

## ST-AIMS 4 : Connaissance, perceptions et valorisation des ressources et capacités organisationnelles

---

### Responsables

**Colette Depeyre**, PSL Research University, Université Paris-Dauphine, DRM (UMR CNRS 7088)  
[colette.depeyre@dauphine.fr](mailto:colette.depeyre@dauphine.fr)

**Cédric Dalmaso**, PSL Research University, Mines ParisTech, i3-CGS (UMR CNRS 9217)  
[cedric.dalmaso@mines-paristech.fr](mailto:cedric.dalmaso@mines-paristech.fr)

**Frédéric Garcias**, Université de Lille 1 Sciences et Technologies, IAE, LEM, CNRS (UMR 9221)  
[frederic.garcias@univ-lille1.fr](mailto:frederic.garcias@univ-lille1.fr)

**Xavier Weppe**, Université de Lille 1 Sciences et Technologies, IAE, LEM, CNRS (UMR 9221)  
[xavier.weppe@univ-lille1.fr](mailto:xavier.weppe@univ-lille1.fr)

**Mots-clés** : cognition, capacités, ressources (dés)apprentissage organisationnel, mémoire, reconfigurations, (sous-)performance, méthodologie

---

### Appel à communications

#### Identifier, représenter, valoriser les ressources et les capacités : enjeux théoriques

Les processus par lesquels les organisations cherchent à identifier les actifs stratégiques et à appréhender leur valeur et leur potentiel d'action, retiennent une attention croissante en management stratégique. En témoigne l'émergence d'un champ consacré aux enjeux croisés de « cognition et capacités » (Gavetti, 2005 ; Kaplan, 2008 ; Tripsas & Gavetti, 2000). Eggers et Kaplan (2013) ont proposé une revue des recherches pouvant y être intégrées.

La connaissance et l'évaluation des ressources et des capacités est une dimension essentielle de l'action stratégique. Des opérations aussi élémentaires que la division et l'allocation du travail, la détermination des objectifs ou la coordination sont ainsi associées au développement d'un « méta-savoir » sur les capacités de l'organisation et de ses différentes composantes (Hecker, 2012). Ce méta-savoir est également nécessaire à l'adaptation de l'organisation à son environnement stratégique. Une organisation doit être en mesure, pour demeurer compétitive, non seulement de percevoir les changements survenus dans son environnement (Doz & Kosonen, 2010), mais aussi d'adapter ses capacités à ces changements, ce qui implique de déterminer quelles capacités doivent être conservées, transformées, acquises, ou au besoin éliminées. Cette double attention à l'environnement et aux actifs est ainsi un préalable au « dynamisme » des capacités organisationnelles (Teece, Pisano, & Shuen, 1997 ; Winter, 2003), mais aussi plus largement à la recherche d'une congruence entre capacités et environnement (Siggelkow, 2001), qui constituent les objets d'étude dominants de la recherche contemporaine en management stratégique.

Cependant, les processus par lesquels les acteurs développent des représentations sur les ressources et capacités et leur valeur restent en grande partie à explorer (Eggers & Kaplan, 2013). Le courant majoritaire d'étude des ressources et des capacités de l'organisation est resté largement tributaire d'une approche « objectiviste » des actifs de l'organisation, au détriment d'une approche située tenant compte de la subjectivité des acteurs et de la diversité des représentations.

A ce stade, l'introduction d'une perspective « subjective » sur les ressources et capacités a principalement permis d'identifier les raisons pour lesquelles il était difficile, pour les managers, de connaître et d'évaluer les capacités de leur organisation, et de faire sens de sa performance. Ces raisons sont notamment saisies à travers la notion d'« ambiguïté causale » (King, 2007; King & Zeithaml, 2001; Powell, Lovallo, & Caringal, 2006), issue des développements de la théorie des ressources (Barney, 2001 ; Wernerfelt, 1984).

L'ambiguïté peut s'expliquer par le caractère « tacite » des compétences (Polanyi, 1962 ; Szulanski, 1996), mais aussi par le fait que l'interprétation de la performance soit par nature ambivalente et subjective (Levinthal & March, 1993), et parce que le lien causal entre compétence(s) et performance est délicat à spécifier. Il en résulte que les managers ne parviennent à développer que des représentations partielles et subjectives de ce dont est capable leur organisation, plusieurs visions différentes pouvant ainsi coexister au sein d'une même organisation (Eggers & Kaplan, 2013). Les biais interprétatifs, pour Denrell, Arvidsson & Zander (2004, p. 1492), peuvent être liés au fait que les managers ont accès à des informations différenciées selon leurs « réseaux personnels », ou parce qu'ils ont des « structures d'attention » hétérogènes.

Ainsi, comprendre comment une organisation peut se représenter ce qu'elle est capable de faire pour penser son activité présente et future nécessite de mener des processus d'« enquête » sur des situations de gestion ambiguës et incertaines (Journé & Raullet-Croset, 2008). Ces processus d'enquête ne sont en outre pas propres au contexte intra-organisationnel, et peuvent tout aussi bien concerner l'appréhension des ressources et des capacités positionnées sur le marché des facteurs ou au sein d'organisations concurrentes. Une attention particulière doit également être portée à l'adaptation des dispositifs méthodologiques d'observation (Depeyre & Vergne, 2015).

