« L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires »

Houda Ghozzi

Doctorante

Université Paris Dauphine

UMR CNRS n°7088

CREPA : Centre de recherche en Management et Organisation.

houdaghozzi@yahoo.fr

29 B rue de Poissy, 75005 Paris.

06 68 68 80 17

Résumé

Alors que l'approche par les ressources et les compétences est apparue au départ en tant que théorie de l'avantage concurrentiel, elle a rapidement étendu son champ de compétences à la question des frontières de la firme. Prenant essentiellement ancrage dans les faiblesses de la théorie des coûts de transaction, elle apparaît désormais comme un rival de taille.

Toutefois, les apports de l'approche par les ressources et les compétences à la problématique du choix entre « produire ou acheter » sont multiples et une revue de ces apports semble encore manquante. Cet article a donc pour principale ambition de proposer une synthèse des apports tant conceptuels qu'empiriques. Cette revue de la littérature permettra de déterminer dans quelle mesure cette approche parvient à mettre en place un paramétrage abouti du choix entre « produire ou acheter », et de souligner certaines limites la freinant encore dans une pareille entreprise.

Mots clés : théorie des ressources et des compétences, théorie de la firme conceptualisation, intégration verticale.

« L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires? »

Résumé

Alors que l'approche par les ressources et les compétences est apparue au départ en tant que théorie de l'avantage concurrentiel, elle a rapidement étendu son champ de compétences à la question des frontières de la firme. Prenant essentiellement ancrage dans les faiblesses de la théorie des coûts de transaction, elle apparaît désormais comme un rival de taille.

Toutefois, les apports de l'approche par les ressources et les compétences à la problématique du choix entre « produire ou acheter » sont multiples et une revue de ces apports semble encore manquante. Cet article a donc pour principale ambition de proposer une synthèse des apports tant conceptuels qu'empiriques. Cette revue de la littérature permettra de déterminer dans quelle mesure cette approche parvient à mettre en place un paramétrage abouti du choix entre « produire ou acheter », et de souligner certaines limites la freinant encore dans une pareille entreprise.

Mots clés : théorie des ressources et des compétences, théorie de la firme conceptualisation, intégration verticale.

INTRODUCTION

La théorie des ressources et des compétences (désormais notée TRC) regroupe un ensemble de branches, principalement la « Resource Based View » (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986), la « théorie des compétences centrales » (Hamel et Prahalad, 1990), « la théorie des capacités dynamiques » (Teece Pisano et Shuen, 1997), « la théorie évolutionniste » (Nelson et Winter, 1982), ou encore, la « théorie de la connaissance », également connue sous l'appellation anglophone de « *Knowledge Based View* » (Grant, 1996, Conner et Prahalad, 1996).

Ces divers courants de pensée ont tous pour particularité de déplacer l'attention vers l'analyse de la firme, ses ressources, son savoir et savoir-faire, ses capacités dynamiques, ses routines ainsi que sa capacité à apprendre. En effet, ces approches, et notamment la branche la plus ancienne, la « *Resource Based View* » apparaissent pour compléter l'analyse « industrielle » (Wernerfelt, 1984) avec la conviction profonde que la profitabilité des firmes émane également de ressources intrinsèques et non pas seulement du secteur.

Un effort d'opérationnalisation de la théorie des ressources et des compétences a ainsi été progressivement déployé dans plusieurs champs de recherches en stratégie¹, dont celui relatif aux frontières de la firme. Et, alors que la décennie des années 80 a été nettement marquée par une vague de recherches testant le paramétrage de la théorie des coûts de transaction ; au cours des années 90, des travaux visant à tester, voir à découvrir les différents concepts constituant la théorie des ressources ainsi que les relations causales qui l'animent² ont vu le jour. L'extension de la TRC à cette problématique s'est ainsi largement matérialisée à travers la remise en cause des principaux fondements de la théorie des coûts de transaction. Elle s'oppose ainsi à son unité d'analyse qu'est la transaction, à la logique d'*Economizing* mise en avant par Williamson (1991), ainsi qu'à l'importance du rôle qu'y tient l'opportunisme. Ainsi, alors que la TCT prône un raisonnement d'efficience, en termes de minimisation sur des coûts

¹ Pour évaluer la validité de la Resource based view, Priem et Butler (1991) ont listé les 18 thèmes les plus étudiés dans les programmes de recherche en stratégie. Il en ressort que depuis 1991, 13 de ces 18 thèmes ont été abordés par la TRC (notamment la Resource Based View).

² La « Resource-Based-View » est antérieure aux années 90, et date plutôt du milieu des années 80 et son inspiration (Penrose) est encore plus ancienne. Mais c'est véritablement au cours des années 90 que les études empiriques se multiplient.

de transaction, la TRC propose plutôt une focalisation sur les ressources et les aptitudes différentielles conférant à la firme une meilleure efficacité.

En réponse à ces critiques, Williamson (1999 :1094) ne peut s'empêcher de souligner le manque de paramétrage de la TRC. Il explique à ce propos qu'entre l'article fondateur de Coase, datant de 1937 et le début du paramétrage de la TCT, datant des années 70, il s'est écoulé environ 35 ans. Appliquant ces mêmes délais, et considérant que le premier article qui évoque le concept de compétences est de celui de Richardson (1972), il stipule que la théorie basée sur les compétences devrait alors voir aboutir son paramétrage en 2007³. La question que nous posons prend alors tout son sens. En effet, en 2008, dans quelle mesure la TRC est-elle parvenue à la construction d'un tel paramétrage?

Tandis que les travaux de synthèse faisant état des apports relatifs à la TRC en tant que théorie de l'avantage concurrentiel existent (Barney et Arikian 2001, Haddida, 2002, Newbert, 2007), une synthèse de ses apports à la question des frontières de la firme nous semble encore manquante. C'est pourquoi, cet article aura pour ambition de présenter un état de l'art de cette approche en tant que théorie de la firme.

Cette démarche s'articulera autour de deux sections. La première présentera les principaux apports conceptuels de la TRC à la question des frontières de la firme ; tandis que la seconde classera les principaux travaux empiriques selon la méthodologie de recherche sur laquelle ils se basent. Cette section introduira également les limites de ces démarches ainsi que certains aménagements permettant de les contourner.

1. DE LA THEORIE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL A UNE THEORIE DE LA FIRME : APPORTS CONCEPTUELS DE LA TRC.

Les apports de la TRC à la question des frontières de la firme sont attribuables à des travaux découlant de la forme première prise par la TRC, ceux-ci y faisant référence de manière indirecte ; mais aussi à des travaux de chercheurs ayant exclusivement abordé cette question de recherche. La première section relèvera ainsi les premiers travaux conceptuels de la TRC

³ Il ajoute tout de même que si nous considérons que l'article fondateur est celui de Penrose (1959), alors le paramétrage aurait dû voir le jour en 1997 ».

en tentant de décliner leurs apports à la problématique des frontières de la firme, tandis que la seconde mettra en lumière les prédictions y faisant explicitement référence.

1.1 DES APPORTS CONCEPTUELS S'INSCRIVANT DANS LA FORME PREMIERE DE LA TRC.

La RBV s'oppose à l'idée selon laquelle les seules propriétés de l'industrie déterminent la performance des firmes⁴, et souligne que les ressources et les compétences spécifiques à la firme sont plus importantes que les effets des caractéristiques de l'industrie elles-mêmes.

C'est précisément autour de l'article de Wernerfelt (1984) que la « *Resource Based View* » s'est formée⁵, comprenant des études telles que celles de Barney (1986), de Peteraf (1993) ainsi que de Dierickx et Cool (1989). Ces auteurs ont en effet largement contribué à la consolidation de ce qui est désormais connu comme l'approche basée sur la quête de ressources et de compétences créatrices de l'avantage concurrentiel soutenable. La TRC était ainsi dans sa forme première une théorie de « l'avantage concurrentiel⁶ », ou encore une théorie dite « de la performance de la firme » au sens d'Argyres et Zenger (2007). Et, les questions abordées ont d'abord été les suivantes :

- Comment mettre en place les ressources et les compétences créatrices d'un avantage concurrentiel soutenable ?
- Quel type de ressources crée le plus de valeur ?
- Quels sont les effets des capacités sur la performance ?

