L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES ET LES COMPETENCES SUFFIT-ELLE POUR EXPLIQUER LES CHOIX DE MODES DE GOUVERNANCE ?

François DUHAMEL

Universidad de Las Américas, Puebla
Ex-Hacienda Sta Catarina Martir,
Cholula, Puebla, Mexico, 72820
francois.duhamel@udlap.mx

Papier soumis à la

XVIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)
Sophia-Antipolis/Nice (France), 28-31 mai 2008

RESUME

L'approche par les ressources et les compétences a plus été développée pour rendre compte de la croissance des activités de l'entreprise que pour fonder une théorie de la firme. Cette approche reste encore insuffisamment élaborée quant à l'explication des choix de mode de gouvernance des entreprises. Dans cet article, nous présentons un examen théorique et empirique des déterminants des modes de gouvernance dans cette perspective, en analysant successivement l'unité d'analyse pertinente, les objectifs assignés aux entreprises et les variables principales à la base des choix d'organisation des activités des firmes dans cette approche.

L'unité d'analyse reste encore ambiguë dans l'approche par les ressources et les compétences. La notion d'activité en constitue à notre sens l'unité d'analyse la plus pertinente. Les objectifs assignés aux entreprises dans l'approche par les ressources et les compétences relèvent à la fois de la maximisation des rentes issues des activités des firmes, et de la minimisation du coût d'utilisation des ressources attachées à ces activités. A partir de la littérature, nous identifions les notions de similarité et de complémentarité entre l'activité considérée et les autres activités de la firme, ainsi que la notion de potentiel de création d'un avantage comparatif pour la firme, par rapport à ses concurrents et ses prestataires, que l'activité recèle, dans le but de rendre compte des choix de mode de gouvernance des activités des firmes.

Nous proposons ensuite une opérationnalisation de ces notions à travers trois variables principales : la spécialisation des activités, la contribution perçue des activités à l'avantage stratégique de la firme, ainsi que le différentiel perçu de compétences par rapport aux prestataires, potentiels ou réels. Le modèle proposé vise à mesurer la probabilité d'exécuter une activité en interne ou de la confier à des prestataires externes.

Ces variables sont testées sur un échantillon de 133 activités logistiques dans les entreprises de distribution de détail en France. La méthode statistique employée est l'approche structurelle PLS pour la construction des variables latentes, et la régression logistique afin de déterminer la probabilité de faire ou faire une activité par rapport aux scores relatifs à chaque construit.

La spécialisation des activités et la contribution perçue des activités à l'avantage stratégique de la firme apparaissent toutes deux significatives; cependant, un rapprochement doit être effectué entre ces deux notions. La troisième variable, le différentiel perçu de compétences par rapport aux prestataires, apparaît également significative, confirmant ainsi l'intérêt de modèles explicatifs des modes de gouvernance issus de l'approche par les ressources et les compétences, et pas seulement de la théorie la plus employée jusqu'à ce jour qu'est la théorie des coûts de transaction.

L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES ET LES COMPETENCES SUFFIT-ELLE POUR EXPLIQUER LES CHOIX DE MODES DE GOUVERNANCE?

RESUME

L'approche par les ressources et les compétences a plus été développée pour rendre compte de la croissance des activités de l'entreprise que pour fonder une théorie de la firme. Cette approche reste encore insuffisamment élaborée quant à l'explication des choix de mode de gouvernance des entreprises. Dans cet article, nous présentons un examen théorique et empirique des déterminants des modes de gouvernance dans cette perspective, en analysant successivement l'unité d'analyse pertinente, les objectifs assignés aux entreprises et les variables principales à la base des choix d'organisation des activités des firmes dans cette approche.

L'unité d'analyse reste encore ambiguë dans l'approche par les ressources et les compétences. La notion d'activité en constitue à notre sens l'unité d'analyse la plus pertinente. Les objectifs assignés aux entreprises dans l'approche par les ressources et les compétences relèvent à la fois de la maximisation des rentes issues des activités des firmes, et de la minimisation du coût d'utilisation des ressources attachées à ces activités. A partir de la littérature, nous identifions les notions de similarité et de complémentarité entre l'activité considérée et les autres activités de la firme, ainsi que la notion de potentiel de création d'un avantage comparatif pour la firme, par rapport à ses concurrents et ses prestataires, que l'activité recèle, dans le but de rendre compte des choix de mode de gouvernance des activités des firmes.

Nous proposons ensuite une opérationnalisation de ces notions à travers trois variables principales : la spécialisation des activités, la contribution perçue des activités à l'avantage stratégique de la firme, ainsi que le différentiel perçu de compétences par rapport aux prestataires, potentiels ou réels. Le modèle proposé vise à mesurer la probabilité d'exécuter une activité en interne ou de la confier à des prestataires externes.

Ces variables sont testées sur un échantillon de 133 activités logistiques dans les entreprises de distribution de détail en France. La méthode statistique employée est l'approche structurelle PLS pour la construction des variables latentes, et la régression logistique afin de déterminer la probabilité de faire ou faire une activité par rapport aux scores relatifs à chaque construit.

La spécialisation des activités et la contribution perçue des activités à l'avantage stratégique de la firme apparaissent toutes deux significatives; cependant, un rapprochement doit être effectué entre ces deux notions. La troisième variable, le différentiel perçu de compétences par rapport aux prestataires, apparaît également significative, confirmant ainsi l'intérêt de modèles explicatifs des modes de gouvernance issus de l'approche par les ressources et les compétences, et pas seulement de la théorie la plus employée jusqu'à ce jour qu'est la théorie des coûts de transaction.

INTRODUCTION

Comment l'approche par les ressources et les compétences (RBV) rend-elle compte des choix de mode d'organisation des activités de support dans les firmes? Cette question reste problématique: en effet, cette approche a d'abord été développée pour éclairer l'hétérogénéité des performances des firmes appartenant à un même secteur d'activité, ainsi que pour expliquer la taille, la croissance et la diversification des entreprises (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Markides et Williamson, 1996), mais pas véritablement pour formuler une théorie de la firme. Cependant, un certain nombre d'articles théoriques et empiriques ont tenté de formuler une réponse à cette question, notamment Conner (1991), Barney (1999), Kogut et Zander (1996), Liebeskind (1996), Conner et Prahalad (1996), et, plus récemment, Jacobides et Winter (2003).

Dans cet article, il s'agit d'examiner la contribution de la RBV quant aux choix d'intégration verticale des activités de support dans une firme. Par rapport aux contributions précédentes, nous tenterons d'approfondir et de préciser le raisonnement permettant de formuler des explications des modes de gouvernance des firmes dans cette perspective. Il s'agit également d'élucider les différentes notions dérivées de la RBV, pour formuler un certain nombre de variables, dont le lien avec le choix de mode d'organisation pourra être testé et discuté par la suite. Les arguments principaux sont les suivants: la minimisation des coûts d'utilisation des ressources et la maximisation du potentiel de rente liée aux ressources déterminent la probabilité pour la firme de se situer dans un mode d'organisation donné pour une activité de support, présente ou nouvelle, dans une firme.

Notre contribution réside tout d'abord dans l'identification et l'opérationnalisation de variables propres à l'approche par les ressources et les compétences afin d'expliquer les modes de gouvernance des firmes, ce qui a été encore peu élaboré jusqu'à présent dans la littérature existante à ce sujet. Ensuite, nous proposons, de manière pratique, un modèle relativement original du choix entre faire ou faire faire applicable aux activités de support des firmes, au-delà du cas des activités logistiques dans les entreprises de distribution en France.

Dans la première section, nous développerons les fondements théoriques de l'approche par les ressources et les compétences par rapport aux déterminants des choix de mode de gouvernance. Ensuite, nous formulerons les hypothèses correspondantes. Puis, après avoir explicité la nature de l'échantillon et les mesures adoptées, nous testerons ces hypothèses, et discuterons les résultats de la recherche. Enfin, dans la conclusion, nous reviendrons sur les contributions de cet article, exposerons ses limites et suggérerons des directions de recherche futures.

1- LES EXPLICATIONS THEORIQUES DES MODES DE GOUVERNANCE DANS L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES ET LES COMPETENCES

En général, l'approche par les ressources et les compétences privilégie les problèmes liés à la rationalité limitée par rapport aux problèmes liés aux conséquences de l'opportunisme (supposé) des acteurs. La firme est le vecteur principal de développement des compétences, dans la mesure où elle pallie la rationalité limitée des acteurs dans des cas de coordination complexe. L'argument principal est que les firmes, pour une activité donnée, choisiront le mode d'organisation qui maximise les *rentes stratégiques* obtenues à partir de leurs ressources, et qui minimise conjointement les *coûts d'utilisation des ressources* impliquées dans ces activités.

