



HAL
open science

Analyse du déploiement des ressources dans les organisations : des compétences stratégiques au Business Model

Vanessa Warnier

► **To cite this version:**

Vanessa Warnier. Analyse du déploiement des ressources dans les organisations : des compétences stratégiques au Business Model. Gestion et management. Aix-Marseille Université (AMU), 2015. tel-04061978

HAL Id: tel-04061978

<https://hal.science/tel-04061978v1>

Submitted on 7 Apr 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

**ÉCOLE DOCTORALE 372
SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION**

**CENTRE DE RECHERCHE SUR LE TRANSPORT ET LA LOGISTIQUE
(CRET-LOG) – EA 881**

Note de synthèse pour l'obtention de
l'Habilitation à Diriger les Recherches
en Sciences de Gestion présentée et soutenue publiquement par

Vanessa WARNIER

le 24 novembre 2015

**Analyse du déploiement des ressources dans les
organisations : des compétences stratégiques au
Business Model**

JURY

Tuteur d'habilitation :

Monsieur Gilles GUIEU
Professeur à Aix-Marseille Université

Rapporteurs :

Madame Stéphanie DAMERON
Professeure à l'Université Paris-Dauphine

Monsieur Thomas DURAND
Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

Monsieur Pierre-Xavier MESCHI
Professeur à Aix-Marseille Université

Suffragante :

Madame Valérie CHANAL
Professeure à Université de Grenoble

Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier le professeur Gilles Guieu d'avoir accepté de m'accompagner tout au long de ce travail d'habilitation à diriger les recherches. Il m'a conseillée, soutenue et encouragée dans les moments de doute et a toujours su être présent et disponible tout en me laissant l'autonomie dont j'avais besoin pour mener à bien ce travail. Son aide et ses encouragements m'ont permis d'aller jusqu'au bout de cette démarche.

Je tiens aussi à remercier les membres de mon jury pour l'attention qu'ils portent à mes travaux. Le professeur Pierre-Xavier Meschi a accepté d'être rapporteur interne pour mon inscription en Habilitation à Diriger les Recherches à l'Université Aix-Marseille. Les professeurs Valérie Chanal, Stéphanie Dameron et Thomas Durand ont accepté de venir discuter de mon parcours académique lors de la soutenance, je les remercie de leur intérêt pour mes thèmes de recherche.

Je remercie ma famille : mon mari, Xavier, mes enfants Toscane, Virgile et Auguste, ainsi que mes parents, pour leur soutien affectif et moral. Ma gratitude va aussi à mes amies : Hager Jemel, pour sa relecture attentive et réactive, et Anne Thélu pour son soutien et les bons moments passés chez elle lorsque je suis venue voir Gilles à Aix-en-Provence pour faire le point et me redonner le courage dont j'avais besoin pour avancer.

Enfin, je suis reconnaissante à tous ceux qui n'ont pas douté de ma capacité à réaliser ce travail et qui ont contribué au développement de ma carrière, et notamment Benoit Demil, Julie Bastianutti et Xavier Weppe. Merci aussi aux jeunes docteurs, doctorants et collègues de l'IAE pour leur bonne humeur et la richesse de nos échanges.

Plan de la note de synthèse

Remerciements.....	2
Introduction.....	6
CHAPITRE I – La construction de mon identité de chercheuse en sciences de gestion	9
I. Le choix de mes thèmes de recherche et leur articulation	9
1.1. <i>Comment et pourquoi j'ai choisi mes thèmes de recherche ?</i>	9
1.2. <i>Synthèse et mise en perspective des travaux et du parcours</i>	11
II. Des projets de recherche variés sur les processus de déploiement des ressources.....	15
2.1. <i>Des projets de connaissance plus qu'une posture épistémologique définitive</i>	15
2.2. <i>Des méthodes qualitatives pour les études empiriques</i>	22
2.3. <i>Une prédilection pour les industries créatives</i>	23
III. Ma stratégie de recherche, de diffusion et de partage des connaissances	28
3.1. <i>Création, diffusion et partage des connaissances : la raison d'être du métier d'enseignant-chercheur</i>	28
3.2. <i>L'utilité de la recherche en sciences de gestion et la responsabilité du chercheur</i>	30
3.3. <i>Mon approche de l'encadrement de la recherche</i>	33
CHAPITRE II- La construction des compétences stratégiques dans les entreprises.....	36
I. Les difficultés de traitement de la problématique de la construction des compétences stratégiques.....	36
1.1. <i>L'ambiguïté causale</i>	37
1.2. <i>L'imbrication des niveaux d'intégration des compétences</i>	39
1.3. <i>Le manque de considération de l'environnement dans le processus de constitution des compétences stratégiques</i>	41
II. La construction des compétences stratégiques : un processus organisationnel et interorganisationnel.....	42
2.1. <i>Comprendre la construction des compétences stratégiques avec le cadre théorique de la constitution de l'avantage concurrentiel de Rindova et Fombrun (1999)</i>	42
2.2. <i>Le rôle de la décision managériale et du slack organisationnel</i>	44
2.3. <i>Les trajectoires de compétences au niveau interorganisationnel</i>	46
2.4. <i>Le rôle des projections dans la constitution des compétences stratégiques</i>	50

**CHAPITRE III- Pour le renouvellement de la théorie des ressources : proposition d'une
Théorie des Ressources Etendue (TRE) 52**

I. Pour la réintégration des ressources ordinaires et négatives dans le spectre des ressources
52

1.1. *Les mauvaises pratiques induites par les postulats de la théorie des ressources* 52

1.2. *De l'intérêt de réintégrer les ressources ordinaires et négatives dans la théorie des
ressources* 55

1.3. *Des caractéristiques des ressources à l'analyse des processus de management des
ressources* 61

II. Vers le renouvellement de la Théorie des ressources 64

2.1. *Pour l'intégration de la subjectivité dans l'étude des ressources* 64

2.2. *La définition de la valeur d'une ressource : un processus intersubjectif* 67

2.3. *Subjectivité et intersubjectivité dans l'approche ressources : la Théorie des Ressources
Etendue (TRE)* 69

CHAPITRE IV- De l'intégration et du déploiement des ressources par le Business Model .. 73

I. Le Business Model, une approche pragmatique de la stratégie 74

1.1. *Le Business Model, un système de création et de capture de valeur* 75

1.2. *Développement et apports de l'approche Business Model pour le management stratégique*
78

II. Les ressources au cœur du Business Model 81

2.1. *Le Business Model comme système de management des ressources* 82

2.2. *Le modèle RCOV, un outil de créativité et d'analyse stratégique pour le dirigeant* 83

2.3. *Les processus de management à l'œuvre dans le Business Model* 88

Conclusion et agenda de recherche 92

Bibliographie 102

Table des tableaux

Tableau 1 : Recherches dans le thème 1 « La constitution des compétences stratégiques »	17
Tableau 2 : Recherches dans le Thème 2 « L'analyse des ressources »	18
Tableau 3 : Recherches dans le Thème 3 : « Le rôle et l'utilité de la recherche dans la société »	19
Tableau 4 : Recherches dans le Thème 4 « Les caractéristiques des industries créatives »	20
Tableau 5 : Recherches dans le Thème 5 « Le Business Model »	21
Tableau 6 : Le spectre des ressources (à partir de Weppe et al., 2013)	59
Tableau 7: Les pièges des ressources stratégiques et les avantages des ressources ordinaires (d'après Fréry et al., 2015, p.71)	60
Tableau 8 : Deux approches du Business Model selon le type de ressource valorisée (d'après Fréry et al., 2015, p.74)	61
Tableau 9 : Les processus de management des ressources et leur définition (d'après Sirmon et al. 2007, p.277)	62
Tableau 10 : Les axes de travail proposés pour une Théorie des Ressources Etendue (TRE)	71
Tableau 11: Les capacités des structures de gouvernance (Lecocq et al. 2015, projet de soumission à AMR)	97

Table des figures

Figure 1 : Thèmes de recherche et principales productions	13
Figure 2: La trajectoire des ressources et des compétences stratégiques dans un secteur: un modèle de dynamique interorganisationnelle (d'après Warnier, 2008)	48
Figure 3 : La théorie des ressources étendue (d'après Warnier et al., 2013)	70
Figure 4 : Le modèle RCOV (d'après Warnier et al., 2012)	87

Introduction

Plus de trente ans après l'émergence de l'approche ressources, plaçant au cœur de l'entreprise et entre les mains des dirigeants l'origine de l'avantage concurrentiel, les sciences de gestion continuent de produire de nombreuses recherches sur les ressources, les compétences ou les capacités dynamiques de l'entreprise. Le courant, malgré les nombreuses critiques qu'il a suscité et suscite encore, reste l'orthodoxie en stratégie. La domination de cette approche théorique en stratégie n'a cependant pas réellement permis de répondre à la question originelle qui avait motivé sa naissance : comment une entreprise développe-t-elle un avantage concurrentiel, voire un avantage concurrentiel durable ? Cette question reste encore sans réponse saisissable par les managers.

La phase d'émergence de l'approche ressources et compétences, dans les années 1990, s'est concentrée sur la définition des concepts centraux (ressources, compétences, capacités dynamiques...) et leur identification sur le terrain. L'approche ressources naissante crée alors son vocabulaire caractéristique permettant de marquer son territoire conceptuel dans le domaine des sciences de gestion, quitte à redéfinir certains concepts de base en stratégie. Pour Foss et Robertson (2000) « *les théoriciens de l'approche ressources utilisent des concepts comme 'ressources', 'compétences', 'capacités' pour faire référence à ce qui peut être vu comme des actifs stratégiques* » (p.2). Mais à cette même période des standards terminologiques apparaissent signifiant une diffusion importante de l'approche ressources au sein de la communauté académique et la mise en place d'une véritable communauté de chercheurs travaillant sur le thème. Les vingt premières années de l'approche ressources et compétences ont donc été dédiées à l'établissement de ses concepts centraux et à la constitution d'un véritable corpus permettant de faire les liens entre l'étude des ressources et les concepts plus anciens de la stratégie. Au fur et à mesure, la théorie initiale (appelée *Resource-Based View* ou RBV) a connu des développements et des enrichissements. Aujourd'hui, on peut parler de l'approche ressources (AR) pour englober plusieurs courants théoriques (*Resource-Based View, Competence-Based View, Knowledge-Based View* et *Dynamic Capability-Based View*) qui la constituent.