La forme première de la TRC n'est pas constituée par les seules apports de la RBV, puisque celle-ci regroupe l'ensemble des cadres théoriques plaçant les ressources et les compétences de la firme au cœur du raisonnement stratégique. Comme le montre le tableau de synthèse suivant, l'appellation « théorie des ressources et des compétences » couvre en réalité plusieurs

⁴ Comme le montre Rumelt (1991), la variance des profits intra industries est cinq à huit fois probantes que la variance des profits inter-industries, d'où le fait que ce sont les facteurs spécifiques à la firme qui sont plus importants que les effets de l'industrie. (Ce résultat s'oppose à celui de Schmalensee (1985) dont la discussion de l'origine de la rente de la firme le mène à en conclure que les facteurs liés à la firme ne sont pas statistiquement significatifs. Il en conclut que l'appartenance à l'industrie est le meilleur facteur explicatif de l'origine de la rente).

⁵ En 1994, cet article s'est vu décerner le prix de meilleur article publié (au cours des dix dernières années) dans le *Strategic Management Journal*. L'origine de la RBV est également souvent attribuée aux travaux de Penrose (1959).

⁶ Foss (2001 :10) appelle cela le modèle de la RBV orientée vers l'économie.

branches n'ayant pas les mêmes unités d'analyse, ni forcément les mêmes prédictions. Pour mieux distinguer les principaux enseignements pouvant être extraits de ces branches, une synthèse des différentes branches de la TRC a repris la catégorisation faite par Koenig (1999 :203). Puis, pour chacune des branches retenues par Koenig, les prédictions générales qui en émanent ont été extraites puis déclinées à la question des frontières de la firme.

Tableau 1 : Branches constitutives de la TRC et prédictions qui en émanent.

Un héritage commun : la théorie de la croissance de Penrose (1959)

PRINCIPALES APPROCHES	<i>Resource Based View</i>	<i>Théorie des compétences centrales</i>	<i>Théorie des capacités dynamiques</i>	<i>Théorie évolutionniste</i>
PRINCIPAUX AUTEURS	Barney, Wernerfelt	Hamel et Prahalad Amit et Shoemaker	Teece, Pisano Shuen	Nelson et Winter
UNITE D'ANALYSE	Ressources	Compétences centrales	Capacités dynamiques	Sentier de dépendance, routines
PRESCRIPTIONS GENERALES QUE NOUS POUVONS FORMULER	Identifier les ressources vérifiant les critères VRIS ⁷ (Barney, 1986) pour mettre en place des rentes ricardiennes et un avantage concurrentiel soutenable.	La firme doit identifier et exploiter les compétences clés puis : - doit décliner les compétences clés en produits centraux puis en produits finaux ; - doit mettre en place des objectifs ambitieux pour créer un stress et une motivation, stimulant ainsi la créativité dans l'entreprise.	La firme doit décider quelle compétence il faut développer afin d'affronter l'évolution rapide du marché, des produits et de la technologie	Pas de prescriptions claires : La théorie a plus un but descriptif, visant à articuler ce qui se passe au niveau individuel avec ce qui se passe à un niveau plus agrégé. Ainsi la firme est sélectionnée sur la base de ses routines. La survie de l'entreprise dépend de son aptitude à modifier ses routines et à en inventer de nouvelles.
LOGIQUES POUVANT SERVIR DE BASE POUR LE TEST DE LA TRC « EN	- Vérifier que les activités respectant les critères VRIS permettent la	- Vérifier que la firme intègre les activités où elle pense pouvoir décliner ses compétences clés.	- Vérifier que la firme intègre les activités où elle pense	- Il n'existe pas de prédictions claires. C'est une branche qui explique que les

⁷ Ressources valorisables, rares, non imitables et non substituables.

⁸ Cette proposition est extraite des travaux de Steensma et Corley (2001) qui testent la RBV en s'appuyant sur ces deux propositions. De l'ensemble des travaux que nous avons étudié, cette opérationnalisation nous est apparue comme étant l'une des plus intéressantes.

TANT QUE THEORIE DE LA FIRME »	<i>mise en place d'un avantage concurrentiel ;</i> <i>-Puis vérifier si ces activités sont intégrées⁸.</i>		<i>détenir des capacités «dynamiques» lui permettant de faire face au changement du marché et de la technologie.</i>	<i>structures en place sont le résultat des inerties. Elle introduit la notion de « sentier de dépendance ».</i>
---	--	--	--	--

La TRC comprend ainsi en réalité une multiplicité de branches, reposant sur différentes unités d'analyse, et dont émergent diverses prédictions. Ces dernières sont principalement axées sur le fait qu'il s'agit pour la firme d'internaliser les activités « stratégiques », c'est-à-dire les activités pour lesquelles elle détient des ressources, des compétences clés ou des compétences dynamiques lui conférant un avantage concurrentiel.

Toutefois, ces apports n'abordent pas explicitement la problématique du choix entre produire ou acheter. Pour preuve, les premières études empiriques de la TRC se sont intéressées à l'étude des raisons des différentiels de performance existant entre les firmes et aux caractéristiques des ressources qui contribuent à la mise en place d'un avantage concurrentiel soutenable⁹. Dans la section qui suit, nous relevons ainsi les travaux conceptuels faisant explicitement référence à la problématique des frontières de la firme.

1.2 DES APPORTS S'ADRESSANT EXPLICITEMENT A LA PROBLEMATIQUE DES FRONTIERES DE LA FIRME.

Le déplacement de la TRC vers la question des frontières de la firme au début des années 1990, fut au départ clairement en réaction aux limites de la TCT. En effet, comme l'explique Hodgson (1998), parmi les multiples approches traitant de la firme, une première bifurcation, et probablement la plus importante, concerne le traitement de la firme comme un ensemble de compétences plutôt qu'un ensemble de contrats. Ce débat opposant la TCT et la théorie des compétences, a d'ailleurs, selon Hodgson (1998), été initié dans *Organization Science* en 1996 à travers le houleux débat opposant Kogut et Zander (1996), Foss (1996) et Conner et

⁹ Pour une synthèse plus récente de ces études empiriques voir les travaux de Newbert (2007). Celui-ci explique d'ailleurs que la majorité des tests testent la performance et non pas l'avantage compétitif proprement dit.

Prahalad (1996). L'attaque frontale de ces auteurs insuffle par là-même à la TRC une dimension nouvelle, intégrant des réflexions relatives aux frontières de la firme.

Ces apports s'articulent autour de travaux mettant en lumière trois principaux concepts directement applicables à cette question : le concept de complémentarité, d'interdépendance et de différentiel d'aptitude.

1.2.1 Importance du concept de « complémentarité des activités » et de « synergie ».

Dans son article comparant la RBV à la théorie industrielle, Conner (1991) émet des suggestions quant à la façon d'appliquer cette première à la question des frontières de la firme. Elle stipule que c'est le fait que les firmes soient constituées différemment qui expliquent la performance différentielle. Ainsi, un actif peut être propriété de la firme X plutôt que la firme Y, car il y est mieux combiné dans les actifs de la firme X que dans ceux de la firme Y.

Profitant des complémentarités avec les actifs préalablement détenus, les firmes obtiennent fréquemment des avantages sur le marché. Conner (1991 : 140-143) explique à ce propos que *« Le projet peut être conduit en interne car les équipes en interne créent des connaissances et détiennent des compétences, des savoirs et des routines proches des activités en cours. La firme va donc intégrer les activités proches des savoir-faire et des routines qu'elle détient. C'est l'interdépendance avec les ressources en place appelée « relatedness » qui offre une opportunité de gain généré par la redéployabilité des ressources¹⁰ »* (traduction libre).