1-1- L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES ET LES COMPETENCES : ASPECTS PRINCIPAUX

Les aspects théoriques de l'approche par les ressources et les compétences ont déjà fait l'objet de nombreuses synthèses (Barney, 1986, 1991; Conner, 1991; Peteraf, 1993; Amit et Shoemaker, 1993; Arrègle, 1996; Tywoniak, 1998; Arrègle et Quélin, 2000; Quélin, 2002). C'est pourquoi n'en rappellerons donc ici que les aspects essentiels à l'analyse des déterminants des choix de mode de gouvernance des firmes, c'est à dire l'unité d'analyse et les objectifs assignés aux entreprises dans cette approche.

1-1-1- L'unité d'analyse pertinente

L'unité d'analyse pertinente dans cette approche n'a pas été définie de manière très claire ou très homogène dans la littérature, comme le remarquent Williamson (1999: 1095), ainsi que Foss et Knudsen (2003: 294). Les *compétences* constituent un premier candidat. C'est en effet sur les compétences elles-mêmes, c'est à dire dans la production et l'utilisation des ressources que s'opère la spécialisation, et pas au niveau de ses produits finaux (Teece, 1982). Ce sont les compétences qui permettent à la firme de fabriquer différents produits ou services issus de l'agencement des ressources par de telles compétences. Dyer et Singh (1998), considèrent la *routine* comme l'unité d'analyse centrale, ce qui n'est pas contradictoire avec la notion de compétences, puisque c'est l'appui sur les routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982: 400; Grant, 1991: 122-123), qui donne naissance aux compétences, dans la RBV. La firme, compte tenu de son expérience passée et de ses routines, a développé des domaines de spécialisation divers autour de compétences distinctes, ce qui conduit Barney (2001), en premier lieu, à désigner la *firme*

comme unité d'analyse pertinente. D'autres auteurs utilisent la notion d'activités ou de fonctions, comme Poppo et Zenger (1998), ainsi que Ray, Barney et Muhanna (2004: 24), qui étudient l'efficacité des 'business processes' (les actions dans lesquelles les firmes s'engagent pour accomplir un objectif, et qui sont formés des routines et des activités qu'une firme développe pour exécuter ce qu'elle a à faire). La firme est vue par eux comme une entité trop agrégée, à partir du moment où une firme peut exceller dans certains processus et être juste dans la moyenne, voire en dessous pour d'autres¹. Ainsi, l'unité d'analyse à retenir n'est-elle pas une ressource ou une compétence séparée, mais un ensemble que l'on peut regrouper autour de routines identifiables articulées organisationnellement entre elles, et qui constituent des *activités* ou des *fonctions*.

1-1-2- Les objectifs : maximisation des rentes et minimisation du coût d'utilisation des ressources

Dans l'approche par les ressources et compétences, l'objectif des firmes consiste premièrement à développer des rentes durables et défendables. Ces ressources et compétences, pour être stratégiques, doivent obéir aux critères a/ d'hétérogénéité (aboutissant à la création de rentes ricardiennes ou de monopole), b/ d'immobilité, c/ de limitations ex-ante (imperfections dans le marché des ressources), et d/ de limitations ex-post (imitabilité, substituabilité) par rapport à la concurrence (Peteraf, 1993: 180-185) De plus, les ressources pour être pleinement stratégiques doivent posséder un certain degré d'alignement avec des conditions externes appartenant au secteur d'activité des firmes qui les emploient. Il convient ainsi d'articuler l'analyse interne et l'analyse externe (Conner, 1991: 134; Amit et Schoemaker, 1993: 37). Les facteurs stratégiques du secteur permettent de déterminer si l'entreprise se trouve en situation de pénurie quant aux ressources stratégiques dont elle est censée s'approprier la valeur de manière durable, ou si elle se trouve en situation d'excédent, c'est à dire qu'elle dispose de ressources inutilisées.

La notion de coût pertinente dans la RBV se fonde sur la notion, développée par Chatterjee (1990: 781) de *coût d'utilisation des ressources*, que cet auteur définit de la manière suivante: le coût d'utilisation des ressources est égal aux coûts d'acquisition des ressources complémentaires moins la réduction de coûts opérationnels à partir des ressources en excès transférables. L'intérêt de cette notion est que les coûts d'utilisation des ressources, selon ce

² 'Business processes' are actions that firms engage in to accomplish some business purpose or objective. Thus, business processes can be thought of as the routines or activities that a firm develops in order to get something doneAs suggested earlier, one reason to adopt the effectiveness of business processes as the dependent variable in resource-based research is that a firm may excel in some of its business processes, be only average in others, and be below average in still others (Ray, Barney et Muhanna, 2004: 24)

calcul, seront d'autant plus faibles que la firme dispose de ressources excédentaires susceptibles de faire baisser les coûts des activités liées. Si la firme ne dispose d'aucune ressource pour accomplir l'activité, alors le coût d'utilisation sera égal au coût d'acquisition des ressources complémentaires. Si au contraire, elle dispose de toutes les ressources nécessaires transférables, le coût d'utilisation des ressources sera nul.

1-1-3- Similarité, complémentarité et contribution à l'avantage stratégique

Le coût d'utilisation des ressources dépend donc du lien entre les ressources disponibles au sein de la firme, et la nature des ressources à acquérir. Ce lien est considéré dans la littérature sous l'angle des deux notions principales que sont la *complémentarité* et de la *similarité* (Richardson, 1972).

Les *activités complémentaires* sont les activités qui représentent les différentes phases d'un processus de production, nécessitant d'une manière ou d'une autre d'être coordonnées. Une complémentarité existe entre deux ensembles de ressources quand leur usage conjoint permet, potentiellement, de produire un revenu total plus élevé que la somme des revenus qui pourraient être obtenus si chaque ensemble de ressources était utilisé indépendamment (Chi, 1994: 275). Il existe une relation forte entre la complémentarité des activités et leur degré de spécialisation : en effet, les activités génériques ne requièrent pas d'adaptation particulière avec les autres activités, alors que les activités spécialisées et co-spécialisées entrent dans un rapport de dépendance unilatérale ou bilatérale du fait de leur degré de complémentarité entre elles (Teece, 1986: 288- 289).

Les *activités similaires* sont celles qui partagent les mêmes compétences (« capabilities ») (Richardson, 1972). Le lien, considéré sous l'angle de la similarité, peut être de nature opérationnel ou de nature stratégique : la similarité opérationnelle se réfère à des activités qui partagent les mêmes inputs ou les mêmes réseaux de distribution, ou qui reçoivent le même service de la part d'une activité de support centralisée (Hitt et al., 2005: 175-176). La similarité stratégique correspond au transfert de compétences entre activités, qui permettent des économies de gamme (« scope economies ») en termes de ressources et de compétences. Les activités de la firme peuvent être décrites en fonction de la contribution des dites activités à l'avantage stratégique de la firme, d'où la notion de compétences-clés (« core competencies ») (Prahalad et Hamel, 1990). La notion de cœur de métier relève d'un certain sens de la comparaison entre une activité donnée et les autres activités de la firme. Cependant, le critère de proximité avec le cœur de métier, de par la référence à la concurrence, dépasse la simple notion de similarité avec les activités en place (Schilling et Steensma, 2002: 391). La

notion de similarité ne suffit pas pour fonder le lien stratégique. En effet, les compétences sous jacentes aux activités peuvent en effet être à la fois génériques et similaires. Il convient donc d'ajouter un critère de valeur des compétences, en plus de leur degré de similarité. Ainsi, Richardson (1972) fait apparaître, en plus de la complémentarité et de la similarité, la notion de *contribution de l'activité à l'avantage comparatif de la firme*.

La notion de compétences procurant un avantage comparatif est plus mentionnée par Richardson que réellement analysée par cet auteur. L'avantage comparatif peut en fait être considéré par rapport à deux références distinctes: non seulement par rapport aux concurrents, comme on vient de le voir, mais aussi par rapport aux prestataires de service (réels ou potentiels). L'appréciation de la valeur des compétences s'établit en effet également à travers la comparaison de la performance des activités en interne avec la performance des meilleurs prestataires (réels ou potentiels). Les performances comparées entre les donneurs d'ordre et les prestataires peuvent s'apprécier de différentes manières, non seulement au point de vue de la capacité à obtenir les meilleurs effets d'échelle, mais aussi en fonction de repères de qualité, ou de capacité d'évolution, résultant de leur expérience, de leur spécialisation et de leurs compétences accumulées au cours du temps. Ainsi, une firme doit considérer non seulement la valeur absolue de son stock de ressources et de compétences, mais voir également si elle est compétitive par rapport aux prestataires pouvant éventuellement exercer l'activité de manière encore plus performante.

