porter conceptualise l'avantage concurrentiel comme le résultat de l'érection de barrières à la mobilité, alors que dans son ouvrage de 1985, l'avantage concurrentiel résulte d'une coordination supérieure des activités. Dans son dernier article, Porter [1996], affirme: 'la stratégie dépend d'activités uniques. L'essence d'une stratégie concurrentielle est d'être différent. Cela veut dire choisir délibérément un ensemble d'activités uniques pour offrir un mix de valeur unique' [1996, p. 64], l'auteur insiste ensuite sur les arbitrages nécessaires dans le choix des activités, afin d'ériger des barrières à l'imitation [pp. 68-70]. Grande est la distance entre les conceptions de 1980 et 1996, la dernière étant vraiment proche du MRC: trouver une combinaison unique de valeur ajoutée, effectuer les choix nécessaires à son entretien et à sa protection, ces prescriptions ne sont pas incompatibles avec le MRC, au contraire. Comme le signale Foss [1996a], alors que le MRC semble plus particulièrement armé pour l'étude des firmes diversifiées à long terme, la perspective développée par Porter semble plus pertinente pour le court terme et les stratégies opérationnelles.

Critique du MRC: du point de vue de l'économie des coûts de transaction

La principale ligne de démarcation entre le MRC et l'économie des coûts de transaction repose dans le traitement de l'opportunisme. Alors que l'hypothèse d'un comportement opportuniste est une des justifications principales de l'existence des firmes chez Williamson [1985, 1991], le MRC justifie l'existence de la firme par son rôle social de création d'identité partagée (Kogut, & Zander [1996]) et de véhicule efficient de la coordination de l'action humaine (Conner & Prahalad [1996]). Selon Foss [1996c] ces arguments sont incomplets: 'justifier l'existence de contrats de travail n'équivaut pas à une démonstration suffisante et satisfaisante de l'existence des firmes'. 'Le droit à la propriété d'actifs est tout aussi important -en fait, indispensable- pour comprendre la firme, l'allocation de droits de propriété aux actifs reflétant, entre autres, le potentiel sous-jacent pour une conduite opportuniste' (Foss [1996c, p. 520]).

Ce débat, révèle, en fait une ligne de démarcation entre les deux théories: alors que l'économie des coûts de transaction justifie l'existence des firmes par des arguments de nature économique (droits de propriété), le MRC repose sur des arguments de nature sociologique (identité partagée) et cognitive (coordination de l'action humaine). Ces deux types d'arguments étant irréconciliables, la seule issue est pour l'une ou l'autre des deux théories de prouver sa supériorité: soit, pour l'économie des coûts de transaction, en prouvant que l'on ne peut se passer du concept d'opportunisme, soit pour le MRC en justifiant la propriété des actifs par des arguments indépendants.

Critique du MRC: du point de vue de la sociologie institutionnaliste

Selon Knudsen [1995], le MRC est une théorie encore incomplète car elle n'incorpore pas de théorie du dirigeant, en tant qu'initiateur du développement et de l'identité de la firme, car sans théorie du leadership, il ne peut y avoir de théorie valide de la stratégie: 'stratégie et leadership ont pour principal objet de lier le développement de la firme à une série d'engagements prélabes qui définissent activement le rôle de la firme et sa mission sous-jacente'. L'auteur suggère qu'une piste de recherche potentiellement fructueuse réside dans l'intégration de la théorie du leadership institutionnel de Selznick [1957] au MRC.

Questions de recherche et développements possibles

Bien que représentant une tentative sérieuse d'établissement d'un paradigme en management stratégique, le MRC reste encore une 'théorie en développement'. Les contradictions internes du modèle, ainsi que ses faiblesses laissent à croire qu'il reste à ses promoteurs un important travail de fondation théorique à effectuer avant de pouvoir proposer une véritable théorie intégratrice pour le management stratégique. Les paragraphes précédents suggèrent un certain nombre de pistes de recherche.