Par conséquent, la redéployabilité dépendrait du degré auquel une nouvelle activité est spécifique aux activités déjà présentes dans la firme. Les limites de l'intégration verticale pourraient ainsi émaner d'un manque d'adéquation avec les actifs déjà détenus, générant des « dés économies » d'échelle et d'envergure. Concrètement, soit deux activités « S » et « T », celles-ci seront entreprises en interne (« S+T ») si elles nécessitent une même culture et les mêmes routines, ce qui permettrait une transmission plus facile de l'information et ainsi que

¹⁰ Cette idée est également présente dans les raisonnements issus de la théorie des coûts de transaction ainsi que de l'économie industrielle. Mais, la théorie des coûts de transaction ne relève l'importance de la spécificité que si elle est associée à de l'incertitude et donc à des risques d'opportunisme. Et, c'est d'ailleurs le point de rupture entre ces deux cadres théoriques.

l'émergence de synergies (et cela indépendamment des risques liés à l'opportunisme des agents).

Cette notion de complémentarité est également abordée par Dierickx et Cool (1989) à travers le concept d'«*interconnectdness*». Ces derniers soulignent l'importance de l'accumulation des stocks d'actifs, ainsi que la mise en place d'actifs reliés au stock d'actifs préexistants de l'entreprise. Montgomery et Wernerfelt (1988) évoquent aussi le rôle de la complémentarité à travers le concept d'actifs «*super-additifs*». Richardson (1972) attribuait déjà le choix entre pures relations de marché, partenariat et hiérarchie à la similitude ainsi qu'à la complémentarité des activités. Il suggère ainsi que le choix entre ces formes est fonction du caractère semblable ou dissemblable des activités à coordonner ainsi que du degré de complémentarité des activités. Il précise à cet effet que les activités qui requièrent les mêmes compétences sont des activités semblables, tandis que celles qui constituent différentes phases d'un processus de production, nécessitant d'une façon ou d'une autre d'être coordonnées, constituent des activités complémentaires.

La complémentarité évoquée ici fait en fait référence à la similarité au sens de Richardson. A l'inverse, nous notons interdépendance la complémentarité au sens de Richardson.

1.2.2 Importance du concept « d'interdépendance des activités ».

Selon Grant (1996), la firme doit être considérée comme une institution «*intégratrice*» de connaissance. L'extension de la firme à travers l'intégration verticale doit être analysée en fonction de l'efficacité de la connaissance utilisée¹¹, qui dépend en partie du potentiel d'agrégation de la connaissance. Ainsi, au niveau individuel et organisationnel, l'absorption de la connaissance dépend de l'habileté du récepteur à ajouter une connaissance supplémentaire à la connaissance déjà en place. L'agrégation de la connaissance est ainsi facilitée lorsque celle-ci peut être exprimée dans un langage commun à celui de la firme.

Cette première idée est à premier abord proche de la notion de complémentarité et d'interconnexion facilitant la meilleure «*digestion*» de l'activité, si ce n'est que Grant ajoute ensuite que si les marchés ne transfèrent pas les connaissances de manière efficace, alors :

¹¹ Cette analyse suit celle de Demsetz H. (1991), *The Theory of the Firm Revisited*, extrait de Williamson O. et Winter S.G., *The nature of the Firm*, Oxford University Press, New York, pp. 159-178.

soient deux étapes de production adjacentes A et B, elles seront intégrées dans la même structure si la production à l'étape B nécessite un accès à la connaissance utilisée dans l'étape A. En revanche, si l'output issu de A peut être utilisé en B sans besoin d'accès à l'information utilisée en A, alors, il n'est nul besoin d'intégrer les deux étapes.

L'interdépendance des activités fait en réalité référence à la juxtaposition des étapes d'un processus de production. L'internalisation permettrait de mieux gérer cette interdépendance et d'harmoniser le processus de production à travers une meilleure synchronisation.

Cet argument se rapproche fortement du raisonnement transactionnel où certains comportements opportunistes peuvent être à l'origine d'un blocage entre les étapes d'un processus. Néanmoins il semblerait que la TCT insiste davantage sur l'internalisation par anticipation d'un comportement opportuniste, tandis que Grant évoque plutôt une plus grande « fluidité » des activités lorsqu'elles sont jointes au sein d'une même structure. Cela rejoint d'ailleurs la différenciation effectuée par Kogut et Zander (1996) lorsqu'ils décrivent la firme comme « *A creator of positive* » plutôt qu'un « *Avoider of negative* ».

1.2.3 Importance des concepts d'aptitude et de connaissance.

Même si Hodgson (1998) considère que ce sont les échanges de 1996 qui ont véritablement été à l'origine de l'extension de la TRC à la question de la firme, cette réflexion peut au moins être remontée aux travaux de Demsetz (1988). Ce dernier évoque la notion de compétences à travers le concept de « *Knowledge Based Consideration* », et fournit un important éclairage sur la notion d'aptitude différentielle. Il stipule (1988:147)¹² que l'explication apportée par la TCT ne constitue qu'une réponse possible, et ajoute que le différentiel de coûts de production est au moins aussi important.

Kogut et Zander (1992, 1996) considèrent que l'organisation est une entité sociale et historique, où la connaissance est plus aisément produite et transférée. Cette connaissance y est en fait accumulée à travers l'expérience. Ils ajoutent que le concept d'opportunisme ne peut constituer un point de départ réaliste et que la firme n'existe pas « par défaut » au marché

¹² “*The emphasis that has been given to transaction costs dims our view of the full picture by implicitly assuming that all firms can produce goods and services equally well...Since firms may not be perfect substitutes in the production of goods and services, it might be of interest to the firm to produce its own input even if the transaction costs were zero and management costs were positive. Or, if the production cost incurred by other firms is sufficiently low, it might serve the firm to purchase its inputs, even though the costs of managing “in-house” production is zero*”.

mais plutôt parce qu'elle procure une « action volontariste », s'appuyant sur des principes d'organisation supérieurs¹³ à ceux du marché. Ainsi, c'est au travers des échanges que les individus et les groupes à l'intérieur de la firme développent une compréhension commune, facilitant par là-même la transformation des idées. Ce raisonnement sous-tend donc que les connaissances et les aptitudes encadrées dans cette communauté vont déterminer les frontières de la firme.

Conner et Prahalad (1996), s'inscrivent dans la lignée des travaux de Kogut et Zander, et stipulent que c'est l'anticipation du différentiel de connaissance qui affecte le choix organisationnel. Ils mettent ensuite en lumière deux principaux cas de figure où la TRC fournirait une explication plus appropriée de la structure en place :

- Si la firme n'intègre pas lorsque l'opportunisme est élevé, alors, cette non intégration peut être attribuée au fait que le sous-traitant fournit une connaissance supérieure.
- A l'inverse, si l'activité est intégrée lorsque l'opportunisme est faible alors cela peut être dû au fait que la firme fournit une connaissance supérieure à celle du sous-traitant.

Selon Conner et Prahalad, prouver la supériorité de la TRC revient à démontrer que ces deux situations sont empiriquement possibles (ces situations apparaissent en grisé dans le schéma ci-dessous).

Figure 9 : Prédications de la TCT versus TRC.

Firme détient connaissances supérieures au marché	Oui	Non
Probabilité de comportements opportunistes		
Elevé	TCT : firme TRC : firme	TCT : firme TRC : marché
Faible	TCT: marché TRC : firme	TCT : marché TRC : marché

Foss (1996) souligne également l'importance de l'aptitude et précise que le choix entre « faire » ou « faire faire » dépend de trois variables : l'aptitude d'une firme dans l'activité qu'elle entreprend, l'aptitude d'une firme dans l'apprentissage des aptitudes spécifiques, mais aussi la valeur de ces aptitudes spécifiques sur le marché. Cette dernière variable laisse

¹³ « A higher order of organizing principles »

suggérer que l'aptitude serait une condition nécessaire mais non suffisante, puisqu'elle doit être valorisable sur le marché.

Cette revue de la littérature conceptuelle souligne des apports émergents de l'approche « économique » première de la TRC qui focalise essentiellement sur les ressources créatrices d'un avantage concurrentiel ; ainsi que des apports traitant plus explicitement des frontières de la firme. Ces derniers focalisent sur l'aptitude de la firme à gérer l'activité en interne par rapport au potentiel sous-traitant. Cette aptitude serait ainsi liée aux connaissances, au savoir-faire ou encore aux routines qui permettent à la firme de mieux « digérer » l'activité en question. Le choix entre produire ou acheter doit également prendre en compte les complémentarités et synergies dont l'entreprise peut bénéficier. De plus, la firme doit également prendre en considération le niveau d'interdépendance de ces activités et l'efficacité du marché dans le transfert des informations.