L'approche par les ressources et les compétences permet d'éclairer les choix d'organisation des activités des firmes, en prenant en compte le stock dont ils disposent en termes de ressources et de compétences. La possession de ressources internes réduit ainsi le coût de développement de nouvelles activités. Il s'agit donc de prendre en compte une notion de coût et d'avantages comparés entre les modes d'organisation des activités, quant à la création et à l'entretien des connaissances nécessaires aux performances des firmes, mais aussi en référence aux fournisseurs, qui permettent de substituer le service lié à la compétence. à la détention de la compétence elle-même.

On voit ainsi se dégager trois composantes du lien entre activités à coordonner, en fonction de la comparaison entre activités (i.e. les notions de complémentarité et de dissimilarité), et de leur contribution à l'avantage comparatif de la firme, en comparaison avec les prestataires et avec les concurrents. Quels types de prédictions peut-on en tirer quant aux choix de modes d'organisation des firmes ?

1-2- LES DETERMINANTS DU CHOIX ENTRE FAIRE ET FAIRE FAIRE DANS LA RBV

On examinera dans la partie suivante les conditions du choix des modes d'organisation des activités propres à cette approche. L'argument principal est que les firmes, pour une activité donnée, choisiront le mode d'organisation qui maximise les rentes stratégiques obtenues à partir de leurs ressources, et qui minimise conjointement les coûts d'utilisation des ressources impliquées dans ces activités. Le potentiel de rente et le coût d'utilisation des activités présentes sont liés au coût de possession des activités complémentaires et à la réduction possible de ces coûts provenant de la dissimilarité entre activités.

Le mode d'organisation d'une activité dépend du lien (« relatedness ») entre, d'une part, les ressources et les compétences existantes et, d'autre part, les ressources et les compétences requises notamment pour une activité nouvelle, une expansion géographique, ou une extension de la gamme des produits et des services de la firme. Selon Richardson (1972), les activités complémentaires et non similaires entre elles peuvent être coordonnées par des échanges de marché; ensuite, les activités étroitement complémentaires, mais dissimilaires, auront intérêt à être effectuées via la coopération. Enfin, les organisations auront tendance à se spécialiser dans les activités similaires et complémentaires, et pour lesquelles leurs compétences sont en mesure de leur procurer un avantage comparatif (Richardson, 1972: 888-889 et 891-892 ; Kogut et Zander, 1992: 395). Si la base des compétences nécessaires pour réaliser une activité donnée est très différente des compétences à la base de l'avantage comparatif de la firme par rapport à ses concurrents, la probabilité d'avoir recours à un ou plusieurs prestataires s'en trouvera sans doute renforcée.

Autrement dit, l'absence ou la faiblesse de liens entre les activités en place et les ressources excédentaires apparaissent comme des prédicteurs importants du recours à des solutions externes. Dans la littérature concernant les alliances, un faible degré de « relatedness » (synergies potentielles) entre un acquéreur et sa cible semble corrélé positivement avec le recours à des solutions externes (Chatterjee, 1990: 783; Chang et Singh, 1999: 1020-1021). De même, un niveau élevé de complexité, qui agit comme un proxy de la dissimilarité, ainsi que les situations où prévaut une forte distance culturelle, favorisent le recours aux alliances (Mitchell et Singh, 1996: 170-171; Capron et Mitchell, 2003: 160; Hennart et Reddy, 1997: 4-5).

En résumé,

- La valeur des compétences, c'est à dire leur capacité à produire une rente, en minimisant leurs coûts d'utilisation, s'apprécie dans un ensemble d'activités, dont il faut estimer la complémentarité, et la similarité, à condition qu'elles puissent constituer des sources d'avantage stratégique pour les firmes qui les mobilisent.
- La complémentarité et le degré de dépendance qu'elle entretient peuvent s'apprécier conjointement avec le degré de spécialisation de l'activité par rapport aux autres activités de la firme; la similarité et la contribution stratégique peuvent s'apprécier en mesurant l'écart de compétences par rapport aux fournisseurs et la capacité des compétences à produire un avantage stratégique pour la firme qui les déploie, soit en interne, soit par voie contractuelle.

Ainsi, on peut isoler plusieurs variables, issues de l'approche par les ressources et les compétences, et qui peuvent déterminer la probabilité d'exercer une activité en interne ou en externe:

- 1/ le degré de spécialisation des ressources et des compétences liées à une activité donnée, en lien avec la complémentarité des compétences liées.
- 2/ le différentiel en termes de coûts et de compétences entre le donneur d'ordre et les(s) prestataire(s) de service, réels ou potentiels;
- 3/ la contribution de l'activité à l'avantage stratégique pour le donneur d'ordre, réel ou potentiel, en lien avec la similarité entre les ressources à coordonner.
- 4/ Les effets des stocks accumulés en termes de ressources et des compétences par rapport à l'inertie organisationnelle.

2- HYPOTHESES DE RECHERCHE

2-1 Spécialisation des actifs

La spécialisation est définie comme « le processus par lequel différents individus, des fonctions, des divisions ou des organisations, développent au cours du temps un avantage comparatif par rapport aux autres, en investissant dans différents types d'aptitudes et d'actifs » (Jones, 1998 : 9-10)². Pour que la spécialisation puisse se produire, les firmes

² "Specialization, following Adam Smith, is defined here as the process by which different individuals, functions, divisions, or organizations invest in different kinds of skills and assets so that, over time, each develops a comparative advantage over others in a specific kind of activity. As long as people are individually specialized, meaning that each performs a separate or clearly distinguishable task, they can often simply sell

doivent accepter l'incertitude liée à l'évolution technologique, qui risque de disqualifier la valeur de la spécialisation. La spécialisation permet de distinguer de nouvelles opportunités de création de valeur (Jones, 1998)³.

Ces situations d'apprentissage partagé ouvrent sur la création et l'entretien de rentes. L'approche par les ressources et les compétences insiste sur le pouvoir supérieur qu'ont les ressources et les compétences internes à la firme à créer et maintenir un avantage stratégique pour cette firme. Les firmes sont au cœur de la création et du maintien de l'avantage concurrentiel. Les firmes sont censées allouer leurs ressources vers les activités de la chaîne de valeur pour lesquelles elles bénéficient d'un avantage comparatif par rapport à leurs concurrents (Stabell et Fjeldstad, 1998: 420; Greer et al., 1999: 86).

Le potentiel de rente sera plus élevé dans la firme, qui sera à même d'utiliser des ressources excédentaires par le transfert des compétences associé (Singh et Montgomery, 1987). Les firmes, en instituant un principe d'autorité, accélèrent la coordination au sein de la firme.

La firme, par son organisation, est censée pallier les problèmes liés à la rationalité limitée des acteurs (plus encore qu'à la réduction du potentiel opportunistes de la part de ces derniers). L'ancrage des activités dans la firme rend ces activités ou services plus difficiles à répliquer dans le marché et par le marché.

De plus, la firme est censée représenter une capacité supérieure de transmission de l'information, d'apprentissage, de dissémination et de protection des savoirs accumulés (Kogut et Zander, 1992: 389-390, 1996; Monteverde, 1995: 1628-1629), dans une perspective où le rôle de l'opportunisme est minimisé (Ghoshal et Moran, 1996). La firme représente un véhicule qui permet à l'apprentissage de se développer. Kogut et Zander (1996: 503) présentent la firme comme une 'communauté sociale qui se spécialise dans la vitesse et l'efficience dans la création et le transfert de connaissances', les connaissances se présentant sous la forme de savoir-faire et d'informations validées. Ainsi, non seulement la firme baisse les coûts de coordination et de communication, mais elle crée également un apprentissage qui favorise l'innovation et la motivation (Kogut et Zander, 1996: 511).

Comment la firme contribue-t-elle à la minimisation des coûts d'utilisation et à la maximisation des rentes ? L'importance de la firme et des stocks de ressources accumulées qu'elle développe ont été démontrées dans la littérature concernant les alliances horizontales,

their output in the market to other people using the price mechanism or they can work for an organization, selling their specialized skills for an agreed upon price."

³ "New opportunities for firm growth become apparent as a firm's skills and competences develop and mature over time. Thus, increasing specialization can increase the level of specific assets inside an organization." (Jones, 1998)

dans un objectif de développement de ressources nouvelles (Dierickx et Cool, 1989). Les firmes possédant des dotations de valeur moindre en termes de ressources sont supposées avoir plutôt recours à des formes externes (Hennart et Park, 1993: 1056), notamment en termes de R&D (Pisano, 1990: 161).

L'accumulation de ressources et de compétences, et l'hétérogénéité qui en découle, correspondent au degré de spécialisation⁴ des ressources et des compétences (en opposition à leur caractère générique), voire à la co-spécialisation des actifs complémentaires (au sens de Teece, 1986). Ainsi, grâce au développement optimal des connaissances au sein de la firme, un degré élevé de spécialisation des actifs devrait correspondre à une plus forte probabilité de voir s'exercer l'activité en interne.