### **Explorer le « côté sombre » des ressources et capacités : ressources ordinaires et négatives, perte de capacités, processus de désaccumulation**

Une autre critique que l'on peut adresser aux approches dominantes des ressources et des capacités est d'avoir privilégié l'étude *statique* de situations *positives* d'organisations détenant un avantage concurrentiel. Cette double approche « patrimoniale » (privilégier ce qu'une organisation détient à un instant « t », au détriment de ce qu'elle en fait et de l'évolution de ses actifs dans le temps) et positive (ne s'intéresser qu'aux organisations détentrices d'un avantage concurrentiel), est un frein important à l'opérationnalisation de l'approche. Elle renvoie par ailleurs une image appauvrie de la variété des ressources et des capacités, mais aussi des dynamiques organisationnelles (Weppe, Warnier, Lecocq & Frery, 2012).

Récemment, dans le cadre de la formulation d'une « Théorie des Ressources Etendue » (TRE), des chercheurs (Warnier, Weppe & Lecocq, 2013, Fréry, Lecocq, Warnier, 2015) ont ainsi proposé d'élargir le spectre d'analyse des ressources, en réintroduisant les ressources perçues comme « négatives » ou « ordinaires » dans le champ d'attention des managers. Ces résultats, en plaçant au centre la question sous-estimée des *processus de valorisation* des ressources, permettent ainsi de dépasser le caractère limitatif du modèle VRIN (Valeur, Rareté, Inimitabilité, Non-Substituabilité) formulé par Barney (1991) et largement diffusé dans le champ du management stratégique.

Par ailleurs, les travaux sur les ressources et les capacités ont largement eu tendance à considérer une perspective strictement cumulative, au détriment de la possibilité de perdre, de façon volontaire ou involontaire, des ressources ou des capacités. Comme le soulignent Le Breton & Le Breton-Miller (2014), « *nous sommes bien renseignés sur ce qu'est une ressource, et en quoi elle garantit une rente, mais nous le sommes beaucoup moins sur les vulnérabilités dont les différentes ressources sont l'objet, et sur les moyens par lesquels ces vulnérabilités pourraient être traitées* ».

Des travaux issus de la tradition de l'apprentissage ont souligné l'importance des processus d'oubli ou de désapprentissage organisationnels (Martin de Holan & Philipps, 2004 ; Nystrom & Starbuck, 1983), sans pour autant rencontrer d'échos significatifs dans le champ des ressources et des capacités. En particulier, l'oubli organisationnel correspond à une situation dans laquelle une organisation perd *involontairement* des ressources ou des capacités, du fait d'interruptions longues d'activité, de la rotation des effectifs ou de défaillances des dispositifs de rétention du savoir organisationnel. La croissance des mobilités professionnelles, de même que la volatilité croissante des structures organisationnelles (organisations temporaires, uberisation, etc.), multiplient aujourd'hui les risques de cette nature pour les organisations, posant la question de leur diagnostic et de leur prise en charge managériale (Garcias, 2014 ; Garcias, Dalmaso, Depeyre, 2015).

### **Les contributions attendues**

La ST-AIMS est ainsi positionnée sur un questionnement précis mais à l'intersection de plusieurs courants de recherche : management stratégique (approches par les ressources et capacités, ambiguïté causale, théories de l'adaptation...), théorie des organisations (apprentissage et désapprentissage organisationnels...), approches cognitives (attention interne et externe, biais cognitifs, cartes cognitives...), ou encore ressources humaines (gestion prévisionnelle des compétences, gestion de l'expertise).

Elle vise à accueillir des travaux apportant des contributions à la fois théoriques, empiriques et méthodologiques à la problématique générale suivante : *quels sont les processus par lesquels sont identifiées, perçues, représentées et valorisées les ressources et les capacités organisationnelles ?*

Des contributions seront ainsi attendues en particulier sur les thématiques suivantes :

- Observation et compréhension des ressources et capacités par les acteurs et par les chercheurs
- Appréhension située de la performance et de situations de sous-performance
- Apprentissage, désapprentissage et oubli organisationnels
- Adaptation, cognition et reconfiguration d'actifs
- Attention des managers aux ressources et capacités et à l'environnement
- Gestion des compétences et des expertises
- Etudes de situations critiques