Au vu de la diversité des prédictions émanant de la littérature conceptuelle, il paraissait intéressant d'examiner la traduction concrète de ces prédictions dans la littérature empirique.

2. CONCEPTUALISATIONS ET PREDICTIONS DE LA TRC EN TANT QUE THEORIE DE LA FIRME : APPORTS EMPIRIQUES, SYNTHESE ET LIMITES.

Afin d'examiner le paramétrage offert par la TRC à la question des frontières de la firme, nous avons tout d'abord présenté les apports conceptuels de la TRC. La diversité de ces apports nous a ensuite poussé à l'étude des modélisations opérées dans la littérature empirique. Cette synthèse a permis de relever deux principales logiques de test de la TRC en tant que théorie de la firme, et de souligner les limites de cette approche dans une telle démarche.

2.1 PRINCIPAUX APPORTS EMPIRIQUES TRAITANT DIRECTEMENT DE LA TRC EN TANT QUE THEORIE DE LA FIRME.

La revue des conceptualisations issues des études empiriques distingue différentes méthodologies et différents positionnements : des études qualitatives ou quantitatives qui

s'inscrivent dans une optique positive ou normative. En effet, alors que les premières s'appliquent à vérifier les prédictions empiriques de la TRC, les secondes testent plutôt les effets de la réalisation (ou non réalisation) de ces prédictions sur la performance réelle. Enfin, comme nous le montrerons dans les paragraphes suivants, chacune de ces démarches de recherche ne s'appuie pas sur les mêmes branches théoriques de la TRC.

2.1.1. Etudes qualitatives positives.

a. Test basé sur la théorie des aptitudes différentielles.

L'étude d'Argyres (1996) reste à nos yeux une des plus significatives dans le test de l'utilité de la TRC en tant que théorie de la firme. L'auteur cherche à confronter la TRC à la TCT à travers une étude de cas où il s'appuie sur l'analyse en profondeur des différentes étapes du processus de production de câbles, fils et connecteurs de télévision. La méthode consiste en l'analyse de données qualitatives sur des décisions de faire ou de faire faire, en comparant l'importance des considérations d'ordres transactionnelles par rapport à celles en termes d'aptitudes.

Argyres teste donc la TRC en se basant sur la seule notion « d'aptitude différentielle ». Il stipule que l'approche par les capacités de la firme consiste à vérifier si la firme intègre les activités où elle possède plus d'aptitudes et de capacités que ses fournisseurs potentiels. Il démontre tout au long de sa recherche, que pour certains composants, la spécificité seule est déterminante, alors que pour d'autres, les capacités et les aptitudes sont plus explicatives. Sa recherche se base donc implicitement sur la matrice de Conner et Prahalad (1996) qui relève les deux cas de figure où la TRC triomphe sur la TCT. Pour vérifier la vérification des raisonnements de la TRC dans l'explication entre faire ou faire faire, Argyres retient donc l'hypothèse suivante :

Les firmes intègrent verticalement les activités où elles disposent d'une expérience en termes de production et/ou des compétences organisationnelles plus importantes que celles de fournisseurs potentiels. A l'inverse, elles externalisent les activités où elles bénéficient d'aptitudes moins importantes que celles des sous-traitants. (Sauf dans le cas où des décisions de long terme sont prises afin de subir les coûts de développement d'aptitudes en interne).

Cela permet donc de retenir une première modélisation de la TRC, se basant exclusivement sur le concept « d'aptitude différentielle ».

b. Test basé sur la théorie des aptitudes différentielles et de l'importance stratégique.

Masson Franzil (2006)¹⁴, teste l'externalisation de la logistique à travers l'étude de cas de trois entreprises de l'industrie laitière. Pour cela, elle vérifie deux principales hypothèses :

(1) Les différentes composantes de la chaîne logistique présentent des caractéristiques d'importance stratégique variable. Selon les prédictions de la théorie des ressources, une tendance à externaliser les activités d'intensité stratégique faible (transport, stockage et entreposage) devrait être observée.

Inversement, une tendance à allouer à la hiérarchie les composantes d'intensité stratégique forte (emballage, étiquetage et ensachage, planification et organisation, transformation, préparation commandes et envoi, contrôle-qualité, et prestations financières) devrait être constatée.

Et,

(2) Un fonctionnement performant des différentes composantes de la chaîne logistique nécessite des compétences individuelles et collectives humaines spécifiques. Selon la théorie des ressources, une tendance à externaliser les composantes pour lesquelles l'entreprise ne détient pas ces compétences spécifiques devrait être observée.

Inversement, une tendance à maintenir à la hiérarchie les composantes logistiques pour lesquelles la firme détient les compétences lui permettant la meilleure performance devrait être constatée.

Alors que la première hypothèse teste la TRC dans son optique « économique », c'est-à-dire en testant « l'aspect stratégique », la seconde s'appuie sur le différentiel d'aptitudes et de compétences.

2.1.2 Etudes quantitatives normatives¹⁵.

Une des études les plus citées dans la confrontation de la TRC à la TCT reste celle de Poppo et Zenger (1998) qui étudient 152 décisions d'externalisation du service informatique. Pour entreprendre ce test, ils développent et testent un modèle de performance institutionnelle comparative, où la modélisation de la TRC s'appuie sur l'hypothèse suivante :

¹⁴ Ce papier n'ayant pas encore fait l'objet de publication ne sera pas pris en compte dans notre tableau de synthèse des différentes hypothèses testées par la TRC.

¹⁵ Travaux étudiant la performance issue de l'emploi des prédictions d'une théorie.

L'augmentation de la spécificité des actifs doit affecter positivement la performance de la gouvernance de firme.

Pour cela, ils mesurent le coefficient « α » relevant l'évolution de la performance lorsque la spécificité augmente et que la transaction est internalisée.

(À l'inverse, l'hypothèse de la TCT stipule que l'augmentation de la spécificité des activités doit négativement affecter la performance de la gouvernance de marché. Ils mesurent le coefficient « β », relevant le degré de dégradation de la performance de la gouvernance de marché lorsque la spécificité augmente et que la transaction est internalisée).

Le test de la TRC se base donc sur la constatation des effets de la spécificité des actifs sur la performance de la gouvernance de firme, soit le coefficient « α ». (En l'occurrence, la TRC est vérifiée si ces effets sont positifs), d'où sa qualification d'étude normative.

Poppo et Zenger précisent que le point commun de ces deux approches réside dans l'idée que la spécificité des actifs entraîne leur internalisation, et que les deux théories se focalisent sur ce même concept de spécificité. Toutefois, alors que la TCT stipule que les effets de la spécificité des actifs sur la performance des échanges de marché sont négatifs, la TRC met plutôt en lumière le fait que la spécificité des actifs améliorera notablement la performance de la gouvernance de firme.

Kale et Puranam (1994) confrontent l'utilité de quatre cadres théoriques dans l'explication de décisions d'acquisition, dont la TRC et la TCT¹⁶. La modélisation de la TRC se base exclusivement sur la RBV, et pour cela, ils mettent en place deux hypothèses:

- (1) Une relation positive est attendue entre l'acquisition du partenaire et la significativité des ressources du partenaire dans l'amélioration de sa position concurrentielle ;

- (2) Une relation positive est attendue entre l'acquisition du partenaire et l'intérêt que portent les rivaux aux ressources de la cible.

Les auteurs modélisent la TRC en se basant sur les principes de Barney (1991) selon lesquels le rachat de partenaires qui possèdent des ressources rares et valorisables confère deux avantages: l'autorité sur les ressources significatives dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel, et, le fait que cette autorité sur les ressources de son partenaire exclut l'accès à cette même ressource à ses rivaux, renforçant par la même cet avantage compétitif. Ces travaux restent purement normatifs, testant les effets de la décision prise sur l'amélioration de la performance de l'entreprise.