Autrement dit, la firme permet de baisser les coûts d'utilisation pour les activités similaires et étroitement complémentaires, en améliorant les conditions de coordination, de communication et d'apprentissage entre activités, en faisant converger les attentes des différentes parties prenantes, en construisant des discours partagés, et en donnant du corps aux situations d'apprentissage partagé. D'où l'hypothèse 1 :

***Hypothèse 1:** plus le degré de spécialisation de l'activité par rapport aux autres activités de la firme est grand, plus la probabilité que l'entreprise exécute cette activité en interne est forte.*

2-2 Contribution à l'avantage stratégique

Un apport important de l'approche par les ressources et les compétences est de mettre en avant la notion de cœur de métier et d'activités périphériques, en lien avec l'avantage comparatif des firmes dans l'exécution des activités données (Insinga et Werle, 2000: 59). La littérature managériale distingue trois types d'activités en fonction de leur proximité avec leur « cœur de métier »: a/ les activités à la base de l'avantage concurrentiel durable pour la firme (Quinn et Hilmer, 1994: 43), b/ les activités critiques qui sont les activités essentielles, dont dépendent les activités clés, sans en faire néanmoins partie (Alexander et Young, 1996: 117; Quinn, 1999: 12; Insinga et Werle, 2000: 59). et c/ les activités périphériques sont celles qui sont suffisamment génériques pour ne pas faire partie de la proposition de valeur de la firme. Les recommandations principales qui sont tirées habituellement de la conception du cœur de métier, en terme de choix de mode d'organisation des activités, sont formulées de la manière

⁴ La spécialisation désigne ainsi à la fois le degré de « customisation » des actifs, c'est à dire le degré auquel ils sont adaptés sur mesure pour un usage donné, et une accumulation au cours du temps.

suivante: ‘Concentrez les ressources propres de la firme sur un ensemble de ‘compétences clés’, sur lequel elle sera en mesure d’effectuer une prééminence définissable, et de produire une valeur unique pour ses clients. Externalisez stratégiquement les autres activités – en incluant les activités traditionnellement considérées comme faisant partie intégrante de toute entreprise – pour lesquelles la firme ne possède ni un besoin stratégique crucial, ni d’aptitudes particulières»⁵ (Quinn et Hilmer, 1994). On garderait en interne les activités dont les compétences sous-jacentes seraient les plus semblables aux compétences formant déjà ce qui est considéré comme « cœur de métier ».

Ne pas externaliser les activités périphériques suppose un prix à payer, celui d’une dégradation des capacités concurrentielles de la firme, en dispersant l’attention organisationnelle sur un trop grand nombre d’activités non-essentiels (Venkatesan, 1992). Dans le cas d’activités dissimilaires, la firme sera amenée à supporter le coût de ressources non désirées si elle conserve les activités correspondantes en interne. L’externalisation des activités secondaires est, par contre, en mesure de renforcer l’efficacité des activités les plus importantes qui subsistent dans l’entreprise, grâce au degré accru d’attention managériale qui leur est ainsi portée, ainsi que par une réduction de la bureaucratie interne (Quinn et al., 1990).

Ainsi, c’est dans la firme et par la firme que sont censés se créer les avantages stratégiques (Conner, 1991: 139-140). Le contrôle hiérarchique est censé garantir le succès de ce que Poppo (1995: 1846) nomme coordination stratégique, c’est à dire la capacité plus grande des firmes à allouer les responsabilités et les ressources en leur sein, par rapport à des solutions externes, dans un objectif d’avantage stratégique, bien que cet aspect d’avantage stratégique soit plus explicite chez Schilling et Steensma (2002: 391) que dans l’article de Poppo. Le contrôle hiérarchique est censé réduire le risque d’appropriation, identifié particulièrement dans la littérature portant sur le thème du *make or buy* en R&D (Pisano, 1990: 159; Oxley, 1997). Steensma et Corley (2002: 174), ainsi que Schilling et Steensma (2002: 391), utilisent la notion d’opportunité *perçue* d’obtenir un avantage concurrentiel durable (« perceived opportunity for sustainable advantage ») pour expliquer des choix de mode de gouvernance dans l’approvisionnement en technologie. Il s’agit d’examiner la dépendance qu’exerce l’activité considérée sur les activités principales de la firme qui sont au cœur d’un avantage

⁵ “Concentrate the firm’s own resources on a set of “core competencies” where it can achieve definable preeminence and provide unique value for customers. Strategically outsource other activities – including many traditionally considered integral to any company – for which the firm has neither a critical strategic need nor special capabilities.” (Quinn et Hilmer, 1994: 43)

compétitif durable pour elle. A la suite de Steensma et Corley (2002: 174), on formule alors l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 2:** plus la contribution perçue d'une activité à l'avantage concurrentiel de l'entreprise est grande, plus la probabilité que l'entreprise exécute cette activité en interne est forte.*

2-3- Différentiel de compétences avec les prestataires

L'efficacité d'un prestataire n'est pas uniquement issue d'effets d'économie d'échelle, mais aussi d'aptitudes propres à une firme (Argyres, 1996: 130-131). De plus, le critère de coût n'est pas le seul critère d'appréciation des prestataires de service: l'accès à des ressources et des compétences externes importe également (Teng *et al.*, 1995: 78; Lacity *et al.*, 1995: 20-21; Barthélemy, 2000: 235). Il s'agit de déterminer pourquoi telle activité donnée doit être organisée en interne ou confiée à une autre firme (Coase, 1937: 394-395), ce qui se réfère aux choix de répartition des activités et des compétences sur la chaîne de valeur des activités ou du secteur (Madhok, 2002: 537).

Ainsi, l'étendue des ressources et des compétences du donneur d'ordre doit également être examinée: les firmes développent des capacités du fait de leur spécialisation, c'est à dire par le fait d'exécuter une même activité de manière répétée (Levina et Ross, 2003: 334 ; Hoetker, 2005: 78). Une évaluation du niveau de service en interne par rapport au niveau de performance du marché est donc un des déclencheurs essentiels de la décision d'externalisation (Teng *et al.*, 1995: 78). Comme le souligne Barthélemy (Barthélemy, 2000: 231): 'd'après l'approche par les ressources et les compétences, la décision d'outsourcing repose essentiellement sur la comparaison de la performance des services internes avec celle des meilleurs prestataires du marché'. Si les fournisseurs, réels ou potentiels, sont perçus comme meilleurs de par leurs compétences, ou par l'observation de leurs performances, il existe une incitation pour la firme à avoir recours à ces mêmes prestataires, à plus forte raison si la faiblesse de ses compétences propres rend les coûts de rattrapage éventuels encore plus importants.

L'observation des compétences relatives de la firme et de ses fournisseurs dans un segment donné peut conduire à rechercher à acquérir les ressources par voie contractuelle plutôt que par l'intégration. Les firmes doivent alors considérer, à partir de là, l'intérêt et le coût représenté par l'opportunité d'opérer un rattrapage (en cas d'un écart défavorable à la firme), par rapport aux coûts et aux avantages liés au fait de bénéficier, de la part du ou des

prestataires disposant de compétences supérieures, du service lié à ces compétences (Venkatesan, 1992: 105; Jacobides et Winter, 2003: 6)⁶.

Barney (1999: 138) suggère de prendre en compte les aptitudes de la firme et les aptitudes du fournisseur dans le choix du mode de gouvernance, et leur différentiel. Ce qui importe, ainsi, est moins l'étendue des ressources et des compétences du donneur d'ordre et du prestataire stricto sensu, que le différentiel en terme de ressources et de compétences liées à l'activité externalisée ou potentiellement externalisable, entre les deux firmes (Argyres, 1996: 131 ; Jacobides et Winter, 2003). Il s'agit de plus d'un différentiel perçu, à partir du moment où l'évaluation précise des ressources et des compétences d'un prestataire reste relativement difficile pour le donneur d'ordre.

Un type de compétence particulier réside dans la gestion des interfaces entre une activité de support donnée et les autres activités de la firme, dans un cadre intra et inter-organisationnel. La gestion de ces interfaces imposent des coûts de coordination (Gulati et Singh, 1998 : 796), Il s'agit alors d'examiner la capacité comparée des partenaires, firme ou client, à répondre de manière efficiente à ce type de difficultés au caractère évolutif.