Depuis une dizaine d'années, les chercheurs engagés dans l'approche ressources et compétences ont bien pris conscience de la nécessité de se rapprocher des managers et de leurs pratiques concrètes de management pour pouvoir replacer les ressources dans les processus de l'entreprise. En 2005, les travaux de Gavetti insistent sur l'importance de la cognition managériale dans les processus menant une entreprise à l'avantage concurrentiel. Les travaux de Sirmon (2007) ont, quant à eux, amorcé la réinitialisation de l'approche ressources et compétences en appelant la communauté à approfondir l'analyse des processus liés aux ressources et compétences. Le concept « d'orchestration des ressources » que l'auteur propose permet alors de développer des travaux sur le niveau d'analyse intermédiaire entre la ressource et l'avantage concurrentiel et oriente l'approche ressources vers l'analyse des pratiques managériales ouvrant ainsi un chemin vers une approche plus subjective de la RBV. En se focalisant sur le rôle de « chef d'orchestre » des managers, ce

nouveau tournant renoue avec des travaux plus anciens, ceux d'Edith Penrose sur la croissance des organisations, dont l'approche ressources et compétences est pourtant l'héritière. D'autres travaux plus récents sur la perception managériale ou l'interprétation organisationnelle permettent de ré-humaniser l'approche ressource. Ils n'ont malheureusement pas encore été incorporés dans le cœur du courant.

Depuis ma thèse sur la construction des compétences stratégiques, ma façon d'appréhender l'approche ressources en stratégie s'est caractérisée par la volonté de marquer l'importance du rôle des managers, de la subjectivité, et de l'interprétation dans les processus de construction de l'avantage concurrentiel. J'ai progressivement élargi ma réflexion pour intégrer les différents types de ressources et les processus d'intégration de ces ressources dans l'organisation par l'intermédiaire du Business Model.

Mes travaux sur les ressources, les compétences et le Business Model se sont nourris des évolutions de l'approche ressources et de l'émergence de la recherche sur les Business Models. Dix années se sont écoulées depuis la soutenance de ma thèse de doctorat et le projet de réaliser une HDR est né il y a trois ans de la volonté de faire un point sur mon parcours de chercheuse et de m'impliquer plus dans l'encadrement de thèses en Sciences de Gestion. Le travail réflexif propre à l'HDR constitue pour moi une étape importante de mon parcours professionnel depuis mon initiation à la recherche jusqu'à aujourd'hui. Que ce soit d'un point de vue académique ou pédagogique le projet d'HDR, par la remise en question qu'il constitue m'a considérablement fait évoluer et a réveillé en moi une nouvelle soif de connaissance et d'engagement.

Dans cette note de synthèse, je reviens donc sur mes thèmes de recherche, ma stratégie et ma production scientifique. Le document s'articule autour des principaux questionnements qui ont jalonné mon parcours de recherche jusqu'à aujourd'hui.

Le **1er chapitre** est dédié à une analyse de mon parcours et de l'orientation de mes travaux. La section 1 me permet d'expliquer le choix de mes thèmes de recherche et leur articulation. Les principales contributions ayant servi de base à l'élaboration de ma note de synthèse s'y trouvent présentées de manière thématique. L'articulation des contributions est présentée de façon schématique. La section 2 présente les différents projets de connaissance qui ont structuré mon parcours ainsi que les méthodes mises en œuvre et les principales études empiriques menées. La section 3 retrace ma stratégie de recherche, de diffusion et de partage des connaissances. Elle est l'occasion de mener une réflexion sur le rôle et l'utilité de la recherche en gestion et d'explicitier mon point de vue sur l'encadrement de la recherche doctorale.

Le **2^{ème} chapitre** est consacré à une analyse des apports de ma thèse sur la construction des compétences stratégiques. Dans la section 1, je reviens sur les difficultés du traitement de cet objet de recherche. La section 2 met en avant l'importance du rôle du manager dans ce processus, notamment en ce qui concerne le management du *slack* organisationnel, les décisions d'allocation de ressources et l'orchestration des ressources permettant de créer les compétences. Elle montre également l'importance des projections stratégiques faites par l'organisation auprès des acteurs de son environnement pour le développement d'un avantage concurrentiel.

Le **3^{ème} chapitre** propose de renouveler la théorie des ressources par une approche cognitive de l'ensemble du spectre des ressources. Cela met en lumière la nécessité de réincorporer dans l'analyse stratégique les ressources ordinaires et négatives de l'organisation et de sortir la théorie des ressources de sa focalisation sur les ressources stratégiques. Cette idée m'a amenée à reconsidérer certains postulats de l'approche ressources et compétences (section 1) pour proposer une théorie des ressources étendue (section 2).

Le **4^{ème} chapitre** traite du déploiement des ressources par le Business Model. Il montre la nécessaire complémentarité entre l'approche ressources et compétences et l'approche Business model pour comprendre et décrire les processus relatifs aux ressources. Dans la section 1, je reviens sur les apports de l'approche Business Model en tant que perspective pragmatique de la stratégie. La section 2 insiste sur le rôle du Business Model en tant que système de management des ressources. Ce dernier permet de comprendre la contribution des ressources et compétences à la performance d'une organisation.

Enfin, je termine cette note de synthèse par une discussion de mon projet scientifique pour les années à venir et de mes projets de publication.

CHAPITRE I – La construction de mon identité de chercheuse en sciences de gestion

Le processus d'HDR a commencé pour moi par une réflexion sur mon identité et mon parcours. Dans ce chapitre, j'ai choisi de revenir dans un premier temps sur le processus qui m'a conduit à travailler sur mes thèmes de recherche. Je présente ensuite les projets de connaissance et les méthodes mises en œuvre pour mener à bien chacun de mes projets de recherche. Enfin, je discute mes pratiques en matière de diffusion et de partage des connaissances.

I. Le choix de mes thèmes de recherche et leur articulation

1.1. Comment et pourquoi j'ai choisi mes thèmes de recherche ?

L'ensemble de mes travaux de recherche a été motivé par un triple ancrage : 1) la volonté de comprendre la construction et le déploiement des ressources et des compétences dans les organisations ; 2) un intérêt marqué pour les industries créatives ; 3) la volonté de diffuser et de partager les connaissances créées avec mes collègues mais aussi, et surtout, avec les praticiens et les futurs praticiens, c'est-à-dire les étudiants.

Mon intérêt pour les industries créatives s'est manifesté lorsque j'étais étudiante en licence de Sciences du Langage (1997), puis en communication (1998-2000). Des stages et expériences extra-professionnelles (implication dans des associations, activités artistiques personnelles ...) m'ont permis de travailler avec et pour des musées mais également avec des créateurs de mode ou encore pour des entreprises de production de dentelle. Ma réorientation des sciences du langage vers les sciences de gestion à cette époque s'est justifiée par une remise en question de mon utilité sociale et par la volonté d'être plus proche de la réalité économique et sociale.

La recherche et l'enseignement sont apparus comme les activités permettant de concilier mon intérêt pour l'analyse et la prise de recul (qui caractérisaient déjà les sciences du langage que j'avais étudiées) tout en donnant une place importante à l'écriture et à la créativité. La perspective d'être utile socialement en accompagnant des étudiants dans leurs projets professionnels, en les aidant à murir pour qu'ils deviennent de futurs cadres ou dirigeants, ajoutait à mon envie de devenir enseignant-chercheur en gestion.

Le choix de mon sujet de mémoire de DEA et, *in fine*, de mon sujet de thèse « comment les organisations construisent leurs compétences stratégiques ? », ainsi que mon projet plus général de comprendre les processus de déploiement des ressources et compétences dans les organisations, doit beaucoup à la sérendipité. Le choix de ce sujet correspond avant tout à une opportunité que j'ai saisie lors de mon année de DEA. Alain Desreumaux, directeur du DEA Stratégie et Management des Organisations à l'IAE de Lille en 2001

mais aussi directeur de la délégation régionale du CNRS à Lille (IFRESI), avait proposé à notre groupe ce sujet car la Région Nord-Pas-de-Calais s'y intéressait. Ce thème a fait écho avec mes expériences passées puisque j'avais pu observer (en tant que stagiaire et non en tant que chercheuse) au cours de l'année 1998, les tentatives de construction et de maintien d'un avantage concurrentiel d'une entreprise de l'industrie de la dentelle. La perspective de pouvoir retourner sur ce terrain et de l'étendre à une industrie complète m'a plu et m'a motivé pour ce thème.

J'ai découvert l'approche ressources et compétences lors des cours du DEA et j'ai progressivement appris que cette approche dominante en stratégie faisait malgré tout encore l'objet de nombreuses critiques et que d'importants chantiers restaient en suspens dans ce domaine. Ayant constaté que le manque de considération pour les questions de construction et de reconfiguration des compétences dans l'approche ressources et compétences en stratégie était souvent mis en évidence dans la littérature, j'ai compris que cela pouvait être un sujet porteur. J'ai donc considéré le choix de ce sujet comme un challenge qui me permettrait d'abord de tester mon potentiel pour la recherche en stratégie et ensuite de travailler sur un sujet utile aux organisations, faisant l'objet d'un intérêt collectif. C'est ainsi que je me suis portée volontaire pour tenter de traiter ce sujet, accompagnée par Alain Desreumaux. Mon mémoire de DEA s'est finalement révélé être le socle de ma thèse et de tous les travaux menés depuis.

Ensuite, la connaissance que j'avais acquise sur le sujet en DEA (connaissance de la littérature sur les ressources et compétences, réflexions méthodologiques sur l'analyse d'éléments « invisibles » tels que les compétences...) et les résultats prometteurs de mon mémoire m'ont permis de continuer à travailler sur les approches ressources et compétences pour mon doctorat.

Pendant ma thèse, j'ai eu l'occasion de discuter à de nombreuses reprises avec Benoît Demil et Xavier Lecocq des relations entre leurs travaux sur les formes d'organisation et les miens sur les processus relatifs aux ressources. Nous avons progressivement fait évoluer nos discussions vers le concept de Business Model, alors très récent et surtout mobilisé par les praticiens. Ma volonté de rendre accessible mes travaux aux dirigeants nous a conduit à développer un outil d'analyse et de définition des Business Models, appelé aujourd'hui modèle RCOV. L'approche Penrosienne qui caractérise cet outil, ainsi que le fait de positionner les ressources au cœur de notre approche des Business Models est directement issue de ma thèse. Ces travaux sur les Business Models ont eu un assez fort impact dans la communauté francophone, et même au-delà puisque notre article de *l'Expansion Management Review* a été cité dans plusieurs articles internationaux par des collègues européens ou américains.