La principale faiblesse du MRC du point de vue managérial réside dans son pouvoir prescriptif limité. Premièrement, il nous semble nécessaire pour le MRC de se détacher du

cade du modèle de Harvard, afin d'adopter une perspective plus riche et plus conforme aux hypothèses du modèle. Une voie d'exploration possible serait dans la convergence avec l'approche de l'«action organisationnelle⁵³» dont la perspective cognitive est compatible avec les hypothèses du MRC.

Deuxièmement, l'opérationnalisation des variables du modèle, en particulier la question de la mesure des ressources et des compétences est un des défis qu'il est nécessaire de relever pour parvenir à une plus grande pertinence. Si une approche strictement quantitative semble peu probable, une démarche reposant sur des indicateurs qualitatifs semble possible.

Une troisième piste de recherche présentant un intérêt managérial immédiat est l'étude des meilleures manières d'organiser et exploiter les ressources: au coeur du modèle est l'hypothèse implicite que ressources, compétences et avantage concurrentiel ne sont pas rigidement couplés⁵⁴: c'est peut-être par l'exploration des modalités de couplage que peut progresser la capacité explicative et prescriptive du modèle. Une direction possible serait de prendre en compte les interactions entre la structure formelle de l'organisation et l'architecture des ressources et des compétences de Quélin/Grant pour arriver à une théorie plus robuste.

Du point de vue théorique, une clarification des relations entre le MRC et les modèles issus de l'économie industrielle semble nécessaire, en particulier, les rapports entre activités et ressources doivent être éclaircis. Une tentative de réponse à la critique du point de vue de l'économie des coûts de transaction semble également nécessaire. Enfin, le MRC doit se doter d'une véritable théorie du leadership. Comme le suggère Knudsen [1995], une voie de développement possible se trouve chez Selznick [1957], une alternative réside peut-être dans l'apport des travaux de l'école autrichienne (cf. la contribution de Bonardi dans le présent volume), ou bien dans la théorie de l'entrepreneur de Schumpeter⁵⁵.

Conclusion

En fait le MRC résume bien le dilemme fondamental du management stratégique: la recherche d'une méthodologie pour la réussite dans la gestion des organisations. C'est certainement pour cette raison que le management stratégique n'est pas une science (Montgomery [1995], Foss [1996a]). Or, le MRC semble confirmer qu'une telle 'formule magique' n'existe pas: l'avantage concurrentiel est rare, et il n'est jamais définitif (Barney [1996b]). Une théorie aboutissant à de telles conclusions ne peut devenir le paradigme d'une discipline dont l'objectif est justement l'inverse.

C'est certainement une situation dont il faut se réjouir, plus que s'inquiéter: elle implique que la tâche des managers ne pourra jamais être codifiée en son entier -et donc qu'il leur reste un

53: Johnson [1988], Weick [1979]

54 Orton & Weick [1990].

55: Cf. Wanscoor [1995].

espace de liberté et un rôle- mais qu'ils auront en revanche toujours à faire face à des situations difficiles à dénouer -et donc qu'il restera toujours une place pour la recherche en management.