La notion de différentiel de compétences perçu entre le donneur d'ordre et le prestataire (présent ou potentiel, pour une activité donnée) a rarement été utilisée dans la littérature (Madhok, 2002: 545). On considère qu'un différentiel de compétences perçu en faveur du prestataire rendra moins forte la probabilité que l'activité s'effectue en interne chez le donneur d'ordre. D'où l'hypothèse 3:

***Hypothèse 3:** plus le différentiel de compétences perçu lié à l'exécution d'une activité en faveur des prestataires de services est important, moins la probabilité que l'entreprise exécute cette activité en interne sera forte.*

3- ECHANTILLON ET METHODOLOGIE

Le recueil des données a été effectué entre Septembre et Décembre 2004. Nous avons envoyé notre questionnaire à un large échantillon de responsables logistiques dans le secteur de la Grande Distribution en France, à partir des informations contenues dans l'annuaire Panorama

⁶ "Firms, in deciding whether they want to be integrated or not (in a given historical context), compare their own abilities with those of other firms – as signaled by the price and quality terms on which those others are prepared to deal. ... The implication of this point is that it is necessary to look at the *distribution of productive capabilities* -- the source of any potential "gains from trade" through the market ... to understand when firms are integrated and when they are not" (Jacobides et Winter, 2003: 6).

Trade Dimensions 2004. Parmi les motifs de non-réponse, sur les 754 envois, 43 personnes n'ont pas répondu, ayant quitté leur poste, ou étant absentes, 38 ont jugé que la taille de leur organisation logistique n'était pas significative pour leur permettre de répondre au questionnaire, 3 sociétés étaient en faillite ou en redressement judiciaire, et, enfin, 596 n'ont pas répondu, par manque de temps ou pour des raisons de confidentialité. Au total, 74 questionnaires exploitables ont été retournés. Le taux de réponse est globalement de 9,8 %, ce qui ne constitue pas un taux de réponse très important, mais qui est en ligne avec les taux de réponse obtenus pour des études comparables (Poppo et Zenger, 1998: 862; Barthélemy, 2000: 302).

Chacun des questionnaires comprend 2 séries de questions analogues portant l'une sur un processus externe, et l'autre sur un processus interne, d'où, potentiellement, 148 réponses exploitables pour le modèle. 15 répondants parmi les 74 n'ayant rempli qu'une seule partie, on dispose finalement de 133 réponses complètes, valides et exploitables. Nous avons effectué une comparaison entre les entreprises qui ont répondu et les non répondants, par rapport au chiffre d'affaires et au nombre d'employés, afin de s'assurer de la représentativité des réponses obtenues, comme le recommandent plusieurs auteurs (Barthélemy, 2000: 306)

Le recours à un répondant unique relève du fait, principalement, de la centralisation des décisions dans le domaine de l'organisation logistique dans la population choisie, au point que dans les cas où nous avons envoyé aux responsables de la logistique régionale dans trois enseignes majeures de la grande distribution l'ont tous renvoyés à leur supérieur hiérarchique national. Les variables manifestes sont explicitées dans le tableau 1.

Afin de valider les construits, nous avons d'abord procédé à une vérification de leur unidimensionnalité par des analyses factorielles en composantes principales pour chaque construit. En raison de la taille assez faible de l'échantillon, on a été amené à utiliser l'approche structurelle PLS pour l'analyse confirmatoire des construits de notre modèle, afin d'établir la validité discriminante des construits entre eux. L'approche structurelle PLS, sans être très répandue, a été utilisée à plusieurs reprises dans le domaine du management stratégique (Johanson and Yip, 1994; Birkinshaw et al., 1995; Capron, 1996; Donada, 1998; Hulland, 1999; Robins et al., 2002) ainsi que, notamment, dans la recherche dans le domaine des systèmes d'information (Barthélemy, 2000; Aubert et al., 2004; Real et al., 2006) qui est assez proche, par les notions principales et les mesures qu'elle utilise, de la présente étude.

Tableau 1
Items de mesure, contributions, fiabilité composite
et variance moyenne extraite des construits

Spécialisation de l'activité		<i>FC= 0.804 ; VME= 0.578</i>
sur une échelle de Likert de 1 (pas du tout), à 7 (tout à fait)		
•	L'organisation de cette activité est adaptée de manière spécifique aux besoins de mon entreprise	0.7881
•	Les systèmes d'information utilisés sont adaptés de manière spécifique à votre entreprise	0.7918
•	Il est nécessaire aux individus qui exécutent cette activité de posséder un grand nombre d'informations spécifiques à votre entreprise (pour cette chaîne logistique)	0.6980
Contribution perçue de l'activité à l'avantage concurrentiel de la firme		<i>FC= 0.841 ; VME= 0.570</i>
sur une échelle de Likert de 1 (pas du tout), à 7 (tout à fait)		
•	Cette activité est très importante pour permettre à votre entreprise une qualité de service meilleure que celle de vos concurrents directs	0.7125
•	Les investissements dans cette activité sont fortement stratégiques pour votre entreprise	0.7488
•	Cette activité est très importante pour permettre à votre entreprise d'obtenir des coûts plus bas que ceux de vos concurrents directs	0.7586
•	Cette activité est très importante pour pouvoir donner à votre entreprise une réactivité plus grande que celle de vos concurrents directs	0.7946
Différentiel de compétences perçu avec les prestataires		<i>FC= 0.911 ; VME= 0.720</i>
sur une échelle de Likert de 1 (très supérieurs aux vôtres), à 7 (très inférieures aux vôtres)		
•	Comment estimez-vous le savoir faire de votre ou vos prestataire(s) principal(aux), par rapport au savoir-faire de votre entreprise, pour cette activité?	0.7232
•	Comment estimez-vous les capacités technologiques de votre ou vos prestataire(s) principal(aux), par rapport aux capacités technologiques de votre entreprise, pour cette activité?	0.7403
•	Comment estimez-vous les capacités d'organisation de votre ou vos prestataire(s) principal(aux), par rapport aux capacités d'organisation de votre entreprise, pour cette activité?	0.8640
•	Comment estimez-vous les capacités de votre ou vos prestataire(s) principal(aux), en termes de qualité de service, par rapport à la qualité de service de votre entreprise, pour cette activité?	0.8593

L'approche structurelle PLS est bien adaptée pour les échantillons de petite taille, pour lesquels les modes d'équation structurelle de type LISREL ne s'appliquent pas, les estimateurs étant instables sur de petits échantillons (Fornell et Bookstein, 1982; Chin et al., 1996). Les contraintes de taille ne sont néanmoins pas tout à fait absentes dans l'approche PLS: par convention, on admet qu'un échantillon d'une taille supérieure à 10 fois le nombre de variables manifestes du construit qui en comporte le plus (Chin, 1998; Marcoulides et Saunders, 2006: IV) est suffisant. La taille requise pour l'échantillon dans cette étude est d'au moins 40 individus, condition qui est largement remplie ici.

Il convient néanmoins de réaliser un test de robustesse des résultats par une estimation de Jackknife et/ou de Bootstrap, comme le font Chin et al. (1996: 33), ainsi que Donada (1998: 324) et Real et al. (2006: 513). A la différence de LISREL, il n'existe pas dans PLS de mesures pour évaluer le modèle global. C'est pourquoi la stabilité des estimateurs est examinée par les t obtenus par un test dit de « bootstrap », qui correspond à une moyenne des résultats pour 200 échantillons avec remise.

4- RESULTATS ET DISCUSSION

Les résultats descriptifs des variables manifestes sont montrés dans le tableau 2.

Tableau 2
Moyenne, écart-type et test de normalité des variables manifestes

	N	Moy.	Ecart type	Kolmogorov-Smirnov		
				Statistic	Df	Sig.
SPÉCIAL1	133	5,75	1,49	0,258	128	0,0000000
SPECIAL2	133	5,16	1,91	0,231	128	0,0000000
SPECIAL3	133	4,59	1,81	0,163	128	0,0000000
CONTSRAT1	133	5,85	1,28	0,276	128	0,0000000
CONTSRAT 2	133	5,05	1,65	0,184	128	0,0000000
CONTSRAT 3	133	5,11	1,54	0,230	128	0,0000000
CONTSRAT 4	133	5,79	1,21	0,279	128	0,0000000
DIFCOMP1	133	4,11	1,69	0,164	128	0,0000000
DIFCOMP2	133	4,19	1,58	0,194	128	0,0000000
DIFCOMP3	133	4,08	1,56	0,186	128	0,0000000
DIFCOMP4	133	3,81	1,43	0,185	128	0,0000000

Les construits apparaissent validés, si l'on observe la variance moyenne extraite et la fiabilité composite de chaque construit dans le tableau 1.