L'impact du concept de Business Model sur la pratique nous a également conduit, mes co-auteurs et moi, à nous interroger sur les relations entre la production et la consommation de concepts, d'outils et de résultats de recherche. Nous continuons d'ailleurs encore aujourd'hui à écrire des articles sur ce thème.

Malgré mon intérêt pour le concept de Business Model, j'ai cependant ressenti le besoin d'approfondir les pistes de recherche identifiées dans ma thèse, et notamment de concrétiser mes réflexions sur la remise en

cause des postulats qui marquent toute la littérature sur les ressources. Ceci m'a conduit à travailler sur différents articles dédiés aux ressources que j'ai ensuite pu rapprocher progressivement de mes recherches sur les Business Models.

Afin de réaliser un état des lieux de ma production scientifique depuis 14 ans (2001-2015), dans la section qui suit, je présente mes travaux de recherche en les regroupant par thèmes.

1.2. Synthèse et mise en perspective des travaux et du parcours

Mes travaux de recherche sont cohérents dans le temps puisqu'ils gravitent autour de la compréhension des processus d'acquisition et de déploiement des ressources. Le processus de déploiement a été étudié à travers le concept de compétence stratégique puis à travers celui de Business Model.

Plus précisément, cinq thèmes permettent de regrouper l'ensemble de ma production scientifique jusqu'à aujourd'hui : T1) la construction des compétences stratégiques ; T2) l'analyse des ressources ; T3) le rôle et l'utilité de la recherche en sciences de gestion dans la société ; T4) les caractéristiques des industries créatives ; T5) le Business Model.

T1) La construction des compétences stratégiques : ce thème couvre ma première période de recherche (de 2001 à 2009) et les travaux publiés sur ce sujet sont issus ma thèse. Depuis 2009, j'ai abandonné ce thème au profit de l'analyse des ressources. Cependant, comme je le montre dans le second chapitre de ce mémoire, mes travaux sur la construction des compétences stratégiques sont porteurs de toutes les intuitions que j'ai ensuite développées dans mes recherches sur les ressources. Ce thème est traité dans le Chapitre 2 de ce document.

T2) L'analyse des ressources : c'est l'objet de la plupart de mes recherches depuis 2011. Ce thème comprend d'une part des travaux sur la remise en cause des postulats de la théorie des ressources, et d'autre part, des travaux sur les types de ressources (ordinaires et négatives) peu considérées dans la littérature et sur la manière dont ces dernières peuvent être déployées au mieux par l'organisation qui les possède. Le thème de l'analyse des ressources est abordé de manière détaillée dans le Chapitre 3.

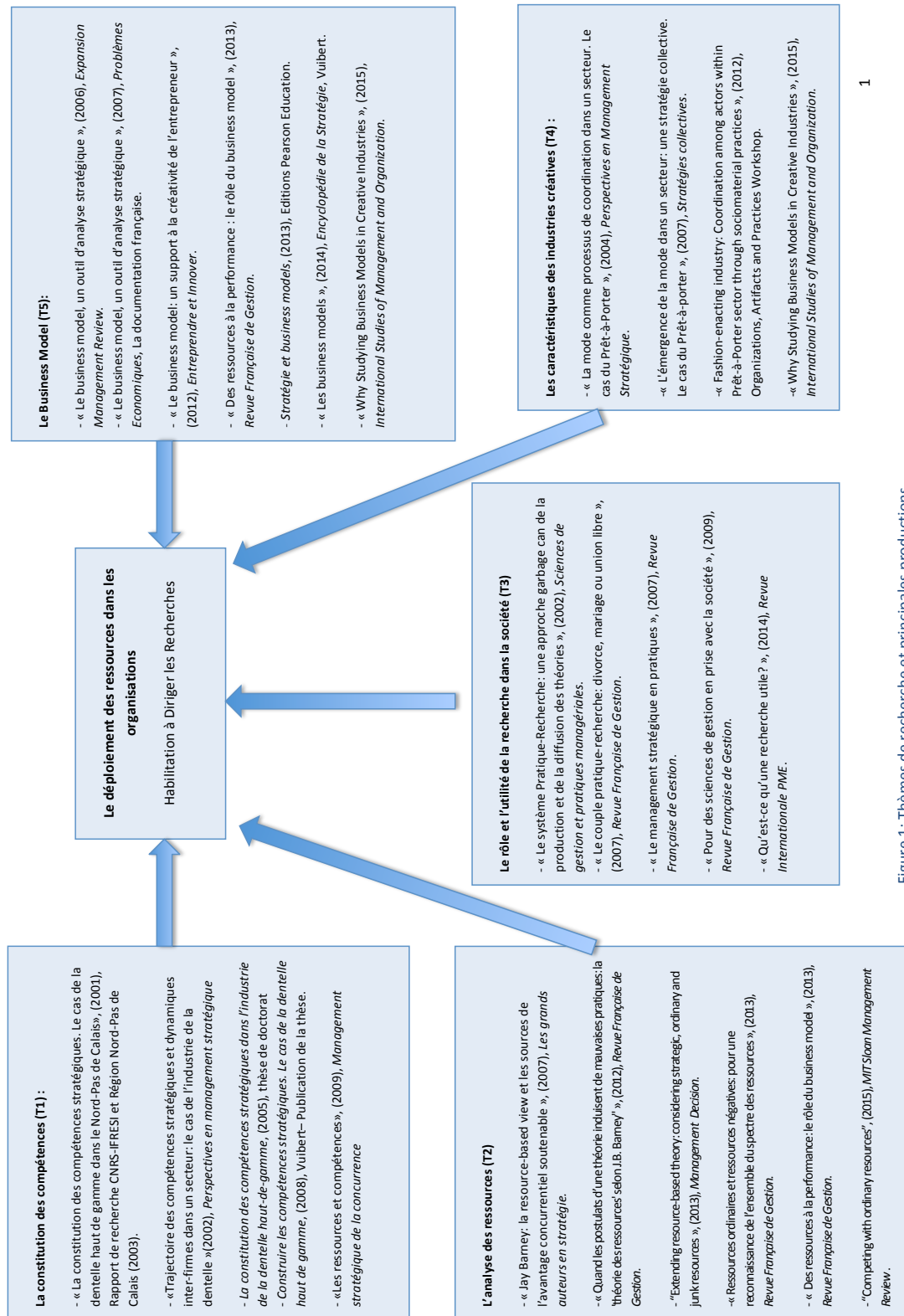
T3) Le rôle et l'utilité de la recherche en sciences de gestion: c'est un thème récurrent dans mes publications depuis le début de ma carrière. Au cours des années, je me suis notamment interrogée, avec différents co-auteurs sur les conséquences positives et négatives du découplage entre recherche et pratique, sur l'engagement du chercheur dans la société, sur l'utilité de la recherche et actuellement sur la production de concepts en management stratégique. Ce thème n'est pas déconnecté des autres travaux. D'abord, il s'agit notamment pour moi, à travers ce thème, de mieux comprendre comment peut se manifester l'utilité sociale de la recherche. Ensuite, il s'agit de savoir comment mener mes recherches et quel doit être le processus de diffusion des connaissances adéquat. Enfin, dans mes travaux portant sur ce thème, je considère les concepts

ou les outils de gestion comme des ressources que mobilisent les dirigeants d'entreprise (tout comme les chercheurs) pour résoudre différents types de problèmes. Le thème du rôle et de l'utilité de la recherche en sciences de gestion est discuté plus loin dans ce Chapitre 1.

T4) Les caractéristiques des industries créatives : c'est un thème qui est récurrent depuis le début de ma thèse puisque l'industrie de la dentelle, mon terrain de thèse, est une industrie créative. Ma dernière contribution académique sur ce thème est la coordination et la rédaction de l'introduction d'un numéro spécial de la revue ISMO sur les Business Models dans les industries créatives sorti au début de l'année 2015. Cependant, c'est également un thème qui a pour moi une résonance pratique puisque j'ai pu intervenir auprès d'acteurs de ces secteurs et que j'ai été nommée, cette année, experte auprès du Conseil Economique et Social Européen pour la rédaction d'un avis sur la compétitivité des industries créatives. Ce thème est développé dans ce Chapitre 1.

T5) Le Business Model : mes travaux sur ce thème me permettent de poursuivre l'étude du développement des entreprises à partir de leur base de ressources et compétences. Mon approche Penrosienne, déjà présente dans ma thèse, permet d'aborder les questions liées aux ressources et compétences sous un angle plus managérial que la théorie des ressources, via notamment la proposition d'outils. Mes recherches sur le Business Model visent à contribuer au développement d'une vision renouvelée de la stratégie centrée sur la créativité des dirigeants plus que sur l'analyse de l'environnement. Ce thème est traité dans le Chapitre 4 de ce document.

La figure suivante (Figure 1) rend compte de mes thèmes de recherche depuis le début de mon doctorat jusqu'à aujourd'hui et présente les principales productions (2001-2015). Certaines de mes publications, qui ne sont pas directement liées à la thématique de ce mémoire ne sont pas reprises dans cette figure. Les publications regroupées sont celles dont le contenu est proche, ou qui ont été republiées (par exemple mon ouvrage publié chez Vuibert est la publication de ma thèse de doctorat).



1

Figure 1: Thèmes de recherche et principales productions

Au-delà des publications présentées dans la figure ci-dessus, mon parcours s'appuie, et s'est aussi nourri, de nombreuses rencontres. Ma volonté d'intégration dans un corps social, d'échange et de partage explique l'importance que j'ai donnée à la réalisation d'activités pour la communauté académique (implication dans l'AIMS –Association Internationale de Management Stratégique, membre du comité scientifique de *M@n@gement*, évaluatrice notamment pour *Revue Française de Gestion*, *European Management Journal*, *Long Range Planning*, *European Management Review* coordinatrice d'un numéro spécial d'*International Studies of Management and Organization*...). A l'issue de mon doctorat, en tant que finaliste du prix de thèse AIMS en stratégie et du prix transversal en sciences de gestion de la FNEGE, je suis immédiatement devenue membre du Comité Scientifique Permanent de l'AIMS. Mon intégration dans le CSP de l'AIMS, au sein duquel je suis restée de 2006 à 2011 et ma contribution à des projets tels que l'évaluation de thèses pour le prix de thèse, l'animation de l'atelier d'évaluation pour les doctorants et jeunes chercheurs, ou encore la participation à l'organisation de la conférence annuelle à Lille en 2012, m'ont permis d'échanger avec de nombreux collègues et m'ont aidée, au-delà de mes travaux de recherche, à me faire une place dans la communauté académique française.