## Références

- Asquin A., Garel G. & Picq T. (2007), « Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet », *Gérer & Comprendre*, n°90, pp. 43-54.
- Argyris C. & Schön D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Approach*. Reading, MA, Addison Wesley.
- Barney J.B. (2001) « Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view », *Journal of management*, vol. 27, n°6, pp. 643-650.
- Cyert R.M. & March J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Dalmasso C. & Maniak R. (2015) « How does an offshore R&D unit starts and grows up? Insights from the automotive industry », *Management International*, vol. 19, n°4, pp. 83-94.
- Denrell J., Arvidsson N. & Zander U. (2004) « Managing knowledge in the dark: An empirical study of the reliability of capability evaluations », *Management science*, vol. 50, n°11, pp. 1491-1503.
- Depeyre C. & Vergne J.-P. (2015) « Les capacités de l'organisation sous l'angle de l'observation des capacités dynamiques », in Renard L & Soparnot R. (eds.), *Les capacités de l'organisation en débat*, Paris, L'Harmattan, pp. 125-147.
- Doz Y. & Kosonen M. (2010) « Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal », *Long range planning*, vol. 43, n°2, pp. 370-382.
- Eggers J.P. & Kaplan S. (2013) « Cognition and capabilities: A multi-level perspective », *Academy of Management Annals*, vol. 7, n°1, pp. 295-340.
- Fréry, F., Lecocq, X., & Warnier, V. (2015). Competing with ordinary resources. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 69-77.
- Garcias F. (2014) *Apprentissage, désapprentissage et réapprentissage organisationnels. Le cas de l'ingénierie de grands projets complexes*, Thèse de l'école des Mines de Paris.
- Garcias F., Dalmasso C. & Depeyre C. (2015), « "Can't remember what I forgot" : connaissance des capacités en situation d'oubli organisationnel », XXIVème conférence de l'AIMS, Paris, 3-5 juin.
- Garcias F., Dalmasso C. & Sardas J.-C. (2015) « Tensions paradoxales autour des apprentissages : exploration, exploitation et apprentissage d'exploitation », *M@n@gement*, vol. 18, n°2, pp. 156-178.
- Gavetti G. (2005) « Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development », *Organization Science*, vol. 16, n°6, pp. 599-617.
- Hecker A. (2012) « Knowledge beyond the individual? Making sense of a notion of collective knowledge in organization theory », *Organization studies*, vol. 33, pp. 423-445.
- Hedberg B. (1981) « How organizations learn and unlearn », in Nystrom P. & Starbuck W.H. (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford, Oxford University Press. pp. 3-27.
- Journé B. & Raullet-Croset N. (2008) « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*, vol. 11, n°1, pp. 27-55.
- Kaplan S. (2008) « Cognition, capabilities, and incentives: assessing firm response to the fiber-optic revolution », *Academy of Management Journal*, vol. 51, n°4, pp. 672-695.
- King A.W. (2007) « Disentangling interfirm and intrafirm causal ambiguity: A conceptual model of causal ambiguity and sustainable competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 32, n°1, pp. 156-178.
- King A.W. & Zeithaml W.P. (2001) « Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox », *Strategic management journal*, vol. 22, pp. 75-99.
- Le Breton-Miller, L., & Miller, D. (2015). The paradox of resource vulnerability: Considerations for organizational curatorship. *Strategic management journal*, 36(3), 397-415.
- Levinthal D.A. & March J.G. (1993) « The myopia of learning », *Strategic management journal*, vol. 14, n°S2, pp. 95-112.
- Martin de Holan P. & Phillips N. (2004) « Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting », *Management science*, vol. 50, n°11, pp. 1603-1613.

- Nystrom P.C. & Starbuck, W.H. (2004) « To avoid organizational crises, unlearn », in *How organizations Learn, 2nd edition*, London, Thomson Learning, pp. 100-111.
- Polanyi M. (1962) *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*, Psychology Press.
- Powell T., Lovallo D. & Caringal, C. (2006) « Causal ambiguity, management perception, and firm performance », *Academy of Management Review*, vol. 31, pp. 175-196.
- Rulke D.L., Zaheer S. & Anderson M.H. (2000) « Sources of managers' knowledge of organizational capabilities », *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 82, n°1, pp. 134-149.
- Siggelkow N. (2001) « Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°4, pp. 838-857.
- Szulanski G. (1996) « Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm », *Strategic management journal*, vol. 17, n°S2, pp. 27-43.
- Teece D.J., Pisano G. & Shuen A. (1997) « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, pp. 509-533.
- Tripsas M. & Gavetti G. (2000) « Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging », *Strategic management journal*, vol. 21, n°10-11, pp. 1147-1161.
- Tsang, E.W.K. & Zahra S.A. (2008) « Organizational unlearning », *Human Relations*, vol. 61, n°10, pp. 1435-1462.
- Warnier V., Weppe X. & Lecocq X. (2013), (2013) « Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources », *Management Decision*, vol. 51, n° 7, pp.1359-1379.
- Weppe, X., Warnier, V., Lecocq, X., & Fréry, F. (2012). Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques. *Revue française de gestion*, n° 228-229, pp. 253-268.
- Wernerfelt B. (1984) « A resource-based view of the firm », *Strategic management journal*, vol. 5, n°2, pp. 171-180.
- Winter S.G. (2003) « Understanding dynamic capabilities », *Strategic management journal*, vol. 24, n°10, pp. 991-995.
- Wright T.P. (1936) « Factors affecting the cost of airplanes », *Journal of the Aeronautical Sciences*, vol. 3, n°4, pp. 122-128.