Tableau 3
Estimations bootstrap et Jackknife des loadings et des poids du modèle externe

<i>Variable</i>	Load.	Boot	t stat	Jack	t stat	Poids	Boot	t stat	Jack	t stat
<i>Spécialisation des actifs</i>										
SPECIAL1	0.7876	0.7859	16.92	0.7902	15.883	0.4207	0.4143	11.269	0.4193	10.7927
SPECIAL2	0.7922	0.7962	18.87	0.7856	19.983	0.4660	0.4631	8.605	0.4605	10.433
SPECIAL3	0.6979	0.7035	11.20	0.7028	11.633	0.4291	0.4302	11.264	0.4366	8.9115
<i>Contribution de l'activité à l'avantage stratégique</i>										
CONTSRA1	0.7125	0.7074	8.011	0.7165	8.161	0.2904	0.2864	6.738	0.2893	7.067
CONTSRA2	0.7488	0.7357	15.533	0.7517	16.717	0.4403	0.4525	6.499	0.4382	6.837
CONTSRA3	0.7586	0.7509	14.814	0.7585	16.049	0.3128	0.3067	7.327	0.3164	7.453
CONTSRA4	0.7946	0.7833	13.993	0.7946	16.2591	0.2845	0.2797	7.141	0.2771	9.070
<i>Différentiel de compétences</i>										
DIFCOMP1	0.887	0.8889	44.891	0.8908	50.082	0.3538	0.3544	11.244	0.3555	11.948
DIFCOMP2	0.771	0.7764	14.693	0.7750	14.158	0.2146	0.2220	7.760	0.2118	7.601
DIFCOMP3	0.8641	0.8599	23.245	0.8640	26.240	0.2817	0.2805	11.692	0.2799	12.531
DIFCOMP4	0.8596	0.8531	26.375	0.8555	27.625	0.3203	0.3162	10.360	0.3161	10.427

Cette validation s'appuie également sur les calculs de bootstrap nécessaires dans le cadre de l'approche PLS pour évaluer la stabilité des estimateurs, comme nous l'avons précédemment exposé, ainsi que par les tableaux 4 et 5, qui présentent les corrélations entre les variables manifestes, ainsi que l'analyse de la validité discriminante entre les variables latentes.

Tableau 4
Corrélations de Pearson entre les variables manifestes

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 SPÉCIAL1	PearCor											
	Sig											
2 SPECIAL2	PearCor	0,487										
	Sig	0,000										
3 SPECIAL3	PearCor	0,326	0,283									
	Sig	0,000	0,001									
4 CONTSTRA1	PearCor	0,377		0,340								
	Sig	0,000		0,000								
5 CONTSTRA2	PearCor	0,352	0,401	0,420	0,291							
	Sig	0,000	0,000	0,000	0,001							
6 CONTSTRA3	PearCor	0,317	0,272	0,319	0,354	0,414						
	Sig	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000						
7 CONTSTRA4	PearCor	0,269		0,347	0,644	0,332	0,567					
	Sig	0,002		0,000	0,000	0,000	0,000					
8 DIFCOMP1	PearCor											
	Sig											
9 DiFCOMP2	PearCor								0,614			
	Sig								0,000			
10 DIFCOMP3	PearCor								0,641	0,663		
	Sig								0,000	0,000		
11 DIFCOMP4	PearCor								0,697	0,493	0,665	
	Sig								0,000	0,000	0,000	

Tableau 5
Analyse de la validité discriminante

	SPECIAL	DIFCOMP	CONTSTRA
SPECIAL	0,578		
DIFCOMP	0,187	0,720	
CONTSTRA	0,321	0,091	0,570

Enfin, les résultats des régressions logistiques, du modèle global, ainsi que par les variables indépendantes, prises séparément, sont présentés dans les tableaux 6a et 6b.

Tableau 6a
Résultats des régressions logistiques

	Modèle1c			Modèle1d	
SPECIAL	0,3446	0,091	*		
DIFCOMP	-0,7672	0,000	***	-0,8419	0,000 ***
CONTSTRAT	0,2624	0,255		0,4336	0,031 *
Constante	0,0554	0,972		1,2249	0,386
Nagelkerk R ²	0,346			0,324	
Chi-square	39,859 (dl: 3)			36,938 (dl: 2)	
-2 LL	143,909			146,829	
%	72 %			72,20 %	
Effectif	133			133	

*** Sig. < 0,001, ** Sig. <0,01, * Sig. <0,10.

Tableau 6b
Régressions logistiques individuelles entre chaque variable et la variable dépendante

	SPECIAL	CONTSTRAT	DIFCOMP
Coefficient	0.637	0.589	-0.903
Wald	15,837	10,671	22,077
Niveau de sig.	0,000***	0,001**	0,000***
R ² de Nagelkerke	0,179	0,116	0,287

*** Sig. < 0,001, ** Sig. <0,01, * Sig. <0,10.

Le tableau 7 indique qu'il n'existe pas de problème de multicolinéarité entre les variables indépendantes.

Tableau 7
Statistiques de multicolinéarité

	Tolérance	VIF
SPECIAL	0.4962	2.0154
CONTSTRAT	0.6139	1.6290
DIFCOMP	0.5825	1.7169

Dans notre échantillon, les activités internes possèdent un degré plus fort de spécialisation que les formes externes. Les activités internes apparaissent taillées sur mesure à un degré

supérieur à aux activités gérées de manière externe, par rapport aux systèmes mis en place dans la firme, par rapport aux systèmes d'information utilisés, et par rapport aux informations particulières à l'entreprise dont doivent disposer les individus pour exécuter une activité donnée pour une chaîne d'approvisionnement donnée.

Les résultats confirment ce qui était attendu: les activités considérées comme stratégiques restent, de manière prédominante, gérées en interne. Cela tend à corroborer un aspect important de l'approche par les ressources et les compétences qui veut que l'avantage stratégique se construise dans et par les firmes, et que, de manière complémentaire, les firmes cherchent à protéger leurs actifs spécialisés correspondants par l'internalisation. Le contrôle hiérarchique est censé garantir le succès de la coordination stratégique (1995: 1846). La logistique apparaît stratégique, dans le sens de Prahalad et Hamel (1990) en permettant à la firme un accès potentiel à des marchés distincts par ses moyens logistiques, à améliorer la valeur pour le consommateur, notamment par la minimisation des ruptures et la mise en place optimale des promotions, dans des systèmes complexes, plus difficiles à imiter, par les systèmes de tri et les systèmes d'information qu'ils impliquent. Les distributeurs qui s'appuient sur le service comme avantage concurrentiel, par exemple, semblent ainsi favoriser les solutions internes.

Le recours aux formes externes dans le but de forger un avantage stratégique n'apparaît pas encore très avéré, tout du moins dans le secteur de la distribution de détail en France, qui fait l'objet de cet article, à partir du moment où les activités spécialisées, ou les activités 'stratégiques' sont encore principalement gérées en interne. Dans un secteur d'activité où les entreprises envisagent encore principalement le recours à des formes externes essentiellement pour les activités génériques, il semble qu'il existe un potentiel d'ouverture aux relations partenariales, dans le but de forger un avantage concurrentiel, permettant de donner un enjeu plus stratégique à l'externalisation. Il s'agit, pour ce faire, d'analyser conjointement: 1/ les possibilités de mutualisation des activités, 2/ les possibilités de rattrapage en terme de compétences, dans un contexte concurrentiel soumis au temps et à l'urgence, et 3/ l'importance des avantages procurés par l'activité pour accéder à des marchés distincts, et pour apporter un bénéfice pour le consommateur final, en examinant les possibilités d'imitation par les concurrents. Il s'agit également d'opérer ces externalisations à la condition d'une certaine stabilité dans l'environnement permettant de transférer les processus en les contrôlant efficacement. Il est nécessaire de remarquer que cette variable apparaît significative

et positivement associée à la probabilité d'exercer en interne une activité dans les résultats du modèle global exposés dans le tableau 6a, mais seulement à condition d'enlever le degré de spécialisation des actifs du modèle. Il apparaît ainsi dans cette étude une corrélation entre le construit de degré de spécialisation des activités et celui de contribution de l'activité à l'avantage stratégique de la firme. Cependant, les statistiques présentés dans les tableaux 4 et 6 indiquent que ces deux facteurs ne sont pour autant pas confondus.

Un rapprochement semble devoir être effectué entre les deux notions de spécialisation et de contribution stratégique. La focalisation des firmes sur leur cœur de métier est censé leur permettre, comme le précise Barthélemy (2000: 220), de bénéficier des avantages tirés d'une spécialisation accrue, en améliorant leurs performances, à la fois de manière absolue et de manière relative. Les compétences clés bénéficient des avantages de la spécialisation, principalement en termes d'apprentissage cumulé, de savoir-faire, améliorant l'expertise et les coûts. Les compétences clés concernent plusieurs domaines d'application potentiels. Ce rapprochement réside dans le fait que si un avantage stratégique s'appuie nécessairement sur des actifs spécialisés, ces derniers, pour autant, ne sont pas suffisants pour le constituer.