Au niveau international, mon intégration dans la communauté scientifique s'est d'abord faite par le séjour de recherche au Danemark, à la *Copenhagen Business School*, que j'ai réalisé en 2004 dans l'équipe du Professeur N.J. Foss dans le cadre du programme doctoral de la FNEGE, le CEFAG. Par la suite, ma participation à des congrès tels que EGOS (*European Group for Organization Studies*) et SMS (*Strategic Management Society*) m'a permis d'établir des contacts intéressants. La coordination d'un numéro spécial d'ISMO (*International Studies on Management and Organization*), de 2010 à 2013 avec un collègue italien, Andrea Runfola, a également constitué un tournant international dans ma carrière car il m'a donné l'occasion de travailler pendant plusieurs années avec des auteurs européens et de contribuer au fur et à mesure des tours à l'amélioration de leur papier. La publication d'un article (avec Xavier Weppe et Xavier Lecocq) « *Extending resource-based theory* » dans *Management Decision* (2013) m'a également beaucoup appris, tout comme le processus extrêmement exigeant de publication dans *MIT Sloan Management Review* (2015). Actuellement trois articles pour des revues internationales (*Academy of Management Review*, *Long Range Planning* et *Organization Studies*) sont en cours de rédaction ou de finalisation (respectivement sur les capacités des structures de gouvernance, sur les ressources négatives, sur la création de concepts en management stratégique). Ils confirment ma volonté de poursuivre l'internationalisation de mon parcours de recherche et ma volonté de cibler les revues de référence dans mon champ.

II. Des projets de recherche variés sur les processus de déploiement des ressources

2.1. Des projets de connaissance plus qu'une posture épistémologique définitive

La question du positionnement épistémologique n'est franchement pas ma préoccupation centrale lorsque je débute un projet de recherche. Ce type de réflexion me semble toujours forcée dans notre discipline qui est souvent très loin des considérations de la philosophie des sciences. Les questions qui se posent au chercheur me semblent relever d'avantage de la méthodologie au sens large que de la philosophie des sciences.

Je dois bien avouer que lorsque j'ai tenté à différents moments de m'interroger sur ma posture épistémologique, je suis souvent arrivée, en début de carrière, à la conclusion que cette dernière variait. Ainsi, dans mon mémoire de DEA, la notion de *Verstehen* de Weber me semblait assez proche de ma conception de la recherche. Perret & Séville (2007) expliquent que la notion de *Verstehen* « recouvre deux niveaux de compréhension qui fondent le processus de création de la connaissance. A un premier niveau *Verstehen* est le processus par lequel les individus dans leur vie quotidienne, sont amenés à interpréter et à comprendre leur propre monde. A un second niveau dans un sens plus restrictif, *Verstehen* est le processus par lequel le chercheur interprète les significations subjectives qui fondent le comportement des individus qu'il étudie » (p. 23). Lors de ma thèse, j'ai été plus sensible à la recherche d'une réalité ontologique, tout en reconnaissant, en tant que chercheur, ma rationalité limitée, les difficultés d'accès au réel et la faillibilité des théories. J'ai ainsi plutôt revendiqué un point de vue réaliste critique tel que défendu par Kwan & Tsang (2001).

Par la suite, mes réflexions sur l'épistémologie m'ont plutôt conduites à remettre en cause l'idée d'un positionnement aux frontières claires. Ceci ne veut pas dire que le positivisme et le constructivisme (si tant est que ces postures se rencontrent réellement) ne me semblent pas différenciés. Mais, si le positionnement épistémologique conditionne la manière dont la connaissance est créée en sciences de gestion et le statut de la réalité, je constate que dans bon nombre de cas, et y compris dans ma pratique de la recherche, le positionnement épistémologique m'apparaît passer au second plan (après la question de recherche et les aspects méthodologiques) et me semble relever d'une rationalisation *a posteriori*. Ainsi, le débat épistémologique dans le *Strategic Management Journal* entre Mir & Watson (2000, 2001), tenants du constructivisme, d'une part, et Kwan & Tsang (2001), défenseurs du réalisme critique, d'autre part, montre surtout que les spécificités de ces positionnements épistémologiques se réduisent à peau de chagrin. Les deux postures pouvant s'accommoder des méthodes qualitatives et des méthodes quantitatives, pouvant laisser une place importante au contexte, à l'interprétation des acteurs, ou encore à la créativité du chercheur.

Aujourd'hui, ces différentes réflexions me conduisent à penser que l'on ne peut pas considérer les postures épistémologiques comme des paradigmes, c'est-à-dire comme des façons de voir le monde qui excluent les

autres manières de voir. Je me sens donc, sur ce point, très proche de l'argument de Dumez (2013). Je me pose de moins en moins la question de ma posture épistémologique car elle me semble finalement peu centrale dans le processus de recherche. J'aborde la création de connaissance comme un processus créatif, comprenant une forte composante intuitive, combinant forcément induction et déduction pour faire sens de la réalité dans le cadre d'une question de recherche. C'est donc moins une posture épistémologique figée qui me guide qu'un projet de connaissance par rapport à un objet de recherche. La citation de Feyerabend (1979, p.332) qu'évoquent Perret & Séville (p.25), me semble à ce titre tout à fait intéressante : « *L'idée que la science peut, et doit être organisée selon des règles fixes et universelles est à la fois utopique et pernicieuse. Cette idée est utopique car elle néglige la créativité de l'homme, capable de frayer un chemin, selon les circonstances par des voies diverses. Elle est pernicieuse parce qu'elle ne développe pas notre humanité. En rendant la science plus dogmatique, elle ne favorise pas son développement.* »

Dans les tableaux suivants, je décris les projets de connaissance des principales recherches menées, en fonction des cinq thèmes de recherche évoqués précédemment. Les projets de connaissance présentés ici ne correspondent pas forcément aux objectifs des articles- tels que présentés dans le résumé ou l'introduction de ces derniers- mais plutôt au projet de création de connaissances qui a motivé la recherche.

Ces différents projets de connaissance ont donné lieu à des publications dans des supports variés allant du chapitre d'ouvrage de recherche à l'article dans une revue managériale en passant par l'article en revue académique. Les formats des articles sont également très variés puisque des revues de littérature critiques côtoient des travaux visant au développement théorique et des articles empiriques.

Projet de connaissance	Titre	Support	Méthode
Comprendre comment des entreprises ayant un fort savoir-faire construisent de nouvelles compétences stratégiques.	Warnier V. (2001, 2003), « La constitution des compétences stratégiques. Le cas de la dentelle haut de gamme dans le Nord-Pas de Calais ».	Rapport de recherche CNRS-IFRESI (2001). Rapport Région Nord-Pas de Calais (2003).	Etude de cas
Comprendre le jeu différenciation-isomorphisme à l'échelle d'un secteur en matière de développement des compétences stratégiques.	Warnier V. (2002), « Trajectoire des compétences stratégiques et dynamiques inter-firmes dans un secteur: le cas de l'industrie de la dentelle ».	Chapitre d'ouvrage, in H. Laroche, P. Joffre, F. Fréry, <i>Perspectives en Management Stratégique</i> , Tome IX, Editions EMS, Paris, p. 89-111.	Etude de cas, approche historique
Comprendre les processus de construction des compétences dans un secteur à différents niveaux : organisationnel et interorganisationnel.	Warnier V. (2005), « La constitution des compétences stratégiques: le cas de l'industrie de la dentelle haut de gamme ». Warnier V. (2008), <i>Construire les compétences stratégiques. Le cas de la dentelle haut de gamme</i> .	Thèse de doctorat soutenue le 13 décembre 2005 à l'IAE de Lille. Ouvrage, Editions Vuibert.	Etude de cas, approche historique
Comprendre comment les ressources et les compétences des organisations s'articulent et quel rôle elles jouent dans la performance des organisations.	Warnier V. (2009), « Les ressources et compétences ».	Chapitre d'ouvrage, In F. Le Roy et S. Yami, <i>Management stratégique de la concurrence</i> , chapitre 9, p.97-108, Dunod.	Revue de littérature

Tableau 1 : Recherches dans le thème 1 « La constitution des compétences stratégiques »

Projet de connaissance	Titre	Support	Méthode
Comprendre la contribution de Jay Barney au management stratégique et la manière dont ses travaux ont influencé le champ.	Desreumaux A., & Warnier V. (2007), « Jay.B. Barney: la <i>resource-based view</i> et les sources de l'avantage concurrentiel soutenable »	Chapitre d'ouvrage, in Lollier T. et Tellier A, <i>Les grands auteurs en stratégie</i> , p.125-152, Editions EMS, Paris.	Revue de littérature des travaux de l'auteur et des critiques
Comprendre quels sont les postulats de la théorie des ressources et quelles en sont les conséquences potentielles sur la pratique.	Weppe X., Warnier V., & Lecocq X., Frery F. (2013), « Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques : la 'théorie des ressources' selon J.B. Barney ».	Revue à Comité de Lecture <i>Revue Française de Gestion</i> , novembre-décembre, n°228-229, p.253-268.	Analyse de la littérature et développement théorique
Comprendre les caractéristiques et éventuellement le potentiel des ressources qui ne sont pas stratégiques au sens de la théorie des ressources.	Warnier V., Lecocq X., & Weppe X. (2013), « Ressources ordinaires et ressources négatives : pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources »,	Revue à Comité de Lecture <i>Revue Française de Gestion</i> , juin-juillet, n°234, p.43-63.	Revue de littérature et développement de concepts Mini études de cas
Comprendre quel est le rôle des ressources, des compétences et du Business Model dans la performance d'une organisation.	Warnier V., Lecocq X., & Weppe X. (2013), « Des ressources à la performance : le rôle du business model ».	Revue à Comité de Lecture <i>Revue Française de Gestion</i> , juin-juillet, n°234, p.73-81.	Débat Discussion théorique
Comprendre comment les différents niveaux (perceptions partagées dans le secteur, décision de l'entrepreneur, ressource, processus internes de l'organisation) interagissent pour expliquer la performance d'une organisation à partir d'un ensemble de ressources.	Weppe X., Warnier V., & Lecocq X., (2013), « Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources ».	Revue à Comité de Lecture <i>Management Decision</i> , vol.51, n°7, p.1359-1379.	Revue de littérature et développement théorique
Comprendre comment les ressources ordinaires peuvent contribuer à la compétitivité de l'entreprise.	Fréry F., Lecocq X., & Warnier V. (2015), « Competing with ordinary resources ».	Revue à Comité de Lecture <i>MIT Sloan Management Review</i> , vol. 56, n°3, p.69-80.	Mini études de cas