Bibliographie

- Aharoni, Y., 1993, In search for the unique: can firm-specific advantages be evaluated?, *Journal of Management Studies*, 1, January, 31-49
- Alchian, A.A., 1950, Uncertainty, evolution and economic theory, *American Economic Review*, 388-401
- Amit, R., Shoemaker, P.J.H., 1993, Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 33-46
- Andrews, K.R., 1971, *The concept of corporate strategy*, Dow Jones - Irwin
- Ansoff, I., 1965, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill
- Argyres, N., 1996, Capabilities, technological diversification and divisionalization, *Strategic Management Journal*, 395-410
- Argyres, N.S., 1995, Technology strategy, governance structure and interdivisional coordination, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 337-358
- Argyris, C., Schon, D., 1978, *Organizational Learning*, Addison-Wesley
- Arrègle, J-L, 1995, La savoir et l'approche resource-based: une ressource et une compétence, *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct, 84-94
- Arrègle, J-L., 1996, Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril, 25-36
- Azzone, G., Bertelè, U., Rangone, A., 1995, Measuring resources for supporting resource-based competition, *Management Decision*, 9, 57-62
- Bansard, D., 1996, Du downsizing à la recombinaison des ressources par opération stratégique, *Gestion 2000*, 1, 61-82
- Barney, J.B., 1986, Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Review*, 3, 656-665
- Barney, J.B., 1986, Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, 10, October, 1231-1241
- Barney, J.B., 1990, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 1, 99-120
- Barney, J.B., 1995, Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 4, 49-61
- Barney, J.B., 1996, The resource-based theory of the firm, *Organization Science*, 5, sept-oct, 469
- Barney, J.B., 1997, *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts
- Barney, J.B., Hansen, M.H., 1994, Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 175-190
- Bartlett, C.A., Goshal, S., 1988, Organizing for worldwide effectiveness - the transnational solution, *California Management Review*, 1, fall, 54-74
- Bergh, D.D., 1995, Size and relatedness of units sold: an agency theory and resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, 221-239
- Bernasconi, M., 1983, Stratégie, une analyse comparée des travaux du BCG, du PIMS et de Porter, *Revue Française de Gestion*, sept-oct, 13-17

- Bettis, R.A., Prahalad, C.K., 1995, The dominant logic: retrospective & extension, *Strategic Management Journal*, 5-14
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R., Fahy, J., 1993, Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual framework and research propositions, *Journal of Marketing*, October, 83-99
- Black, J.A., Boal, K.B., 1994, Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 131-148
- Cappelli, P., Crocker-Hefter, A., 1996, Distinctive human resources are firm's core competencies, *Organizational Dynamics*, Winter, 7-22
- CEDAG, 1987, *De Nouvelles Théories Pour Gérer L'Entreprise*, Economica
- Chen, M.-J., 1996, Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration, *Academy of Management Review*, 1, 100-134
- Chen, R., 1996, Technological expansion: the interaction between diversification strategy and organizational capability, *Journal of Management Studies*, 5, sept, 649-666
- Chesbrough, H.W., Teece, D.J., 1996, When is virtual virtuous? Organizing for innovation, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 65-72
- Chi, T., 1994, Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure, *Strategic Management Journal*, 271-290
- Christensen, H.K., Montgomery, C.A., 1981, Corporate economic performance: diversification strategy vs market structure, *Strategic Management Journal*, 327-343
- Coase, R.H., 1937, The Nature of the Firm, *Economica*, 286-305
- Cohen, M.D., Bacdayan, P., 1994, Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study, *Organization Science*, 4, nov, 554-568
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A., 1990, Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 128-152
- Collis, D.J., 1991, A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry, *Strategic Management Journal*, summer, 49-68
- Collis, D.J., 1994, How valuable are organizational capabilities, *Strategic Management Journal*, 143-152
- Collis, D.J., Montgomery, C.A., 1995, Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, jul-aug, 118-128
- Conant, J.S., Mokwa, M.P., Varadarajan, P.R., 1990, Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study, *Strategic Management Journal*, 365-383
- Conner, K.R., 1991, A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, 121-154
- Conner, K.R., Prahalad, C.K., 1996, A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism, *Organization Science*, 5, sept-oct, 477-501
- Coriat, B., Weinstein, O., 1995, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de Poche
- Daft, R.L., Weick, K.E., 1984, Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 2, 284-295
- Day, G.S., 1994, The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, oct, 37-52
- DiBella, A.J., Nevis, E.C., Gould, J.M., 1996, Understanding organizational learning capability, *Journal of Management Studies*, 3, May, 361-379
- Dierickx, I., Cool, C.K., 1989, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 12, dec, 1504-1511
- Dodgson, M., 1993, Organizational Learning: A Review of some Literatures, *Organization*