Une de ces compétences-clés dans le domaine de la logistique, mais qui pourrait être généralisée à l'ensemble des fonctions de support des firmes, réside dans la gestion des interfaces entre l'activité de support donnée et les autres fonctions ou activités de l'entreprise. En effet, la logistique, pour pouvoir fonctionner et être compétitive, doit s'interfacer avec la plupart des autres fonctions de l'entreprise (notamment le commercial, le marketing, la production, et l'informatique), ainsi qu'avec de nombreux partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, prestataires logistiques) Ces interfaces sont principalement des interfaces de contrôle. L'importance de la gestion des interfaces est fondamentale, dans le cadre de la définition de la logistique comme coordination et articulation des trois séquences que sont la distribution physique, la gestion de la production et les approvisionnements avec les autres fonctions de l'entreprise (Colin et Paché, 1988: 34). Cette coordination est chargée d'opérer une synchronisation des flux optimale. Les progrès effectués en termes de systèmes d'information, en prenant en charge une partie des interactions opérationnelles, ont permis de traiter des volumes de plus en plus considérables, et d'améliorer la coordination inter-entreprises, afin d'assurer une synchronisation optimale des flux, mais toutes les difficultés ne sont pas levées pour autant. Ce qui importe dans la logistique de distribution notamment est la conservation de la maîtrise logistique, qui passe par le maintien en interne d'une capacité

stratégique de pilotage des interfaces dans les chaînes d'approvisionnement, pour assurer la coordination d'opérations physiques, qui peuvent être par ailleurs gérées de manière externe.

Cependant, cette capacité interne doit s'apprécier en comparaison avec les meilleurs prestataires de service du marché, afin que les entreprises considèrent l'exploitation de leur potentiel stratégique à travers des relations partenariales, ce qui, pour le moment, ne semble guère avéré, compte tenu des résultats de notre étude. Le différentiel de compétences entre firme et prestataire de service doit se mesurer également par rapport à cette compétence fondamentale de gestion des interfaces. Il apparaît dans les régressions logistiques présentées dans les tableaux 6a et 6b que le différentiel de compétences en faveur du prestataire (DifComp) est significatif. Les résultats de la régression logistique permettent de ne pas rejeter l'hypothèse 3, ce qui corrobore l'approche par les ressources et les compétences, sous l'angle de l'accès aux compétences externes (Chi, 1994; McFarlan et Nolan, 1995; Teng et al., 1995: 78; Lacity et al., 1995; Barthélemy, 2000: 235), dans un objectif d'amélioration de qualité de service, sur la base du constat d'un différentiel de performances, d'expertise et de qualifications entre le donneur d'ordre et les prestataires potentiels.

CONCLUSION

En réponse à la question initiale posée dans le titre de cet article, nous répondons, à la suite de notre analyse, que l'approche par les ressources et les compétences constitue une approche tout à fait significative de l'explication des modes de gouvernance des firmes. Les contributions de cet article sont principalement de deux ordres: d'abord, une formulation structurée des apports de l'approche par les ressources et les compétences dans l'explication des modes de gouvernance des firmes, reprenant des éléments épars dans la littérature afférente, notamment par l'exploitation de l'article de Richardson (1972), souvent cité, mais peu analysé. Ensuite, par l'identification de variables pertinentes dérivées de cette analyse, ainsi que par le test de ces variables, qui fait apparaître un recoupement entre la spécialisation des activités et leur contribution à l'avantage stratégique de la firme. Nous sommes donc en mesure de formuler un modèle de choix entre faire et faire faire, dérivé de l'analyse des ressources et des compétences des firmes, avec un certain degré de généralisation pour les entreprises industrielles et de service, au-delà du monde de la distribution de détail.

Une des principales limites de notre étude réside dans la *récurtivité* possible de certains choix. Par exemple, si l'on observe le degré de spécialisation des actifs à un instant donné du temps, il est difficile de dire si le degré de spécialisation explique le mode d'organisation, ou si le degré de spécialisation est la conséquence du choix du mode d'organisation. Il est à noter que dans l'approche par les ressources et les compétences les choix d'organisation déterminent la manière dont les connaissances et les savoir-faire vont se développer. La forme d'organisation peut donc également constituer une variable indépendante dans cette approche. Nous n'avons pas été en mesure non plus d'intégrer suffisamment le poids des inséparabilités contractuelles, et organisationnelles au sens de Argyres et Liebeskind (1999). Le poids de l'expérience (réussie ou non) de la firme dans les relations externes (Leiblein et Miller, 2003 : 846) n'est pas encore assez développé dans notre étude, même si l'on en capte sans doute une partie dans la mesure de l'avantage comparé du fournisseur et du donneur d'ordre en termes de compétences.

Au titre de recherches futures, une analyse longitudinale portant sur les processus sur les facteurs de déclenchement de l'externalisation pourrait s'avérer fructueuse (Jacobides et Billinger, 2005). Compte tenu des limites inhérentes au choix de l'activité et de l'échantillon, il serait également utile d'étendre l'investigation dans un autre pays, tel que le Royaume-Uni ou les Etats-Unis, où la pratique de l'externalisation s'est développée depuis plus longtemps, dans des contextes institutionnels favorables et des valeurs partagées plus propices, en tentant de compenser les limites apparues au cours de ce travail de recherche.

Le lien entre mode de gouvernance et performance nous paraît constituer une des principales investigations qui pourraient également être menées à la suite de ce travail (Poppo et Zenger, 1998; Nickerson et Silverman, 2003).

RÉFÉRENCES

- Alexander, M. et Young, D., 1996. 'Strategic Outsourcing', *Long Range Planning*, Vol. 29, No 1, 116-119.
- Amit, R. et Shoemaker, P., 1993. 'Strategic assets and organizational rent', *Strategic Management Journal*; Vol. 14 No 1, 33-46.
- Argyres, N., 1996. 'Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions', *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No 2, 129-150.
- Argyres, N. et Liebeskind, J.P. 1999. 'Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: Incorporating history into transaction cost theory', *Academy of Management Review*, Jan 1999, Vol. 24, No 1, 49-63.

- Arrègle, J.L., 1996. 'Analyse resource-based et identification des actifs stratégiques', *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 25-36.
- Arrègle, J.L. et Quélin, B.V., 2000. 'l'approche resource-based view à la croisée des chemins', in *Le management stratégique des compétences*, Editions Ellipses.
- Aubert, B.A., Rivard, S., et Patry, M., 2004. 'A transaction cost model of IT outsourcing', *Information & Management*, Septembre, Vol. 41, No 7, 921-932.
- Barney, J.B., 1986. 'Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy', *Management Science*, 42, 1231-1241.
- Barney, J.B., 1991. 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management* Vol. 17, No 1, 99-120.
- Barney, J.B., 1999. 'How a firm's capabilities affect boundary decisions'. *Sloan Management Review*, Vol. 40, No 3, 137-147.
- Barney, J.B., 2001. 'Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes', *Academy of Management Review*, Vol. 26, 41-56.
- Barthélemy, J., 2000. 'L'outsourcing: analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées: test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences', *Thèse de Doctorat*, HEC, 491 p.
- Birkinshaw, J., Morrison, A. et Hulland, J., 1995. 'Structural and competitive determinants of a global integration strategy', *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No 8, 637-655.
- Capron, L. 1996. 'Les mécanismes de création de valeur au sein des fusions horizontales: test des théories fondées sur les économies d'échelle, le pouvoir de marché et le partage des ressources stratégiques', *Thèse de Doctorat*, Ecole HEC Paris.
- Capron, L., & Mitchell, W., 2003. 'The effect of market and internal failures on capability sourcing choices', *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Chang, S. J., & Singh, H. 1999. 'The impact of modes of entry and resource fit on modes of exit by multibusiness firms', *Strategic Management Journal*, Vol. 20, Issue 11, 1019-1035.
- Chatterjee, S., 1990. 'Excess resources, utilization costs, and mode of entry', *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No 4, 780-800.
- Chi, T.L., 1994. 'Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems and choice of exchange structures', *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No4: 271-290.
- Chin, W. W., 1998. 'The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling?' in *Modern Methods for Business Research*, G. A. Marcoulides (ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 295-336.
- Chin, W., Marcolin, B. L., et Newsted, P.R., 1996. 'A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study', *Paper presented at the 17th International Conference on Information Systems, Cleveland, OH*.
- Coase, R.H., 1937. 'The nature of the firm', *Economica*, Vol. 4, No 16, 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, 121-154.
- Conner, K.R. & Prahalad, C.K., 1996. 'A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism' *Organization Science*, Sep/Oct, Vol. 7 No 5, 477-501
- Dierickx, I., & Cool, K., 1989. 'Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage', *Management Science* Vol. 35, No12, 1504-1514.
- Donada, C., 1998. 'L'avantage partenarial des entreprises fournisseurs, une étude empirique des relations client-fournisseur dans l'industrie automobile', *Thèse de Doctorat*, Ecole HEC Paris.
- Dyer, J.H., & Singh, H., 1998. 'The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage', *Academy of Management Review*, Octobre, Vol. 23, No 4, 660-679.
- Fornell, C., & Bookstein, F.L., 1982. Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, 440-452