Tableau 2 : Recherches dans le Thème 2 « L'analyse des ressources »

Projet de connaissance	Titre	Support	Méthode
Comprendre les avantages et les inconvénients du découplage entre le monde de la recherche et celui de la gestion des organisations.	<p>Demil B., Lecocq X., & Warnier V. (2002), « Le système Pratique-Recherche: une approche garbage can de la production et de la diffusion des théories ».</p> <p>Demil B., Lecocq X., & Warnier V. (2007), « Le couple pratique-recherche: divorce, mariage ou union libre ».</p>	<p>Chapitre d'ouvrage, in V. Giard, <i>Sciences de Gestion et Pratiques Managériales</i>, Economica, p 367-380.</p> <p>Revue à Comité de Lecture <i>Revue Française de Gestion</i>, février, 171, p.31-48.</p>	Revue de littérature et développement théorique
Comprendre comment la perspective de la pratique transforme ou peut transformer le management stratégique.	Rouleau L., Allard-Poesi F., & Warnier V. (2007), « Le management stratégique en pratiques ».	<p>Edito, Revue à Comité de Lecture <i>Revue Française de Gestion</i>, février, 174, p.15-24.</p>	Revue de littérature
Comprendre comment le chercheur en gestion peut mieux s'insérer dans les débats sur l'économie et la société.	Durand R., Charreire-Petit S., & Warnier V. (2009), « Pour des sciences de gestion en prise avec la société ».	<p>Edito, Revue à Comité de Lecture <i>Revue Française de Gestion</i>, mai, 194, p. 15-28.</p>	Essai
Comprendre quel est le rôle du chercheur face à l'utilisation potentielle de sa recherche.	Demil B., Lecocq X., & Warnier V. (2014), « Qu'est-ce qu'une recherche utile ? ».	<p>Revue à Comité de Lecture <i>Revue Internationale PME</i>, vol.27, n°3-4, p.7-13.</p>	Essai

Tableau 3 : Recherches dans le Thème 3 : « Le rôle et l'utilité de la recherche dans la société »

Projet de connaissance	Titre	Support	Méthode
Comprendre le rôle que jouent les bureaux de tendance dans la coordination entre les entreprises dans le secteur du prêt-à-porter.	Warnier V., & Lecocq X (2004), « La mode comme processus de coordination dans un secteur. Le cas du Prêt-à-Porter ».	Chapitre d'ouvrage, in L. Mezghani et B. Quélin, <i>Perspectives en Management Stratégique</i> , Tome X, Editions EMS, Chap 8, p.179-200.	Etude de cas
Comprendre comment la mode apparaît dans le secteur du prêt-à-porter.	Warnier V., & Lecocq X. (2007), « L'émergence de la mode dans un secteur: une stratégie collective. Le cas du Prêt-à-porter ».	Chapitre d'ouvrage, in S. Yami et F. Le Roy, <i>Stratégies collectives</i> , Ed. EMS, Paris.	Etude de cas
Comprendre où et comment les acteurs du prêt-à-porter créent, déploient et échangent des artefacts pour « anticiper » la mode des saisons suivantes.	Warnier V., & Lecocq X. (2012), « Fashion-enacting industry : coordination among actors within prêt-à-porter sector through sociomaterial practices ».	Conférence, Organizations, Artifacts and Practices workshop, Paris, 10-11 Mai.	Etude de cas
Comprendre l'apport de l'approche Business Model pour appréhender la création et la capture de valeur dans les industries créatives.	Warnier V., & Runfola A. (2015), « Why Studying Business Models in Creative Industries ».	Edito, Revue à Comité de Lecture <i>International Studies of Management and Organization</i> , Winter 2014/15, Vol. 44, n° 4.	Revue de littérature

Tableau 4 : Recherches dans le Thème 4 « Les caractéristiques des industries créatives »

Projet de connaissance	Titre	Support	Méthode
Comprendre quelle est la place du concept de Business Model en management stratégique.	Lecocq X., Demil B., & Warnier V. (2006), « Le business model, un outil d'analyse stratégique ». Lecocq X., Demil B., & Warnier V. (2007), « Le business model, un outil d'analyse stratégique »,	Revue <i>L'expansion Management Review</i> , vol.4, n°123, p.96-109. Revue <i>Problèmes économiques</i> , La documentation française, n°2.918, p.30-38.	Revue de littérature et développement de concept
Comprendre comment l'approche Business Model peut être mobilisée à des fins de créativité pour un entrepreneur.	Warnier V., Lecocq X., & Demil B. (2012), « Le business model: un support à la créativité de l'entrepreneur ».	Revue <i>Entreprendre et Innover</i> , 1, 13, p.27-37.	Revue de littérature et développement d'outil Echange avec des étudiants et des dirigeants
Comprendre l'état du développement du concept de Business Model	Demil B., Lecocq X., & Warnier W. (2014), « Les business models ».	Chapitre d'ouvrage, in J.P. Denis, T. Hafsi, A.C. Martinet, F. Tannery, <i>Encyclopédie de la Stratégie</i> , Vuibert.	Revue de littérature
Comprendre quel est le rôle des ressources, des compétences et du Business Model dans la performance d'une organisation.	Warnier V., Lecocq X., & Weppe X. (2013), « Des ressources à la performance : le rôle du business model ».	Revue à Comité de Lecture <i>Revue Française de Gestion</i> , juin-juillet, n°234, p.73-81.	Débat Discussion théorique
Comprendre comment le Business Model peut s'articuler avec les connaissances classiques du management stratégique.	Demil B., Lecocq X., & Warnier V. (2013), <i>Stratégie et Business Models</i> .	Ouvrage Editions Pearson	Revue de littérature Etudes de cas pédagogiques

Tableau 5 : Recherches dans le Thème 5 « Le Business Model »

2.2. Des méthodes qualitatives pour les études empiriques

La section précédente montre que mes travaux de recherche sont caractérisés par l'alternance entre des revues de littérature, des développements théoriques et des études empiriques. Ces dernières ne me semblent en effet pas être un point de passage obligé dans tous mes projets. Cependant, appréciant le contact avec le terrain, je cherche à mener une étude empirique chaque fois que mon questionnement le nécessite, voire pour identifier de nouvelles idées théoriques. Par exemple, je mène actuellement une étude empirique sur les Business Models mis en œuvre par les entreprises de conseil et de services en systèmes d'information pour intégrer les autistes Asperger. C'est la découverte de cette problématique empirique qui m'a donnée l'idée de travailler sur les ressources perçues négativement, c'est-à-dire sous-valorisées par les acteurs d'un secteur (voir Chapitre 2).

Au cours des années, j'ai eu l'occasion de mener plusieurs études empiriques. L'ensemble de ces travaux est caractérisé par une démarche qualitative centrée sur la méthode de l'étude de cas. Depuis ma thèse, je cherche également pour chaque étude de cas à replacer le terrain étudié dans une perspective historique afin de comprendre au mieux la trajectoire de l'entreprise ou du secteur, et ainsi remettre en perspective les données contemporaines collectées. Bien que j'aie parfois travaillé sur des données d'archives (par exemple, dans le cadre de ma thèse), je n'ai pas réellement recours à une démarche historique telle que mobilisée par les historiens. En effet, c'est avant tout dans le cadre de l'étude de cas que j'utilise les données historiques. Cette étude de cas est menée en relation avec un cadrage théorique et j'ai donc un objectif de compréhension et/ou d'explication plus que de description telle que l'envisage l'historien.

Mes choix méthodologiques s'expliquent essentiellement par ma sensibilité pour les relations humaines et sociales et par ma formation d'origine littéraire. Ce parcours universitaire quelque peu atypique pour un chercheur en sciences de gestion m'a effectivement conduit naturellement à m'orienter vers une approche compréhensive (Dumez, 2013), faisant émerger les signes et recherchant leur signification. Les questions de sens, d'interprétation ont en effet toujours davantage suscité mon intérêt que les faits directement observables concrètement. Je pensais même à mon entrée en DEA travailler sur la stratégie comme discours, sur l'importance du discours dans les organisations afin d'exploiter mes connaissances acquises lors de ma formation en sciences du langage. Finalement, dans mon parcours de chercheuse, je n'ai jamais encore considéré le discours comme objet de recherche en tant que tel, mais bien comme une voie d'accès à la compréhension de certains processus organisationnels et interorganisationnels (construction des compétences stratégiques, définition et description du Business Model des entreprises, intégration des ressources et compétences dans le Business Model des entreprises, émergence de la mode dans le secteur du prêt-à-porter). D'ailleurs, dans mes études empiriques, j'ai souvent cherché à compléter les entretiens par d'autres matériaux, et notamment des données secondaires et des artefacts, comme le propose Yin (2011). Dans mon travail de thèse, j'ai notamment analysé des artefacts tels que les outils de production ou encore les morceaux de dentelle pour appréhender l'attachement des acteurs à ces machines si particulières appelées « métiers » et

pour saisir la différence de qualité entre une dentelle produite mécaniquement et une dentelle produite sur des outils de production électroniques. Plus récemment, pour étudier le secteur du prêt-à-porter, j'ai fait différentes visites de salons professionnels et collecté de nombreux échantillons de fils, de matières, de couleurs, et ce afin d'étudier le processus d'émergence d'une mode. Cet intérêt pour les artefacts est probablement une originalité de mes recherches. Les artefacts jouent notamment un rôle central dans les industries créatives.

2.3. Une prédilection pour les industries créatives

En termes de terrain de recherche, ma préférence va aux industries créatives. Ces dernières agrègent une série de secteurs aux caractéristiques très différentes. A la fois artisanales, techniques et/ou confrontées à la digitalisation, elles sont en commun, d'après Caves (2000), d'être concernées en premier lieu par la génération et l'exploitation de la connaissance. Florida (2002) va jusqu'à parler de « société créative » pour souligner que tous les secteurs d'activités doivent désormais se centrer sur la créativité car c'est cette dernière qui permet aujourd'hui l'accès à un avantage concurrentiel. Mais les industries créatives ont pour caractéristique spécifique de se situer à la croisée de l'art, des affaires et de la technologie (Marcus, 2005). Plus précisément, le *UK Creative Industries Task Force* (2010), définit les industries créatives comme étant celles qui puisent leur origine dans la créativité, la compétence et le talent individuel. Elles créent des emplois et de la richesse via la génération et l'exploitation de la propriété intellectuelle. Dans ces secteurs, les clients et plus généralement les parties prenantes, sont en attente permanente d'innovation et les organisations sont bien souvent évaluées en priorité sur ce critère. Hesmondalgh (2011) identifie deux grandes catégories d'industries créatives. La première comprend les secteurs à forte intensité technologique et lourdement industrialisés comme la publicité, le cinéma, l'Internet, le contenu mobile, la publication papier et électronique ou encore les jeux vidéo. La seconde catégorie regroupe les activités créatives et culturelles moins industrialisées telles que le design, l'architecture, les musées, l'industrie de la mode, le spectacle vivant ou encore les arts visuels. Les industries dites « culturelles » sont donc souvent considérées comme un sous-ensemble des industries créatives.