¹⁶ Ils testent également l'utilité de la théorie des options et la théorie de la coordination inter organisationnelle.

Schilling et Steensma (2002) confrontent la TCT, la RBV et la théorie des options. Ils transposent l'idée que les ressources difficiles à obtenir et à imiter sont créatrices de valeur, à la question des frontières de la firme et vérifient la réalisation des trois hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Le caractère unique de la technologie à entreprendre sera positivement associé au potentiel perçu de mise en place d'un avantage soutenable.

Hypothèse 2 : Les barrières à l'imitation de la technologie à entreprendre seront positivement associées au potentiel perçu de mise en place d'un avantage soutenable.

Hypothèse 3 : Le potentiel perçu de mise en place d'un avantage soutenable augmentera la probabilité que la technologie soit entreprise en interne par opposition à une licence.

En effet, sur les trois hypothèses testées, les deux premières sont de type normatif puisqu'elles vérifient les effets de certains critères de Barney (VRIS) sur la mise en place d'un avantage concurrentiel (perçu), puis, la troisième hypothèse, est positive, vérifiant la décision prise (intégration ou licence) en fonction du potentiel perçu d'obtention d'un avantage soutenable.

2.1.3 Etudes quantitatives positives¹⁷.

a. Tests de la TRC basés sur les éclairages exclusifs de la RBV.

Steensma et Corley (2001) proposent un modèle confrontant trois principales théories qui sont souvent employées pour expliquer les frontières de la firme: la TCT, la RBV et la théorie des options. Pour tester la TRC, les auteurs vérifient l'hypothèse suivante :

Il existe un lien positif entre l'opportunité perçue de création d'un avantage soutenable et la probabilité que la firme internalise la technologie à travers une acquisition par opposition à la mise en place d'une licence.

Cette étude est positive étant donné que la variable dépendante reste le degré d'intégration et non les effets sur la performance comme c'est le cas dans l'étude de Poppo et Zenger (1998).

Nous avons également pu relever les travaux de Delmond (1994) qui analyse le problème de l'externalisation de l'informatique au travers de quatre approches théoriques concurrents: l'approche industrielle, l'approche stratégique (ressources et compétences) et les deux approches contractuelles : la théorie d'agence et la théorie des coûts de transaction. Elle teste ainsi la TRC comme étant une approche stratégique, en se basant sur l'hypothèse suivante :

¹⁷ Etudes cherchant à vérifier l'émergence de raisonnements théoriques dans les décisions prises.

L'entreprise a d'avantage tendance à externaliser le projet, si l'importance stratégique de celui-ci est faible.

b. Tests de la TRC basés sur la théorie de la connaissance et la théorie évolutionniste.

Kogut et Zander (1993) se basent quant à eux sur une combinaison de la théorie évolutionniste et de la théorie basée sur la connaissance afin d'étudier le transfert de technologie à l'international. Ils étudient plus précisément l'impact de l'aspect tacite de la technologie sur le mode de croissance de la firme à l'international, et ce, en prenant appui sur les prédictions issues de leurs travaux de 1992. Ils soulignent à cet effet l'importance de l'aspect tacite des technologies utilisées dans la croissance internationale des firmes. Kogut et Zander mettent en place cinq variables illustrant l'aspect tacite de la technologie : la « codifiabilité », l'« enseignabilité », la complexité, l'âge de la technologie et le nombre de fois où cette technologie a été transférée. Ils tentent ensuite de déterminer l'effet de ces variables indépendantes sur le mode de transfert de la technologie (licence ou en interne) en s'appuyant sur les cinq hypothèses suivantes :

- *Plus la technologie est codifiable, moins elle sera transférée en interne ;*
- *Plus la technologie est « enseignable », moins elle sera transférée en interne ;*
- *Plus la technologie est complexe, plus elle sera transférée en interne ;*
- *Plus la technologie est âgée, moins elle sera transférée en interne ;*
- *Plus la technologie a déjà été transférée, moins elle sera transférée en interne.*

Ils retiennent ainsi que plus une technologie est tacite et complexe, et plus elle sera transférée en interne (et inversement).

Leiblein et Miller (2003) confrontent la TCT, la TRC et la théorie des options réelles dans le cadre de l'intégration du processus de production des composants dans l'industrie des semi-conducteurs. Ils étudient 469 décisions intégrations dans 117 entreprises. Pour tester la TRC, ils s'appuient sur la notion d'expérience de la firme dans la fabrication ou dans la sous-traitance. Cette expérience confère à l'entreprise une plus grande aptitude dans le mode de gouvernance en place. Pour tester cette relation, les auteurs s'appuient sur deux hypothèses :

- *Plus la firme a d'expérience dans le processus technologique et plus le processus risque d'être intégré ;*
- *Plus la firme a d'expérience dans la gestion des relations de sous-traitance et moins elle aura tendance à intégrer la production.*

c. Test basé sur la théorie des aptitudes différentielles.

Jacobides et Hitt (2005) confrontant la TCT et la TRC dans l'explication de l'intégration en amont des banques de financement hypothécaire, vérifient si les banques intègrent le processus amont des achats de crédits ou bien si elles achètent ces crédits à des intermédiaires¹⁸. Le test de la TRC repose sur un raisonnement en termes d'aptitudes différentielles. Pour cela, ils dégagent deux principales hypothèses :

- Les aptitudes productives supérieures dans un segment vertical donné vont positivement affectées la participation de la firme à ce segment ;

- Les aptitudes productives supérieures dans un segment vertical donné seront négativement associées à l'intégration du segment aval.

Hoetker (2005) compare l'utilité de trois approches, la TCT, la TRC et la théorie de la relation inter-firmes (Gulati, 1995, Uzzi, 1996), dans la sélection d'un fournisseur de produits innovants. Pour cela, au lieu de se focaliser sur l'interne et l'externe soit le choix entre « faire » ou « faire faire », la variable dépendante est plutôt le mode de sélection du fournisseur. La vérification de la TRC se base l'hypothèse suivante :

- Plus l'aptitude technique d'un fournisseur est élevé, plus il est probable que ce fournisseur soit celui qui sera retenu par la firme.

Plus récemment encore, Parmigiani (2007) confronte la TCT, la TRC et la théorie néo-classique à la question des frontières de la firme. Toutefois, elle n'étudie pas le seul choix entre « faire ou faire faire », et ajoute le test d'un mode de gouvernance combiné, de type « faire *et* faire faire ». Pour tester la TRC, elle s'appuie sur deux principales hypothèses :

- Plus l'expertise technique est présente chez la firme et les fournisseurs et plus la firme aura recours à un mode de gouvernance mixte ;

- Plus l'incertitude technologique d'un bien est importante et plus la firme aura recours à une mode de gouvernance mixte.

Le tableau suivant synthétise les différentes logiques rencontrées de test de la TRC, ainsi que les auteurs qui les mobilisent.

¹⁸ Il est intéressant de signaler que les auteurs poussent l'analyse de la variable dépendante testant le choix entre « faire **ou** faire faire » ajoutant la modalité « faire **et** faire faire ».

Tableau 4: Test de la TRC, notre synthèse des principales hypothèses retenues à travers la littérature empirique.

METHODOLOGIES DE RECHERCHE		MANIERE AVEC LAQUELLE LA TRC EST TESTEE.	
Qualitative	Positive	KBV	Comparaison des aptitudes (issues de données perceptuelles et factuelles) de la firme par rapport à celle de ses sous-traitants dans l'activité en question (Argyres 1996).
	Normative	× Pas de recherches constatées	
Quantitative	Normative	KBV	- Etude de l'influence des différents attributs de l'échange sur la performance du marché et de la firme. Il s'agit donc de déterminer si l'augmentation de la spécificité des actifs affecte positivement la performance de la gouvernance de firme (Poppo Zenger 1998).
		RBV	- Etude de la relation entre l'intégration et l'amélioration de la position concurrentielle (Kale et Puranam 1994) - Etude de la relation entre le caractère unique et les barrières à l'imitation de l'activité et la mise en place d'un avantage soutenable (Steensma et Corley 2000: 1^{ère} et 2^{ème} hypothèse).
	Positive	KBV & Théorie évolutionniste	- Mise en place d'une liste de « caractéristiques » de la ressource et analyse de leurs effets sur le transfert en interne ou en externe (Kogut et Zander).
		RBV	- Perception du degré de contribution de l'activité à la mise en place d'un avantage concurrentiel et son effet sur l'intégration (Steensma et Corley 2001 & Schilling et Steensma 2002 : 3^{ème} hypothèse).
		RBV	- Caractère « stratégique » de l'activité à intégrer et son effet sur l'intégration (Delmond 1994).
		KBV	- Comparaison des aptitudes (issues de données factuelles) entre les différents sous-traitants et choix du plus performant (Jacobides et Hitt (2005), Hoetker 2005).