- Foss, N.J. & Knudsen, T., 2003. 'The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage', *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, 291-307.
- Ghoshal, S., & Moran, P., 1996. 'Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory', *Academy of Management Review*, Vol. 21, 13-47.
- Grant, R.M., 1991. 'The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation', *California Management Review*, Vol. 33, No3, 114-135.
- Greer, C.R., Youngblood, S. A., & Gray, D. A. 1999. 'Human resource management outsourcing: The make or buy decision', *Academy of Management Executive*, Août, Vol. 13, No 3, 85-96.
- Gulati, R., & Singh, H., 1998. 'The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances', *Administrative Science Quarterly*, Décembre, Vol. 43 No 4, 781.
- Hennart, J-F. et Park, Y.R., 1993. 'Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States', *Management Science*, Septembre, Vol. 39, No 9, 1054-1070.
- Hennart, J-F. & Reddy, S., 1997. 'The choice between mergers/acquisitions and Joint Ventures: the case of Japanese investrs in the United States', *Strategic Management Journal*, Janvier, Vol. 18 No 1, 1-12.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E., 2005. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization - Concepts*, 6e, South-Western Publishing.
- Hoetker, G., 2005. 'How much you know versus how well I know you: selecting a supplier for a technically innovative component', *Strategic Management Journal*, Janvier, Vol. 26, No 1, 75-96.
- Hulland, J., 1999. 'Use of partial least squares (PLS) in strategic management studies: a review of four recent studies', *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 195-204.
- Insinga, C.R., & Werle, J.M., 2000. 'Linking outsourcing to business strategy', *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, No 4, 58-70.
- Johansson, J.K. & Yip, G. S., 1994. 'Exploiting globalisation potential: U.S. and Japanese strategies', *Strategic Management Journal*, Vol.15, No 8, 579-601.
- Jones, G., 'Don't Throw the Baby Out With the Bathwater: a positive interpretation of transaction cost theory', *Working Paper*, Juin.
- Jacobides, M. G., & Billinger, S., 2006. 'Designing the boundaries of the firm: from 'Make, Buy or Ally' to the dynamic benefits of vertical architecture', *Organization Science*, Vol.17, No2, 249-261.
- Jacobides, M. G., & Winter, S. G., 2003 'Capabilities, Transaction Costs, and Evolution: Understanding the Institutional Structure of Production', Working Paper, The Wharton School of the University of Pennsylvania.
- Kogut, B. & Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, Vol. 3, 383-397.
- Kogut, B. & Zander, U. 1996. 'What Firms Do: Coordination, Identity and Learning', *Organization Science*, Vol. 7, 502-518.
- Lacity, M.C., Willcocks, L., et Feeny, D.F., 1995. 'IT outsourcing: maximize flexibility and control', *Harvard Business Review* Vol. 73, No 3, 84-93.
- Leiblein, M.J., et Miller, 2003. 'An empirical examination of transaction and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm', *Strategic Management Journal*, Septembre, Vol. 24 No 9, 839-859.
- Levina, N. & Ross, J.W., 2003. 'From the vendor's perspective: exploring the value proposition in information technology outsourcing', *MIS Quarterly*, Septembre, Vol. 27, No. 3, 331-364.
- Liebesskind, J.P. 1996. 'Knowledge, strategy, and the theory of the firm', *Strategic Management Journal*, Winter, Vol. 17, 93-107.
- Madhok, A. 2002. 'Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production', *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No 6, 535-550.
- Marcoulides, G.A. & Saunders, C., 2006. 'Editor's Comments: PLS Modeling', *MIS Quarterly*, June, Vol. 30 No. 2, iii-ix.

- McFarlan, F.W., & Nolan, R.L., 1995. 'How to Manage an IT Outsourcing Alliance', *Sloan Management Review*, Hiver, Vol. 36, No 2, 9-23.
- Mitchell, W., & Singh, K., 1996. 'Survival of Businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods', *Strategic Management Journal*, Mars, Vol. 17, No 3, 169-195.
- Markides, C.C., & Williamson, P.J., 1994. 'Related diversification, core competences and corporate performance', *Strategic Management Journal*, Vol. 15: 149-165.
- Monteverde, 1995. 'Technical dialog as an incentive for vertical integration in the semi-conductor industry', *Management Science*, Vol. 41, 1624-1638.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G., 1982. 'The Schumpeterian Tradeoff Revisited', *American Economic Review*, Mars, Vol. 72, No 1, 114-132.
- Nickerson, J.A., & Silverman, B. S., 2003. 'Why Aren't All Truck Drivers Owner-Operators? Asset Ownership and the Employment Relation in Interstate For-Hire Trucking' *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 12, 91-118.
- Oxley, J. E., 1997, 'Appropriability of Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach', *Journal of Law, Economics and Organization*, 13: 387-409.
- Penrose, E., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Peteraf, M.A., 1993. 'The cornerstones of competitive advantage: a resource based view', *Strategic Management Journal*, Mars, Vol. 14, No 3, 179-191.
- Pisano, G.P., 1990. 'Using Equity Participation to Support Exchange: Evidence from the Biotechnology Industry', *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 5, 109-126.
- Poppo, L., 1995. 'Influence activities and strategic coordination: two distinctions of internal and external markets', *Management Science*, Décembre, Vol. 41, No12, 1845-1859.
- 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, No9, 853-877.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G., 1990. 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, Mai - Juin, Vol. 68, No 3, 79-91.
- Quélin, B.V., 2002. *Les frontières de la firme*, Ed. Economica, 140 p.
- Quinn, J.B., Doorley, T.L., & Paquette, P.C. 1990. 'Technology in Services: Rethinking Strategic Focus', *Sloan Management Review*, Hiver, Vol. 31 No 2, 79-87.
- Quinn, J.B., 1999. 'Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities', *Sloan Management Review*, Ete, Vol. 40, No 4, 9-21.
- Quinn, J.B., & Hilmer, F.G., 1994., 'Strategic outsourcing', *Sloan Management Review*, Ete, Vol. 35, No 4, 43-55.
- Ray, G., Barney, J.B., & Muhanna, W.A., 2004. 'Capabilities, business processes and competitive advantage, choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view'. *Strategic Management Journal*, Janvier, Vol. 25, No 1, 23-37.
- Real, J.C., Leal, A. & Roldan, J.L., 2006. 'Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies', *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 505-521.
- Richardson, G.B., 1972. 'The organisation of industry', *The Economic Journal*, Vol. 82, 883-896.
- Robins, J.A., Tallman, S. & Fladmoe-Lindquist, K., 2002. 'Autonomy and dependence of international cooperative ventures: an exploration of the strategic performance of U.S. ventures in Mexico', *Strategic Management Journal*, Oct2002, Vol. 23 No 10, 881-901.
- Schilling, M.A., & Steensma, H.K., 2002. 'Disentangling the Theories of Firm Boundaries: A Path Model and Empirical Test', *Organization Science*, Juillet/Août, Vol. 13, No 4, 387-401.
- Singh H., & Montgomery, C.A., 1987. 'Corporate acquisition strategies and economic performance', *Strategic Management Journal*, Juillet/Août, Vol. 8, No 4, 377-386.

- Stabell, C.B., & Fjelstad, O.D., 1998. 'Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks', *Strategic Management Journal*, Vol. 19., 413-437.
- Steensma, H. & Corley, K., 'Organizational context as a moderator of theories on firm boundaries for technology sourcing', *Academy of Management Journal*, Vol. 44, 271-291.
- Teece, D.J., 1982. 'Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm', *Journal of Economic Behavior and Organization*, Mars, Vol. 3, No 1, 39-63.
- Teece, D.J., 1986. 'Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy', *Research Policy*, Vol. 15, No 6, 285-305.
- Teng, J.T.C., Cheon, M.J., & Grover, V., 1995. 'Decisions to outsourcing information systems functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model', *Decision Sciences*, Vol. 26, No 1, 75-105.
- Tywniak, S., 1998., 'Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique?', in *Repenser la stratégie*, Vuibert.
- Venkatesan, 1992. 'Strategic Sourcing: to make or not to make', *Harvard Business Review*, Nov / Dec, Vol. 70, No 6, 98-107.
- Wernerfelt, B., 1984. 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180.
- Williamson, O.E., 1999. 'Strategy research: governance and competence perspectives', *Strategic Management Journal*, Décembre, Vol. 20, No 12, 1087-1108.