- Studies, 3, 375-394
- Donaldson, T., Preston, L.E., 1995, The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, 1, 65-91
- Doz, Y., 1994, Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, *Revue Française de Gestion*, Jan-Fév, 92-104
- Drazin, R., Van de Ven, A.H., 1985, Alternative forms of fit in contingency theory, *Administrative Science Quarterly*, 514-539
- Edvinsson, L., Sullivan, P., 1996, Developing a model for managing intellectual capital, *European Management Journal*, 4, Aug, 356-364
- Farjoun, M., 1994, Beyond industry boundaries: human expertise, diversification and resource-related industry groups, *Organization Science*, 2, may, 185-199
- Fiol, C.M., 1991, Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, 1, 191-211
- Fiol, C.M., Lyles, M.A., 1985, Organizational learning, *Academy of Management Review*, 4, 803-813
- Foss, N.J., 1996a, Research in strategy, economics, and Michael Porter, *Journal of Management Studies*, 1, Jan, 1-24
- Foss, N.J., 1996b, Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical comments, *Organization Science*, 5, sept-oct, 470-476
- Foss, N.J., 1996c, More critical comments on knowledge-based theories of the firm, *Organization Science*, 5, sept-oct, 519-523
- Garud, R., Nayyar, P.R., 1994, Transformative capacity: continual structuring by intertemporal technology transfer, *Strategic Management Journal*, 365-385
- Gersik, C.J.G., 1991, Revolutionary Change Theories: A Multileveled Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, *Academy of Management Review*, 1, 10-36
- Ginsberg, A., 1994, Minding the competition: from mapping to mastery, *Strategic Management Journal*, 153-174
- Girod, M., 1995, La mémoire organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct, 30-42
- Godfrey, P.C., Hill, C.W.L., 1995, The problem of unobservables in strategic management research, *Strategic Management Journal*, 519-533
- Goll, I., Sambharya, R.B., 1995, Corporate ideology, diversification and firm performance, *Organization Studies*, 5, 823-846
- Grant, R.M., 1991, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring, 114-135
- Grant, R.M., 1996, Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 4, jul-aug, 375-387
- Hall, R., 1992, The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 135-144
- Hall, R., 1993, A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 607-618
- Hamel, G., 1991, Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, summer, 83-104
- Hamel, G., 1994, The concept of core competence, in Hamel, G. & Heene, A. (eds): *Competence-Based Competition*, Wiley/SMS, 11-33
- Hamel, G., Prahalad, C.K., 1989, Strategic Intent, *Harvard Business Review*, may-jun, 63-76
- Hamel, G., Prahalad, C.K., 1994, *Competing for the future*, Harvard Business School Press
- Hansen, G.S., Wernerfelt, B., 1989, Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors, *Strategic Management Journal*, 399-411