Comme l'illustre le rapport de la Commission Européenne intitulé *The Future of Creative Industries : Implications for Research Policy* (Marcus, 2005), l'un des défis de la recherche est de mieux comprendre comment les organisations dans ces secteurs sont organisées et managées et comment la créativité est rendue possible aux niveaux interne et inter-organisationnel tout en maintenant une exigence de performance économique. Ce type de questionnement est sous-jacent à la plupart de mes recherches.

L'analyse des industries créatives et de leurs particularités s'est imposée à moi dès le début de ma carrière. Depuis l'adolescence, la créativité a toujours été au cœur de mes activités, qu'elles soient professionnelles ou non. C'est d'ailleurs avec l'utilité sociale l'un des éléments qui m'a orientée vers le métier d'enseignant chercheur. Mes travaux sont caractérisés par un intérêt pour les industries créatives (dentelle haut de gamme,

prêt-à-porter, chaussures haut-de-gamme, start-ups de l'entertainment) et par l'étude des processus organisationnels et interorganisationnels (construction des compétences, définition du Business Model, émergence de la mode, ou encore processus de préservation des savoir-faire dans un contexte de changement de Business Model). Ma volonté est de continuer à développer une expertise dans le domaine des industries créatives. Ainsi, la coordination, avec Andrea Runfola de l'Université de Florence, d'un numéro d'*International Studies in Management and Organization* (ISMO) dédié aux Business Models dans les industries créatives (« *Guest Editors' Introduction : Why Studying Business Models in Creative Industries?* »), a permis de marquer cette orientation.

Le premier secteur que j'ai étudié est l'industrie de la dentelle haut de gamme. Il m'est apparu comme un terrain de recherche évident lors de ma décision de m'engager dans le doctorat. Enfant, j'habitais en face d'une usine de dentelle, j'entendais le lancinant vacarme de ces machines et observais les tullistes souillés de poudre de graphite sur le pont de ces monstres de fonte fabriquer cette étoffe si fine, si délicate, si précieuse. Mon grand-père maternel et d'autres de mes aïeux y avaient travaillé et ont vécu l'âge d'or de cette industrie. Ma première rencontre avec l'Entreprise s'est donc faite dans ces usines. Lors de ma première année de doctorat, j'ai accompagné un créateur de mode, sponsorisé par le leader de l'industrie de la dentelle, dans la création d'une robe de Haute Couture unique pour une exposition à la cité internationale de la dentelle et de la mode dans laquelle chaque entreprise du secteur fournissait la dentelle à un créateur qu'elle choisissait pour mettre en valeur son produit dans un modèle unique. Par la suite dans mon parcours de chercheuse et d'enseignante, j'ai intégré naturellement une tacite mission d'information et de témoignage sur cette industrie et maintenu un lien avec elle via des échanges réguliers. Plus récemment, lors de l'organisation du colloque de l'AIMS 2012 par l'IAE de Lille, j'ai invité l'un des dirigeants de mon terrain de thèse à venir témoigner auprès de notre communauté, dans une table ronde de dirigeants, de sa conception et de ses pratiques de la stratégie. Dans le cadre de la coordination du Mastère Spécialisé Management et Innovation dans la Mode (Conférence des Grandes Ecoles) porté par l'École Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles (ENSAIT), par l'Institut Français de la Mode (IFM) et par l'IAE de Lille, j'organise aussi tous les ans une visite dans l'entreprise de ce dirigeant ainsi qu'une visite de la Cité Internationale de la Dentelle et de la Mode avec un groupe d'étudiants, futurs chefs de produits dans le domaine du textile-habillement.

C'est dans l'industrie de la dentelle que j'ai eu connaissance de l'existence des bureaux de tendance et de leur influence sur les entreprises que j'observais. Ceci m'a menée à m'interroger, avec Xavier Lecocq, sur le rôle des bureaux de tendance dans l'émergence d'une mode permettant de simplifier la coordination des acteurs dans l'industrie de la mode. J'ai, dans un premier temps, orienté mes recherches sur le rôle que jouent les bureaux de tendance dans l'industrie pour faire émerger une mode (Warnier & Lecocq, 2004, 2007). J'ai ensuite mené une seconde étude empirique dans le secteur et analysé avec mon co-auteur les matériaux collectés à l'aide du prisme de la socio-matérialité (Warnier & Lecocq, 2012) pour mettre en évidence la place des artefacts que les acteurs du prêt-à-porter créent, déploient et échangent dans les lieux de rencontre du secteur que sont les salons professionnels.

Comme le précise Abrahamson (1996), les travaux sur la mode dans les secteurs de l'habillement, de la gastronomie ou de la décoration sont souvent jugés futiles et peu sérieux. Ceci a conduit les chercheurs en sciences de gestion à laisser l'étude des phénomènes de mode à d'autres sciences sociales telles que la psychosociologie, la sociologie, l'ethnologie ou encore la sémiologie.

L'étude empirique réalisée montre que le secteur du prêt-à-porter permet de montrer le fonctionnement de l'industrie et notamment l'influence d'un acteur, le bureau de style, dans l'émergence des modes. Cet acteur facilite la coordination dans tout le système de valeur. Ce dernier est, en quelque sorte, mandaté par les acteurs du secteur pour définir ce que sera la mode. Les bureaux de style conduisent donc à transformer une tendance énoncée en une mode, c'est à dire en une institution. Une mode est toutefois une institution particulière car elle n'est pas faite pour durer. Les acteurs qui sont à l'origine de son institutionnalisation sont aussi ceux qui la désinstitutionnalisent (Oliver, 1992) en proposant une mode différente la saison suivante. En effet, comme le note Roland Barthes (1962), la mode est une imitation collective d'une nouveauté régulière.

L'organisation de l'industrie du prêt-à-porter mise en évidence conduit au renforcement du phénomène de mode en créant un effet de masse lors de l'arrivée d'une nouvelle collection. C'est la structuration du secteur et de ses pratiques (telles que les soldes qui contribuent à la disparition des produits des saisons précédentes) qui génèrent une certaine standardisation des produits et rendent plus visibles les modes successives dans le prêt-à-porter que dans d'autres secteurs.

Une telle organisation génère bon nombre d'avantages pour les entreprises comme pour les consommateurs : obsolescence rapide et disparition des produits des saisons précédentes, augmentation de la demande, possibilité de production en circuit court (petites séries), baisse des coûts de transaction tout au long de la chaîne de valeur et finalement, meilleure adéquation entre l'offre et la demande puisque les producteurs, les distributeurs et les consommateurs ont intégré les principales caractéristiques des produits de la saison. La mode peut donc être considérée comme un processus de coordination entre acteurs.

La mise en évidence des avantages de l'organisation du prêt-à-porter pour les offreurs permet également de préciser la relation originale entre uniformisation et différenciation. La standardisation relative des produits permet d'augmenter la performance collective d'un secteur (augmentation de la performance de l'ensemble des entreprises de l'industrie) tandis que la différenciation porte sur un niveau individuel de performance en générant un avantage par rapport aux concurrents. L'uniformisation crée un effet de masse pour l'industrie en la rendant visible et légitime vis à vis des parties prenantes (clients, fournisseurs, distributeurs, magazines, etc.). La différenciation, quant à elle, rend attrayante l'offre d'une entreprise considérée individuellement. C'est la raison pour la quelle les entreprises contribuent à la réalisation des « prophéties » des bureaux de style même si cela conduit à une certaine uniformisation au sein du secteur. Dans un premier temps, ceci réduit la différenciation entre les produits proposés. Dans un second temps, les entreprises se différencient sur de nombreuses caractéristiques du produit mais restent le plus souvent dans le cadre défini par les bureaux de style pour une saison donnée, afin de limiter les risques.

Sur la base de mes recherches sur le prêt-à-porter on peut se demander si ce paradoxe entre recherche de différenciation et d'uniformisation n'est pas une caractéristique des industries créatives. En effet, les cabinets de style vantent la créativité, source de différenciation, que sont susceptibles d'apporter les artefacts qu'ils produisent : les cahiers de tendances. Or, les entreprises du secteur suivent les tendances sous peine de mettre sur le marché des produits aux caractéristiques éloignées des « attentes » des consommateurs. Ainsi, dans le prêt-à-porter, la présence des bureaux de style, le poids de la presse spécialisée et de la distribution sont autant de forces institutionnelles qui conduisent à une relative standardisation de l'offre, alors que les acteurs veulent *a priori* se différencier.

J'ai pu observer ce phénomène, que j'ai appelé « différenciation identique », dans ma thèse (Warnier, 2005, 2008) dans le secteur de la dentelle (textile) et dans le secteur du prêt-à-porter (habillement). La différenciation identique caractérise les cas où les entreprises cherchent à se différencier mais envisagent les mêmes moyens que leurs concurrents pour acquérir un avantage concurrentiel. Dans un environnement où les forces institutionnelles sont très présentes, l'ensemble des décisions individuelles de différenciation conduit parfois à une uniformisation plus importante de l'industrie. Ce point de vue remet en cause les recherches sur la dialectique entre différenciation et standardisation et notamment celle de Deephouse (1999). En effet, ces recherches considèrent souvent implicitement que les entreprises sont capables, de manière rationnelle, de choisir de se différencier ou d'être similaire avec les concurrents à un moment donné. Mes travaux, plus processuels, montrent que les acteurs peuvent difficilement évaluer leur degré de similarité et de différenciation *a priori*. De ce fait, les entreprises peuvent vouloir se différencier et en réalité se conformer à une institution émergente.

Finalement, mes recherches sur le prêt-à-porter remettent en cause le point de vue d'Abrahamson (1996) qui affirme que les modes esthétiques sont liées uniquement à des facteurs psychosociaux alors que des considérations techniques et économiques entrent également en compte dans l'émergence des modes managériales. La structuration du secteur étudié met en évidence des facteurs économiques et techniques certains dans l'émergence des modes dans ce secteur.