Cette synthèse montre que le paramétrage de la TRC à travers la littérature empirique n'est pas homogène. En effet, les différents tests s'appuient sur différentes branches de la TRC et les prédictions testées diffèrent. Toutefois, deux principales logiques de test prévalent.

2.2 SYNTHÈSE : DEUX PRINCIPALES LOGIQUES DE TEST.

Malgré la diversité de ces tests, deux logiques semblent prédominer : la focalisation sur la notion d'avantage concurrentiel ou la focalisation sur les aptitudes différentielles.

2.2.1 Focalisation sur l'avantage concurrentiel.

Une première démarche consiste à vérifier si les décideurs intègrent les activités qu'ils perçoivent comme étant sources d'avantage concurrentiel. Il s'agit d'un raisonnement se basant sur des considérations en termes de soutenabilité et de rareté, concepts centraux de la première version de la RBV. Cette démarche conduit à entreprendre des tests similaires à ceux entrepris par Delmond (1994) ou Stensma et Corley (2001). Il s'agit essentiellement de déterminer si les répondants perçoivent les activités intégrées comme stratégiques, ou sources d'avantage concurrentiel.

Cette démarche est relativement simple, mais elle semble incomplète au regard des enrichissements ultérieurs effectués. En effet, les thèmes traités par la « *Knowledge Based View* » dépassent les centres d'intérêts traditionnels du management stratégique - Choix stratégique et avantage compétitif - et, s'intéressent à d'autres aspects, notamment la nature de la coordination à l'intérieur de la firme, le savoir-faire et les aptitudes.

2.2.2 Focalisation sur les aptitudes différentielles

L'introduction des apports ultérieurs permet de se focaliser sur les aptitudes comparatives, mettant de côté le rôle joué par les concepts de rareté et d'inimitabilité. Les apports de la théorie des « aptitudes différentielles » ou « basée sur la connaissance » fournissent des bases aisément transposables à cette question de recherche. L'analyse d'Argyres (1996), consistant à vérifier si la firme estime détenir des aptitudes supérieures à celles des éventuels sous-traitants illustre cette démarche.

Cette distinction relevée est largement confirmée par Jacobides et Hitt (2005) et Jacobides et Winter (2005). Ils différencient à cet effet les études focalisant sur la notion « **d'avantage concurrentiel** », c'est-à-dire sur des considérations en termes de soutenabilité et de rareté, concepts centraux de la première version de la RBV ; et les études focalisant sur « **l'avantage comparatif** », issues des développements ultérieurs de la TRC, s'appuyant sur les seules aptitudes comparatives, et où la rareté et l'inimitabilité ne jouent pas un rôle central.

Pour mieux éclaircir cette différence, ils ajoutent qu'il existe en réalité deux types d'aptitudes à considérer : les « **aptitudes productives** », focalisant sur l'efficacité comparative de la

firme à travers les différentes étapes du processus de production¹⁹, et les « **aptitudes de gouvernance** », reflétant la plus grande aptitude de la firme dans l'utilisation de l'intégration verticale ou bien du marché pour créer de la valeur. Ainsi, pour mieux comprendre le concept d'« aptitudes productives », il convient selon eux, de considérer le marché non plus comme un ensemble impersonnel, mais plutôt comme une interface regroupant une diversité d'autres firmes ayant elles-mêmes leurs propres compétences et utilisant différentes technologies.

Cette revue de la littérature conceptuelle et empirique a permis de relever les principaux concepts mis en lumière par les chercheurs affiliés à cette approche, et de présenter une synthèse des deux principales logiques de test sous-tendant ces apports. Cette revue souligne d'une part la richesse des concepts que cette approche offre, tout comme elle laisse apparaître certaines limites de la TRC en tant que théorie de la firme et à son application et l'importance de certains aménagements.

2.3 LIMITES DE LA TRC EN TANT QUE THEORIE DE LA FIRME ET AMENAGEMENTS NECESSAIRES

Cette synthèse de la littérature permet de mettre en lumière différents apports de cette approche mais aussi des limites certaines dans la construction d'un paramétrage du choix entre produire ou acheter ainsi que la prise en compte d'un important éclairage. Parmi les limites évoquées, certaines (telles que celles relatives à l'unité à la base des prédictions ainsi qu'à leur mesure) ont été largement décrites à travers la littérature ; tandis que d'autres ont été rarement mises en lumière. Ces dernières sont relatives à la hiérarchisation des prédictions ainsi qu'à la prise en compte de la temporalité au moment du test, notamment pour la mesure de « l'aptitude différentielle ». Cette dernière limite souligne parallèlement l'importance d'entreprendre un aménagement lors du test de cet aspect.

2.3.1 Multiplicité des unités d'analyse

Cette synthèse de la littérature laisse apparaître que la TRC n'offre pas encore de cadre d'analyse unificateur (Koeing, 1999) dans la question des frontières de la firme. En effet, les tests empiriques constatés sont réalisés sur la base des apports de la RBV, de la théorie de la connaissance mais encore sur la base des apports de la théorie évolutionniste. Cette diversité

¹⁹ Ces différences émergent de l'expérience des firmes, de leur historique de leur connaissance spécifique dans l'entreprise d'une activité donnée du processus de production.

des approches rend toute focalisation sur un modèle unique de test inopérable, tout comme elle ne permet pas l'établissement de comparaisons statuant sur l'utilisation des prescriptions d'une théorie des ressources et des compétences prise dans sa globalité. Il en résulte de facto, que les prédictions retenues, reposant sur plutôt un ensemble de propositions différemment testées, sont d'une certaine manière fragiles.

Ce problème est accentué par la multiplicité des définitions des ressources et compétences. En effet, alors que certains se basent sur les ressources, d'autres se basent sur les compétences clés, les capacités dynamiques, les routines ou encore la notion de savoir et de connaissance (cf. les différentes unités d'analyse dans le tableau de synthèse des différentes branches). Comme le relève Newbert (2007), sur 417 tests de la TRC où la variable indépendante est une ressource, une compétence ou une compétence clé, il existe 26 différentes ressources retenues, 32 différents types de compétences et 6 différents types de compétences clés (ou centrales). Chaque auteur ajoute ses propres concepts sans qu'il y ait encore de paradigme explicite et fédérateur.

Malgré cette multiplicité des unités d'analyse, les travaux conceptuels et empiriques traitant de cette problématique ne s'appuient pas sur les apports de la théorie des compétences centrales introduite par Hamel et Prahalad (1990). Comme le note d'ailleurs Koeing (1999 : 236) au sujet de cette approche « *Il est clair que des travaux comme ceux initialement menés par Hamel et Prahalad ne procèdent à aucune mise à l'épreuve des propositions qu'ils avancent* ». Ces travaux ne font pas non plus référence à la théorie de la dépendance des ressources (Salancick et Pfeffer, 1978), alors même que celle-ci pourrait offrir des éclairages importants, notamment à la collaboration inter-firmes.