- Harrison, J.S., Hall, E.H., Nargundkar, R., 1993, Resource allocation as an outcropping of strategic consistency: performance implications, *Academy of Management Journal*, 5, 1026-1051
- Hart, S., Banbury, C., 1994, How strategy-making processes can make a difference, *Strategic Management Journal*, 251-269
- Hart, S.L., 1995, A natural-resource-based view of the firm, *Academy of Management Review*, 4, 986-1014
- Haspeslagh, P., 1982, Portfolio planning: uses and limits, *Harvard Business Review*, jan-feb, 58-73
- Helleloid, D., Simonin, B., 1994, Organizational Learning and a firm's core competence, in Hamel, G. & Heene, A. (eds): *Competence-Based Competition*, Wiley/SMS
- Henderson, R., Cockburn, I., 1994, Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research, *Strategic Management Journal*, 63-84
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., 1986, Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance, *Journal of Management Studies*, 4, July, 401-416
- Ingham, H., Thompson, S., 1995, Deregulation, firm capabilities and diversifying entry decisions: the case of financial services, *The Review of Economics and Statistics*, 1, feb, 177-182
- Irvin, R.A., Michaels, E.G. III, 1989, Core skills: Doing the right things right, *McKinsey Quarterly*, Summer, 4-19
- Johnson, G., 1988, Rethinking Incrementalism, *Strategic Management Journal*, 75-91
- Johnson, G., Scholes, K., 1993, *Exploring Corporate Strategy Text and Cases*, Prentice-Hall
- Jüttner, U., Wehrli, H.P., 1994, Competitive advantage merging marketing and the competence-based perspective, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 4, 42-53
- Kim, D-J., Kogut, B., 1996, Technological platforms and diversification, *Organization Science*, 3, may-jun, 283-301
- Knudsen, C., 1995, Theories of the firm, strategic management, and leadership, in Montgomery, C. (ed): *Resource-based and evolutionary theories of the firm*, Kluwer Academic Publishers, 179-218
- Koenig, G., 1996, *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris,
- Kogut, B., Zander, U., 1992, Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 383-397
- Kogut, B., Zander, U., 1996, What firms do? Coordination, identity, and learning, *Organization Science*, 5, sept-oct, 502-518
- Lado, A.A., Wilson, M.C., 1994, Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective, *Academy of Management Review*, 4, 699-727
- Laroche, H., Nioche, J-P., 1994, L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, juin-juil-, 64-78
- Levinthal, D., Myatt, J., 1994, Co-evolution of capabilities and industry: the evolution of mutual fund processing, *Strategic Management Journal*, 45-62
- Levinthal, D.A., March, J.G., 1993, The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 95-112
- Lieberman, M.B., Montgomery, D.B., 1988, First-mover advantages, *Strategic Management Journal*, 41-58
- Liebowitz, S.J., Margolis, S.E., 1995, Path dependence, lock-in, and history, *Journal of Law, Economics and Organization*, 1, 205-226

- Lippman, S.A., Rumelt, R.P., 1982, Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *Bell Journal of Economics*, 418-438
- Long, C., Vickers-Koch, M., 1995, Using core capabilities to create competitive advantage, *Organizational Dynamics*, Summer, 7-22
- Mahoney, J.T., 1995, The management of resources and the resource of management, *Journal of Business Research*, 33, 91-101
- Mahoney, J.T., Pandian, R., 1992, The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, 363-380
- Maijoor, S., van Witteloostuijn, A., 1996, An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry, *Strategic Management Journal*, 549-569
- March, J.G., 1991, Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 1, 71-87
- Markides, C.C., Williamson, P.J., 1994, Related diversification, core competences and corporate performance, *Strategic Management Journal*, 149-165
- Markides, C.C., Williamson, P.J., 1996, Corporate diversification and organizational structure: a resource-based view, *Academy of Management Journal*, 2, 340-367
- McGee, J., Thomas, H., Pruett, M., 1995, Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics, *British Journal of Management*, 257-270
- McGrath, R.G., MacMillan, I.C., Venkatraman, S., 1995, Defining and developing competence: a strategic process paradigm, *Strategic Management Journal*, 251-275
- McGrath, R.G., Tsai, M-H., Venkatraman, S., MacMillan, I.C., 1996, Innovation, competitive advantage and rent: a model and test, *Management Science*, 3, mar, 389-403
- McGrath, R.G., Venkatraman, S., MacMillan, I.C., 1994, The advantage chain: antecedents to rents from internal corporate ventures, *Journal of Business Venturing*, 351-369
- Mehra, A., 1996, Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry, *Strategic Management Journal*, 307-322
- Miller, D., Shamsie, J., 1996, The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965, *Academy of Management Journal*, 3, 519-543
- Mintzberg, H., 1994, *The rise and fall of strategic planning*, Prentice-Hall,
- Montgomery, C.A., 1994, Of diamonds and rust: a new look at resources, in Montgomery, C. (ed): *Resource-based and evolutionary theories of the firm*, Kluwer Academic Publishers, 251-268
- Montgomery, C.A., Wernerfelt, B., 1988, Diversification, ricardian rents, and Tobin's q, *RAND Journal of Economics*, 4, Winter, 623-632
- Mueller, F., 1996, Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory, *Journal of Management Studies*, 6, nov, 757-785
- Nelson, R.E., 1991, Why do firms differ, and how does it matter?, *Strategic Management Journal*, Winter, 61-74
- Nelson, R.R., Winter, S.J., 1982, *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press
- Nicholls, J., 1995, The MCC decision matrix: a tool for applying strategic logic to everyday activity, *Management Decision*, 6, 4-10
- Ollinger, M., 1994, The limits of growth of the multidivisional firm: a case study of the U.S. oil industry from 1930-90, *Strategic Management Journal*, 503-520
- Orton, J.D., Weick, K.E., 1990, Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, *Academy of Management Review*, 2, 203-223
- Penrose, E.T., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell
- Peteraf, M.A., 1993, The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, 179-191