Je mène actuellement d'autres recherches dans les industries créatives. D'une part, j'ai commencé il y a quelques mois une étude empirique avec David Zajtmann (IFM) sur la chaussure haut de gamme ; d'autre part, je travaille dans le cadre de l'ANR *Better Business Models* (qui regroupent 8 universités et écoles partenaires) et avec ma doctorante Amira Benfattoum sur le Business Model des start-up de l'*entertainment* (et notamment jeux vidéo).

Au-delà de la recherche et des responsabilités pédagogiques mentionnées ci-dessus, je me suis aussi impliquée depuis peu dans l'expertise auprès des pouvoirs publics. Sur la base de mes travaux, j'ai eu l'occasion d'être sollicitée par Emmanuelle Butaud-Stubbs (Délégué Générale à l'Union des Industries Textiles) pour devenir experte au Conseil Economique et Social Européen, basé à Bruxelles, afin de contribuer à rendre et présenter un avis assorti de propositions pour le développement de la compétitivité des industries créatives en Europe.

Publications présentées et discutées dans cette section :

Warnier V., & Runfola A. (2015), « Why Studying Business Models in Creative Industries », *International Studies of Management and Organization*, 44, 4, p.3-8.

Warnier V., & Lecocq X. (2012), « Fashion-enacting industry: Coordination among actors within Prêt-à-Porter sector through sociomaterial practices », *Organizations, Artifacts and Practices Workshop*, Paris, 10-11 Mai.

Warnier V. (2008), *Construire les compétences stratégiques. Le cas de la dentelle haut de gamme*, Editions Vuibert.

Warnier V., & Lecocq X. (2007), « L'émergence de la mode dans un secteur: une stratégie collective. Le cas du Prêt-à-porter », in S. Yami et F. Le Roy, *Stratégies collectives*, Ed. EMS, Paris.

Warnier V., & Lecocq X (2004), « La mode comme processus de coordination dans un secteur. Le cas du Prêt-à-Porter », in L. Mezghani et B. Quélin, *Perspectives en Management Stratégique*, Tome X, Editions EMS, Chap 8, p.179-200.

III. Ma stratégie de recherche, de diffusion et de partage des connaissances

Comme le montre la synthèse de mes publications, ma préoccupation ces dix dernières années n'a pas été de publier dans les revues les mieux classées par le CNRS mais de diffuser mes travaux de recherche dans des supports accessibles aussi bien par des chercheurs que par des praticiens ou des étudiants (ouvrages, manuels, *Revue Française de Gestion*, revues plus managériales telles que *Entreprendre et Innover*, *Expansion Management Review* ou *MIT Sloan Management Review*). Outre cette préoccupation d'accessibilité de mes travaux, mon implication institutionnelle dans la communauté de recherche française (via l'AIMS notamment) dès le début de ma carrière explique que mes articles aient essentiellement été publiés dans des revues françaises. Les dernières années ont constitué un tournant dans ma stratégie de publication puisque c'est avec la concrétisation de mon projet d'HDR que mes publications s'internationalisent significativement. Dans les sections qui suivent, j'explique ma manière d'envisager la diffusion et le partage des connaissances. Mon point de vue sur cette mission essentielle du métier d'enseignant-chercheur est lié à ma conception de la recherche en sciences de gestion ainsi qu'aux méthodes privilégiées dans mes travaux.

3.1. Création, diffusion et partage des connaissances : la raison d'être du métier d'enseignant-chercheur

La diffusion et le partage des connaissances créées dans le cadre de la recherche ont toujours été importants pour moi. Le fait d'entendre en début de thèse certains enseignants chercheurs affirmer leur manque d'intérêt complet pour la pratique m'est rapidement apparu comme un manque d'intérêt pour la société et une source d'appauvrissement importante pour le chercheur. De plus, cette position de l'enseignant-chercheur en apesanteur me semble presque prétentieuse. Sans pour autant vouloir devenir consultante ou cadre en entreprise, et sans systématiquement chercher à proposer des outils ou des solutions « clé en main », je considère que mon rôle en tant que chercheur est de regarder et de commenter les pratiques des organisations pour mes collègues chercheurs mais aussi pour la société plus généralement. Selon moi, le rôle social du chercheur, à l'Université ou en école, passe aussi par la diffusion et le partage de la connaissance auprès des publics de praticiens et d'étudiants.

Le choix de mes thèmes de recherche, mais aussi des supports de diffusion de ces dernières années, montre une volonté de contribuer aux débats théoriques en sciences de gestion mais aussi d'ancrer la recherche dans les intérêts des praticiens. Ainsi, mes premières années de carrière ont été marquées par des contributions fréquentes à la *Revue Française de Gestion*. J'ai souvent choisi cette revue comme support de publication car elle permet de toucher rapidement la communauté nationale de chercheurs en sciences de gestion et s'adresse aussi à des étudiants ou à des praticiens. Plusieurs de mes articles dans cette revue m'ont ainsi permis d'être contactée par des praticiens (dirigeants ou consultants) et d'avoir des opportunités diverses. Ayant été membre du CSP pendant 5 ans à la suite de mon prix de thèse AIMS FNEGE, j'ai eu à deux reprises l'occasion de

coordonner un numéro spécial AIMS RFG (en 2007 et 2009). L'un des articles introductifs, co-écrit avec Sandra Charreire et Rodolphe Durand, traite d'ailleurs de l'insertion du chercheur dans la société. Dernièrement, j'ai publié dans la RFG un article co-écrit avec Xavier Lecocq et Xavier Weppe sur les ressources négatives et le rédacteur-en-chef nous a proposé de publier à la suite de cet article un débat avec Thomas Durand, afin de porter ce dialogue dans la communauté. Avant d'être une stratégie de carrière, ma stratégie de publication a d'abord été une stratégie de diffusion au niveau national.

Le prix de la meilleure thèse en gestion de la FNEGE, que j'ai obtenu en 2006, m'a donné la chance dont tout docteur rêve : publier sa thèse (en l'occurrence chez Vuibert) et la voir en vente sur Amazon et dans quelques librairies. Le choix même de mon sujet de thèse a d'abord été motivé par l'utilité : une commande de la Région Nord Pas-de-Calais transmise à la délégation régionale du CNRS par l'intermédiaire de mon directeur de recherche à l'époque Alain Desreumaux. Lorsque j'ai accepté de travailler sur le thème de la construction des compétences stratégiques, peu de recherches étaient menées en France sur le sujet. A la pertinence scientifique, s'est ajoutée l'utilité pour mon terrain de recherche car l'industrie de la dentelle haut-de-gamme représentait, et représente toujours, une industrie fascinante mais malheureusement en grande difficulté.

En 2006, j'ai contribué avec Alain Desreumaux et Xavier Lecocq à la publication d'un manuel de stratégie aux éditions Pearson dont la 2ème édition est sortie en 2009. J'ai plus récemment (2013) publié avec Benoît Demil et Xavier Lecocq un manuel sur la stratégie et les Business Models afin de diffuser auprès des praticiens et des étudiants nos travaux. Ce manuel, ainsi que les conférences que j'ai pu donner sur les Business Models auprès de publics de professionnels, m'ont permis d'être contactée par deux cabinets de conseil qui souhaitent que je travaille avec eux sur le développement d'outils pour accompagner leurs clients.

La diffusion de la recherche passe également par l'enseignement. Les avancées de ces travaux sont régulièrement transmises à mes étudiants et à de jeunes entrepreneurs lors de mes cours ou lors de l'accompagnement de mémoires d'étudiants, mais également lors de conférences devant des associations professionnelles de dirigeants. L'incorporation dans mes cours de stratégie de mes réalisations en recherche me semble évidente et enrichissante, autant pour moi que pour les étudiants.

Le métier d'enseignant-chercheur est un métier de création et de partage de connaissances (enseignement, accompagnement de mémoires de fin d'études et de thèses professionnelles, co-encadrement de thèses). Cette mission implique inévitablement selon moi de se poser des questions sur le rôle et l'utilité de la recherche en gestion, c'est pourquoi ce thème est transversal à mon parcours professionnel.

3.2. L'utilité de la recherche en sciences de gestion et la responsabilité du chercheur

3.2.1. L'utilité de la recherche en sciences de gestion

Les sciences de gestion visent à produire un savoir répondant à des problèmes portant sur les pratiques des organisations et des acteurs qui les composent. La production de connaissance étant l'essence même de la science, le chercheur en sciences de gestion a donc pour mission de produire de la connaissance sur les entreprises et autres organisations et de la diffuser auprès de trois publics différents : ses pairs, les étudiants en sciences de gestion et les entreprises. Mais les sciences de gestion sont-elles vraiment « des sciences » ? La question mérite d'être posée et la réponse que le chercheur en gestion donne à cette question influence forcément la nature de ses travaux.

Dans *Méthodologie de la recherche qualitative*, Dumez (2013) met à mal l'idée couramment admise selon laquelle « *les sciences sociales en général, et plus particulièrement la démarche compréhensive (qualitative), seraient moins scientifiques que les sciences de la nature parce que le chercheur y serait plus dépendant de sa subjectivité.* » (p.180) La communauté académique a longtemps perçu et perçoit encore en partie cette subjectivité comme une défaillance de scientificité accordant ainsi une primauté aux sciences objectives dites « dures » sur les sciences « subjectives ». En s'appuyant sur la réflexion de Popper (1979), Dumez (2013) insiste sur le biais de perception qui a mené la communauté académique mondiale à ce que nous appelons « l'élitisme objectif ». Or, l'objectivité scientifique ne se joue pas dans la capacité subjective du chercheur mais se joue dans des dispositifs collectifs et politiques. Ainsi pour Popper, « *l'objectivité de la science n'est pas une question d'individu, intéressant les hommes de sciences pris à part, mais une question sociale qui résulte de leur critique mutuelle, de la division du travail amicale-hostile entre scientifiques, de leur collaboration autant que de leur rivalité. Elle dépend donc partiellement d'une série de conditions sociales et politiques qui rendent cette critique possible* » (Popper, 1979/1969, p.82).