2.3.2 Difficulté de mesure et raisonnement tautologique.

La fragilité des apports de la TRC est aussi en grande partie due au fait que celle-ci reste pour le moment une théorie explicative ex post. Ainsi que le notent Godfrey et Hill (1995) la proposition centrale de la théorie de la RBV est la suivante: *Plus les barrières à l'imitation sont élevées et plus l'avantage compétitif basé sur les ressources sera soutenable*. La force explicative de la théorie à expliquer la performance sera donc basée sur l'hypothèse que certaines ressources sont par nature inobservables, et c'est ce qui crée des barrières à l'imitation. Ces ressources se doivent d'être inobservables puisque leur observation baisserait

inéluclablement leurs barrières à l'imitation. En effet, s'il n'y avait pas de ressources inobservables, la théorie perdrait aussitôt de son pouvoir explicatif. Comme le relève Williamson (1999 :1093)²⁰ lorsqu'il explique à propos de cette approche « *Montrez moi un succès et je vous trouverai une compétence clé, montrez moi un échec et je vous trouverai une compétence manquante* » ; la TRC ne délivre pas de prédictions ex ante.

Cette limite a été largement argumentée par Priem et Butler (2001) à travers leur débat avec Barney (2001). Ils expliquent que la terminologie même de « *Resource Based View* » indique que ce n'est pas véritablement une théorie, mais plutôt une approche ou perspective. Ils s'appuient ensuite sur la définition de théorie fournie par Bacharach (1989) pour démontrer que les apports de la TRC ne peuvent offrir de raisonnements de type « Si alors ». Ainsi, les postulats de la théorie étant vrais par définition, la RBV s'appuierait sur un raisonnement tautologique. En effet, le problème vient du fait que l'avantage concurrentiel est défini en termes de valorisation et de rareté, et que les caractéristiques des ressources menant à la mise en place d'un avantage concurrentiel sont justement la rareté et la valorisation.

Cette critique s'adresse à la TRC en tant que théorie de l'avantage concurrentiel, toutefois, celle-ci est tout aussi valable à la question des frontières de la firme et notamment à la première forme de test consistant à intégrer les activités stratégiques.

2.3.3 Un besoin de hiérarchisation des prédictions

Ajouté aux problèmes de mesure largement définies à travers la littérature, il convient de soulever une ambiguïté supplémentaire liée à la superposition des prédictions issues de la littérature.

La revue de la littérature a permis de souligner l'importance du rôle de l'aspect stratégique de l'activité, de la complémentarité, de l'interdépendance mais aussi de l'aptitude différentielle des activités étudiées. Toutefois, ces concepts ne s'imbriquent pas forcément rendant toute conclusion délicate.

²⁰ « *Show me a success story and I will show you a core competence (or show me a failure and I will show you a missing competence)* ».

Ainsi par exemple toute activité stratégique ne suppose pas par définition que l'entreprise gère cette activité de manière supérieure. Par conséquent, que prédit la TRC lorsqu'une firme détient une maîtrise supérieure d'une activité qui n'est cependant pas considérée comme stratégique ? Ou encore, que faire lorsqu'une activité « stratégique » est mieux maîtrisée par le sous-traitant ?

De la même manière, que prédit la TRC lorsque l'activité en question est interdépendante de celle qui la précède ou complémentaire avec les actifs de la firme, sans que celle-ci ne soit nécessairement stratégique et/ou que l'entreprise ne détient pas les aptitudes nécessaires pour l'entreprendre en interne ?

Le manque d'une réflexion fédératrice sur cette question entraîne ainsi l'existence de multiples réflexions certes importantes, mais qui restent difficilement articulables autour d'un paramétrage unique.

2.3.4 Limite de « l'aptitude différentielle effective » et besoin de prise en compte d'une « aptitude différentielle escomptée »

Suite à une plus ample réflexion sur la mesure de l'aptitude différentielle et à l'éclairage de Jacobides et Hitt (2005) et d'Argyres et Zenger (2007), il semble important de signaler que le test de la TRC doit prendre en compte le temps de la décision.

En effet, lorsqu'un groupe entreprend une activité quelconque pour la première fois, il est difficilement envisageable que celui-ci détienne dès le départ les compétences supérieures à celles qui existent sur le marché. Par conséquent, le test consistant à s'appuyer sur une logique « d'aptitude différentielle effective » contient une limite importante.

Argyres et Zenger (2007 : 10-11) défendent notamment l'idée selon laquelle l'identification des aptitudes comparatives ne peut expliquer l'origine de ces aptitudes, ni même le rôle qu'une décision antérieure a pu jouer dans son développement. En effet, selon eux, la distribution de compétences spécialisées entre les firmes à une période de temps donnée, reflète en fait une série de décisions passées de développement ou pas de ces aptitudes en interne. Ainsi, la possession d'une aptitude supérieure aujourd'hui, indique un choix de développement de cette capacité hier, et cette décision peut largement résulter de considérations transactionnelles ou autres. Il en découle que l'aptitude supérieure peut ainsi

difficilement être à l'origine d'une décision d'intégration, et qu'elle peut seulement expliquer la persistance de l'intégration une fois la compétence largement « routinisée ».

Nous pensons néanmoins que même si l'origine de la décision d'intégration émane difficilement d'une « aptitude différentielle effective », elle peut tout de même émerger d'une « aptitude différentielle escomptée ». Il convient ainsi de prendre en compte cette nuance dans tout test des effets de l'aptitude différentielle sur la décision prise. Ainsi, concrètement, il serait insensé de vérifier si un groupe ayant intégré une activité, détenait dès le départ des compétences supérieures. En effet, il est rare qu'un groupe détienne une « aptitude différentielle effective ». Toutefois, ce même groupe a pu être insatisfait avec le niveau des compétences existant sur le marché et estimer détenir des ressources lui permettant de générer à terme, une aptitude supérieure future. La décision d'intégration peut conséquemment découler d'une « aptitude différentielle escomptée », résultant du fait que le groupe pense pouvoir développer cette activité en interne au mieux. C'est d'ailleurs l'hétérogénéité des firmes, et leurs différents stocks de compétences (Dierickx et Cool 1989) qui peut pousser certaines firmes à estimer pouvoir mieux gérer une activité en interne que les autres.

Il est donc essentiel de relever que le test d'une décision au moment de l'intégration peut difficilement faire apparaître des aptitudes supérieures effectives²¹. Pour cela, il convient d'entreprendre un test prenant en compte la temporalité de la décision, en interrogeant l'entité cible en référence à l'origine de la décision et aux raisons l'ayant poussé à adopter une structure plutôt qu'une autre.

CONCLUSION

L'objectif de cet article était de proposer un état de l'art de la TRC lorsqu'elle s'étend à la question des frontières de la firme et d'étudier son degré de maturité en tant que théorie de la firme. Pour cela, une revue des principales branches constitutives de la TRC a été entreprise, avec pour ambition de relever les prédictions pouvant être déclinées à cette question de recherche. Puis, nous avons mis en lumière les travaux s'adressant directement à la question

²¹ A moins qu'il ne s'agisse d'un groupe ayant recours à un mode de gouvernance mixte (combinant de l'intégration et du contrat) et qui augmenterait sa part d'approvisionnement en interne. En effet, dans ce cas de figure, l'augmentation de la part intégrée peut résulter d'une plus grande aptitude, mais, cela n'expliquerait pas forcément la décision initiale d'intégration.

des frontières de la firme. La multiplicité de ces apports nous a ensuite poussés à vérifier leurs matérialisations empiriques. Il en est ressorti qu'il existe en réalité deux principales logiques de test de la TRC. Cette réflexion nous a également amenés à relever certaines limites freinant la mise en place d'une conceptualisation universelle de cette approche.

La question qui ressort est de savoir si ces limites font échouer la TRC dans son positionnement en tant que théorie de la firme. En effet, suivant Williamson²² (2001 : x) « *Mettre à jour la logique, développer des implications réfutables, et soumettre les prédictions de chaque théorie candidate au test empirique sont un exercice intimidant. Ceux qui présentent des théories mais refusent d'accepter le défi de l'opérationnalisation devraient en fin de compte laisser la place au profit de ceux qui y parviennent* ». Nous pensons que malgré cette remarque, finalement assez juste, il serait dangereux de ne pas prendre en compte ces apports. En effet, probablement encore « immatures », ils offrent néanmoins des éclairages non négligeables sur les frontières en place.

BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRES N.**, (1996), *Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions*, Strategic Management Journal, Vol 17, pp.129-150.
- ARGYRES N., ZENGER T.**, (2007), Preliminary Outlines: Challenges of Separating *Are Capability-Based Theories of the Firm Boundaries Really Distinct from Transaction Cost Theory*, Academy of Management Best Paper Proceeding, p 1-6.
- BACHARACH S.**, (1989), *Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation*, Academy of Management Review, Vol 14, pp. 496-515.
- BARNEY J.B.**, (1986), *Strategic Factor Markets: Expectations Luck and Business Strategy*, Management Science, Vol 32, pp. 1231-1241.
- BARNEY J.B.**, (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol 17, pp. 99-120.
-, (1999), *How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions*, Sloan Management Review, Vol 40, pp. 137-147
-, (2001), *Is the Resource-Based view a useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*, Academy of Management Review, Vol 26, pp. 41-57.
-, **ARIKAN A.M.**, (2001), *The Resource Based View: Origins and Implications*, In Hitt MA, Freeman RE, Harrison JS, Coord, The Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell Oxford, pp 124-188.
- BARREYRE P.Y.**, (1972), *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, Paris, 319 pages.
-

- COASE R.H.**, (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica* NS, Vol 4, pp. 386-405.
- 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*, Vol 17, pp. 121-154.
- CONNER K.R., PRAHALAD C.K.**, (1996), *A Resource Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism*, *Organization Science*, Vol 7, pp. 477-501.
- DELMOND M.H.**, *L'externalisation du développement d'applications informatiques*, Thèse de Doctorat, HEC Paris, 1994.
- DEMSETZ H.**, (1988), *The Theory of the Firm Revisited*, *Journal of Law Economics and Organization*, Vol 1, pp.141- 161.
- DIERICKX L., COOL K.**, (1989), *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, *Management Science*, Vol 35, pp. 1504-1511.
- DOSI G, TEECE D.J.**, *Organizational Competencies and the Boundaries of the firms*, In Arena R., Longhi C. coord , *Markets and Organization*, Springer Verlag, New York,1998, pp. 281-303,.
- FOSS N.J.**, (1996), *Knowledge Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments*, *Organisation Science*, Vol 7, pp.470-476.
-, (1996), *Research on Strategy Economics and Michael Porter*, *Journal of Management Studies*, Vol 33, pp.1-24
-, (1996), *More critical comments on Knowledge-Based Theories of the Firm*, *Organization Science*, Vol 7, pp.519-524.
-, (1993), *Theories of the Firm: Contractual and Competence Perspectives*, *Journal of Evolutionary Economics*, 1993, Vol 3, pp.127- 144.
- GODFREY P.C., HILL C.W.L.**, (1995), *The Problem of Unobservables in Strategic Management Research*, *Strategic Management Journal*, Vol 16, pp.519-523
- GRANT R.M.**, (1996) *Toward a Knowledge-based Theory of the Firm*, *Strategic Management Journal*, Vol 17, pp. 109-122.
- HADIDA A.L.**, *Perspective de la ressource et avantage concurrentiel, un état de l'art des recherches empiriques (1985-2001)*, Acte de la 11^{ème} conférence l'Association Internationale du Management Stratégique (AIMS), Paris, 2002.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K.**, *Competing for The Future, Breakthrough Strategies of Seizing Control of your Country Creating the Market of Tomorrow*, Harvard Business Press, New York, 1994, 325 pages.
- HODGSON G.M.**, (1990), *The Core Competence of Corporation*, *Harvard Business Review*, Vol 68, pp. 79-90.
-, (1998), *Competence and Contract in the Theory of the firm*, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol 35, pp. 179-201.
- HOETKER G.**, (2005), *How Much you Know versus How Well I Know You: Selecting a Supplier for a Technically Innovative Component*, *Strategic Management Journal*, Vol 26, pp.75-96.
- JACOBIDES M.G., HITT L.**, (2005), *Losing Sight of the Forest for the Trees? Productive Capabilities and Gains from Trade as Drivers for Vertical Scope*, *Strategic Management Journal*, Vol 26, pp. 1209-1220.
- JACOBIDES M.G., WINTER S.G.**, (2005), *The Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production*, *Strategic Management Journal*, Vol 26, pp. 395-413.
- KALE P, PURANAM P.**, (1994), *Equity Ownership in Technology Sourcing Relationships: A Decision Making Perspective*, *Academy of Management Best Paper Proceedings*.

- KOENIG G.**, *Les ressources au principe de la stratégie*, Koeing G. Coord., De Nouvelles Théories pour gérer l'Entreprise du 21^{ème} siècle, Economica, Paris, 1999, pp.199-239.
- KOGUT B., ZANDER U.**, (1996), *What Firms Do: Coordination, Identity and Learning*, Organization Science, Vol 7, pp. 502-518.
-, (1992), *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology*, Organization Science, Vol 3, pp. 383-
- LEIBLEIN M.J., MILLER D.J.**, (2003) *An Empirical Examination of Transaction and Firm Level Influences on the Vertical Boundaries of the Firm*, Strategic Management Journal, Vol 24, pp. 839-860.
- MASSON FRANZIL Y.**, *Les apports de la théorie des ressources à la décision d'intériorisation-externalisation d'activités logistiques. Application d'une étude de cas multiples dans le secteur de l'industrie laitière française*, Colloque « Meta V », Nouvelles régulation, normalisation, et dynamiques organisationnelles » Metz et Nancy, Novembre 2006.
- MONTGOMERY C.A., WERNERFELT B.**, (1988), *Diversification, Ricardian Rents and Tobin'q*, RAND Journal of Economics, Vol 19, pp. 623-632.
- NELSON R.R, WINTER S.G.**, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, 1982.
- NEWBERT S.L.**, (2007), *Empirical Research on the Resource Based-View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research*, Strategic Management Journal, Vol 28, pp. 121- 146.
- PARMIGIANI A.**, (2007), *Why Do Firms Both Make and Buy? An Investigation of Concurrent Sourcing*, Strategic Management Journal, Vol 28, pp.285-311.
- PENROSE E.**, *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley New York, 1959, 330 pages.
- PETERAF M.A.**, (1993), *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View*, Strategic Management Journal, Vol 12, pp. 179-191.
- PFEFFER J. ET SALANCIK G.**, (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row Publishers, 300 pages.
- POPPO L. ZENGER T.**, (1998), *Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Information Services*, Strategic Management Journal, Vol 19, pp. 853-877.
- PRIEM R.L., BUTLER J.E.**, (2001), *Is the Resource-based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?*, Academy of Management Review, Vol 26, pp. 22-40.
-, (2001), *Tautology in the Resource-Based View and Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments*, Academy of Management Review, Vol 26, pp. 57-66.
- RICHARDSON G.B.**, (1972), *The Organization of Industry*, The Economic Journal, Vol 82, pp.883-896.
- SCHILLING M.A, STEENSMA H.K.**, (2002), *Disentangling Theories of Firm Boundaries: A Path Model and Empirical Test*, Organization Science, Vol 13, pp. 387-401.
- STEENSMA H.K, CORLEY K.G.**, (2001), *Organizational Context as a Moderator of Theories on Firm Boundaries for Technology Sourcing*, Academy of Management Journal, Vol 44, pp.271-291.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A.**, (1997) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol 18, pp.509-533.
- THOMPSON J.D.**, *Organizations in Action*, Mc Graw Hill, New York, 1967, 192 pages.
- WERNERFELT B.**, (1984), *A Resource Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, Vol 5, pp. 171-180.
- WILLIAMSON O.**, (2001), préface de *L'économie des coûts de transaction ou le marché de l'entreprise à la fin du 20^{ème} siècle*, In Koeing G., Coord., De Nouvelles Théories pour gérer l'Entreprise du 21^{ème} siècle, Economica, Paris, 1999, pp 144-170

-, (1999), *Strategy Research: Governance and Competence Perspectives*, Strategic Management Journal, Vol 20, pp.1087-1108.
-, (1991), *Strategizing, Economizing, and Economic Organization*, Strategic Management Journal, Vol 12, pp. 75-94.
- ZANDER U.**, (1993), *Knowledge of the Firm and Evolutionary Theory*, Journal of International Business Studies, Fourth quarter, pp. 625-645