- Porter, M.E., 1980, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press,
- Porter, M.E., 1985, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press,
- Porter, M.E., 1991, Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, 95-117
- Porter, M.E., 1996, What is strategy?, *Harvard Business Review*, nov-dec, 61-78
- Powell, T.C., 1992, Organizational alignment as competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 119-134
- Powell, T.C., 1993, Administrative skill as competitive advantage -extending Porter's analytical framework, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2, 141-153
- Powell, T.C., 1995, Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, *Strategic Management Journal*, 15-37
- Prahalad, C.K., Bettis, R.A., 1986, The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, 485-501
- Prahalad, C.K., Hamel, G., 1990, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 3, 79-91
- Quélin, B., 1995, *Competence of the Firm and Strategic Alliances: Creation of New Capabilities and Appropriability*, HEC Working Paper, Sept,
- Ramanujam, V., Varadarajan, P., 1989, Research on corporate diversification: a synthesis, *Strategic Management Journal*, 523-551
- Reed, R., DeFillippi, R.J., 1990, Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 1, 88-102
- Régnier, F., 1995, Connaissances tacites: un rôle stratégique dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct, 127-132
- Reix, R., 1995, Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct, 17-28
- Richardson, G.B., 1972, The organization of industry, *Economic Journal*, Sept, 883-896
- Robins, J., Wiersema, M.F., 1995, A resource-based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance, *Strategic Management Journal*, 277-299
- Rumelt, R.P., 1972, Strategy, structure, and economic performance, Harvard University Press
- Rumelt, R.P., 1994, Foreword to 'Competence-based competition', in Hamel, G. & Heene, A. (eds): *Competence-Based Competition*, Wiley/SMS, xiv-xix
- Rumelt, R.P., 1995, Inertia and transformation, in Montgomery, C. (ed): *Resource-based and evolutionary theories of the firm*, Kluwer Academic Publishers, 101-132
- Rumelt, R.P., Schendel, D., Teece, D.J., 1991, Strategic management and economics, *Strategic Management Journal*, 5-29
- Sanchez, R., 1995, Strategic flexibility in product competition, *Strategic Management Journal*, 135-159
- Schoemaker, P.J., 1992, How to link strategic vision to core capabilities, *Sloan Management Review*, Fall, 67-81
- Schumpeter, J.A., 1912, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Dunckler und Humblot, Leipzig
- Selznick, P., 1957, *Leadership in Administration*, Harper & Row
- Seth, A., Thomas, H., 1994, Theories of the firm: implications for strategy research, *Journal of Management Studies*, 2, mar, 165-191
- Simon, H.A., 1945, *Administrative Behavior*, Free Press
- Snow, C.C., Hrebiniak, L.G., 1980, Strategy, Distinctive Competence, and Organizational

- Performance, *Administrative Science Quarterly*, June, 317-335
- Spender, J-C., 1995, Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents, *International Business*, 4, 353-367
- Stalk, G., Evans, P., Shulman, L., 1992, Competing on capabilities, *Harvard Business Review*, Mar-Apr,
- Stimpert, J.L., Duhaime, I.M., 1997, In the eyes of the beholder: conceptualizations of relatedness held by the managers of large diversified firms, *Strategic Management Journal*, 2, 111-125
- Stratégior, 1993, *Stratégie, structure, décision, identité*, Politique Générale d'Entreprise, InterEditions
- Teece, D.J., 1980, Economies of scope and the scope of the enterprise, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 223-247
- Teece, D.J., 1982, Towards an economic theory of the multiproduct firm, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 39-63
- Teece, D.J., Rumelt, R.P., Dosi, G., Winter, S., 1994, Understanding corporate coherence, theory and evidence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1-30
- Treacy, M., Wiersema, F., 1995, *The discipline of market leaders*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts,
- Venkatraman, N., 1989, The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence, *Academy of Management Review*, 3, 423-444
- Verdin, P.J., Williamson, P.J., 1994, Core competences, competitive advantage and market analysis: forging the links, in Hamel, G. & Heene, A. (eds): *Competence-Based Competition*, Wiley/SMS, 77-110
- von Krogh, G., Roos, J., 1996, A tale of the unfinished, *Strategic Management Journal*, 729-737
- Walsh, S.T., Boylan, R.T., Morone, J., Paulson, A., 1996, Core capabilities and strategy: empirical evidence for the semiconductor silicon industry, in Thomas, H. & O'Neal D. (eds): *Strategic Integration*, 149-165
- Wanscoor, E., 1995, *Economie de l'entreprise: mais où est donc passé l'entrepreneur?*, *Revue Economique*, 81-110
- Weick, K.E., 1976, Educational organizations as loosely coupled systems, *Administrative Science Quarterly*, March, 1-19
- Wernerfelt, B., 1984, A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 171-180
- Wernerfelt, B., 1989, From critical resources to corporate strategy, *Journal of General Management*, 3, Spring, 4-12
- Wernerfelt, B., 1995, The resource-based view of the firm: ten years after, *Strategic Management Journal*, 171-174
- Wernerfelt, B., Montgomery, C.A., 1988, Tobin's q and the importance of focus in firm performance, *American Economic Review*, 1, March, 246-250
- Williamson, O.E., 1975, *Markets and Hierarchies*, Free Press
- Williamson, O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press
- Williamson, O.E., 1991, Strategizing, economizing and economic organization, *Strategic Management Journal*, winter, 75-94
- Winter, S.G., 1995, Four Rs of Profitability: Rents Resources, Routines & Replication, in Montgomery, C. (ed): *Resource-based and evolutionary theories of the firm*, Kluwer Academic Publishers, 147-178
- Winter, S.J., 1987, Knowledge and competence as strategic assets, in Tushman, M.L. & Van de Ven, A.H. (eds): *The Competitive Challenge*, School of Business, University of

- California, Berkeley, 159-184
- Winter, S.J., 1991, On Coase, competence and the corporation, in Williamson, O.E. & Winter, S.J. (eds): *The Nature of the Firm*, Oxford University Press
- Wright, P.M., McMahan, G.C., 1992, Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 2, 295-320
- Wright, R.W., 1994, The effects of tacitness and tangibility on the diffusion of knowledge-based resources, ESSEC Working Paper, Jan
- Wright, R.W., van Wijk, G., Bouty, I., 1995, Les principes du management des ressources fondées sur le savoir, *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct, 70-75
- Zahra, S.A., Das, S.R., 1993, Building competitive advantage on manufacturing resources, *Long Range Planning*, 2, 90-100