Les critères déterminant aujourd'hui ce qui est « scientifique » de ce qui ne l'est pas sont donc purement politiques et sociaux et donc eux-mêmes subjectifs. Selon Popper, la qualité de la recherche dépendra en grande partie de la qualité du problème posé : « *Tout comme les autres sciences, les sciences sociales peuvent être fructueuses ou infructueuses, intéressantes ou insipides, fécondes ou stériles, en raison directe de l'importance ou de l'intérêt des problèmes traités et naturellement aussi en raison directe de l'honnêteté, de la rectitude et de la simplicité avec lesquels ces problèmes sont abordés. Tout ceci n'est du reste pas forcément limité à des problèmes théoriques. (...) dans tous les cas, sans exception, c'est le caractère et la qualité du problème – en même temps, bien sûr, que hardiesse et l'originalité de la solution proposée- qui détermine la valeur ou l'absence de valeur d'une élaboration scientifique.* » (Popper, 1979/1969, p.76-77). La validation d'une élaboration scientifique doit donc trouver ses critères dans la raison d'être de l'élaboration scientifique, dans l'honnêteté de la démarche et dans la justification de son utilité.

La notion d'utilité, comme critère de validation d'une recherche, est rarement mobilisée dans les travaux épistémologiques et méthodologiques mais elle est pourtant centrale car les sciences de gestion peuvent être considérées comme un dialogue entre chercheurs ou comme un ensemble de savoirs actionnables.

Dans un éditorial pour RIPME co-écrit avec Benoît Demil et Xavier Lecocq à la demande Pierre Cossette, nous proposons qu'il existe 3 attitudes possibles face à l'utilité de la recherche en sciences de gestion. La première repose sur un argument écologique et consiste à considérer que puisque la recherche en sciences de gestion existe et se développe, c'est qu'elle est utile. Cette attitude conçoit les recherches en gestion comme étant *de facto* utiles et actionnables, la question étant de spécifier pour quelle catégorie d'acteurs elle l'est. La seconde attitude consiste à dire que la recherche en sciences de gestion n'a pas à être utile. Son rôle est de produire de la connaissance, que celle-ci soit actionnable ou non. Cette attitude correspond à la conception des sciences de gestion comme dialogue entre chercheurs et suppose un cloisonnement fort entre l'univers de la recherche et celui de la pratique. La troisième position, plus pragmatique, consiste à considérer qu'une recherche est utile si elle est utilisée. L'utilité de la recherche ne peut donc être évaluée qu'*a posteriori*. L'accumulation des produits de la recherche, concepts et théories, forme un « réservoir » dans lequel les acteurs viennent puiser pour résoudre un de leurs problèmes. Cette posture concilie les deux conceptions des sciences de gestion : elles peuvent n'être au début qu'un dialogue entre chercheurs puis devenir par la suite un savoir instrumental, un outil ou un moyen.

Si l'on suit cette dernière logique, il est difficile de prédéterminer l'utilité de sa recherche car celle-ci peut être conçue et mobilisée pour répondre à différents types de problèmes. L'identification de ces derniers est donc nécessaire pour évaluer l'utilité d'une recherche en sciences de gestion. Selon Beyer & Trice (1982), les théories et les concepts issus des sciences sociales peuvent être utilisés pour résoudre trois types de problèmes : instrumentaux, conceptuels et symboliques. En sciences de gestion, les problèmes instrumentaux rencontrés par le manager sont liés à des problèmes opérationnels concernant sa pratique. Les problèmes conceptuels sont liés à la compréhension générale des situations. Enfin, les problèmes symboliques sont liés à la reconnaissance et à la recherche de légitimité ou de pouvoir.

Les propos tenus par des praticiens ou des chercheurs sur l'utilité d'une recherche en sciences de gestion tendent à considérer qu'une recherche n'est utile que si elle est actionnable. Or, l'utilité d'une recherche ne peut se réduire au caractère actionnable des résultats. Cela ne correspond en fait qu'à l'une des trois formes d'utilité de la recherche: la résolution de problèmes instrumentaux des managers. Les problèmes instrumentaux sont les problèmes les plus urgents que les managers ont à gérer. La nécessité d'une immédiateté d'utilisation des solutions à ces problèmes est le plus souvent en décalage temporel avec le processus de création de connaissance mis en œuvre par le chercheur. Face aux problèmes conceptuels ou symboliques des praticiens, les recherches en sciences de gestion sont, paradoxalement, plus directement utiles car les praticiens viennent chercher des cadres plus généraux, voire des concepts pour qualifier une réalité, actuelle ou souhaitée.

La question de savoir si, et comment, la recherche est utile, n'est donc pertinente que relativement à la nature du problème posé. Une réflexion sur l'utilité de la recherche en gestion doit aussi statuer sur l'acteur (le chercheur lui-même, les autres chercheurs, le praticien, les pouvoirs publics...) pour lequel elle est ou n'est pas utile, pour lequel elle doit ou ne doit pas être utile. La difficulté à évaluer l'utilité de la recherche en sciences de gestion tient aussi à son adaptation à différents contextes : une recherche qui se révèle inutile aujourd'hui pourrait bien le devenir dans 10, 20 ou 30 ans. A contrario, une recherche jugée « utile » satisfaisant rapidement une demande ponctuelle peut se révéler inutile dans la durée. Finalement, c'est donc moins l'utilité d'une recherche que l'on peut évaluer que son utilisation.

Dans une série d'articles avec Benoît Demil et Xavier Lecocq, et notamment dans « Le couple Pratique-Recherche : divorce, mariage ou union libre ? » publié dans la *Revue Française de Gestion* en 2007 nous montrons à quelles conditions le découplage entre la pratique et la recherche, souvent mentionné comme une faiblesse de la science, peut être profitable aux chercheurs comme aux praticiens.

3.2.2. La responsabilité du chercheur en sciences de gestion

Une réflexion sur l'utilité de la recherche en sciences de gestion ne peut, à mon avis, se passer d'une analyse de la responsabilité des chercheurs qui les produisent, voire des praticiens ou des pouvoirs publics qui les sollicitent parfois explicitement. Dans l'introduction du numéro 194 de la RFG en 2009, nous proposons, avec Rodolphe Durand et Sandra Charreire, les prémices d'une « Charte pour une recherche en gestion inscrite dans la société » à destination des chercheurs, dirigeants, managers et managés.

Car une recherche susceptible d'être utilisée doit aussi selon nous être responsable, c'est-à-dire capable de dénoncer certaines dérives, incohérences, erreurs d'interprétation, et autres détournements de produits scientifiques. La distanciation lui permet de tenir ce rôle critique face à l'objet qu'elle analyse mais aussi face à elle-même. Plus simplement, une recherche responsable est celle d'un chercheur qui s'interroge sur les postulats sur lesquels il s'appuie et qui envisage les conséquences probables de l'utilisation de sa recherche. Avec mes collègues Frédéric Fréry, Xavier Lecocq, et Xavier Weppe, je me suis d'ailleurs interrogée sur les conséquences potentielles pour les entreprises du succès de la théorie des ressources. Notre article « Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques : la 'théorie des ressources' selon J.B. Barney », publié en 2012 dans la *Revue Française de Gestion* défend l'idée que l'idéologie de la rareté promue par la théorie des ressources peut avoir des conséquences négatives sur les pratiques des organisations, notamment en matière d'innovation ou de croissance.

Dans la même veine, mes travaux sur le développement de l'approche Business Model (avec Benoît Demil et Xavier Lecocq) depuis 2003 suivent la même logique car elles réintroduisent les préoccupations quotidiennes des dirigeants et permettent de décentrer la réflexion stratégique de la quête de l'avantage concurrentiel et de la performance purement économique empêchant les entreprises d'agir en conscience de leur responsabilité sociale. Plus récemment, le renouvellement théorique de la théorie des ressources par l'extension de l'analyse

aux ressources ordinaires et communes, proposé dans *Management Decision* et dans la *Revue Française de Gestion* en 2013, participe aussi à la volonté de produire des recherches plus en prise avec la société, et responsables.

3.3. Mon approche de l'encadrement de la recherche

La réalisation d'une démarche d'habilitation à diriger les recherches est motivée pour moi par deux raisons principales : une prise de recul sur une quinzaine d'années de carrière et l'envie de m'impliquer plus encore dans l'encadrement de doctorants. Je souhaite ici revenir sur le second point.

D'un point de vue scientifique, j'ai toujours pensé que l'échange avec des doctorants était extrêmement riche. Que ceux-ci soient issus d'autres disciplines, comme j'ai pu le découvrir lorsque j'ai participé au CEFAG en 2003, ou qu'ils soient de la même discipline, comme lorsque j'ai eu l'occasion de discuter des thèses au séminaire doctoral de l'AIMS, la discussion est le plus souvent riche et porteuse de réflexivité. Ayant pu découvrir les différentes facettes du métier d'enseignant-chercheur et surtout ayant eu la chance de travailler sur les thèmes des ressources et compétences (et de leur déploiement via le Business Model) depuis le début de ma carrière m'a permis, je pense, d'avoir les connaissances nécessaires (de la littérature, des courants, des sujets qui font écho auprès du monde académique et des entreprises) pour accompagner un doctorant dans une thèse sur mes thèmes de prédilection.

Du point de vue pédagogique, je retire une grande satisfaction personnelle à contribuer au développement personnel et professionnel de mes étudiants. Je pense que ma posture d'écoute ainsi que mon intérêt à leur égard m'aide dans l'accompagnement de nombreux étudiants de Master pour la réalisation de leurs mémoires de fin d'étude. En effet, je suis responsable, depuis ma prise de poste en tant que maître de conférences (2006), des mémoires de Master 2 des étudiants du Master Management Général des Business Units à l'IAE de Lille. J'ai donc l'occasion de travailler avec eux leurs sujets, de la problématisation à la soutenance en passant par la revue de littérature et l'étude empirique.

Mais, c'est l'accompagnement informel d'étudiants de Master Recherche, sans pour autant être leur directrice, ainsi que les cours de méthode rédactionnelle que j'assure dans le Master Recherche depuis 2010, qui m'ont conduite depuis quelques années à vouloir encadrer des travaux doctoraux. J'ai aussi eu souvent l'occasion d'avoir de longues discussions avec des doctorants, encadrés par des collègues à l'IAE de Lille ou ailleurs, qui souhaitent discuter d'un point de la littérature sur les ressources ou les Business Models ou qui cherchent tout simplement une oreille attentive qui ne soit pas celle de leur directeur de thèse.

Ayant connaissance de mon projet de réaliser une HDR, Benoît Demil, directeur du LEM (UMR CNRS 8179) m'a donc proposé en octobre 2010 de co-encadrer avec lui la thèse de Madame Flavia Quagliana sur l'émergence du Business Model durable dans le secteur du prêt-à-porter. Mon engagement dans cette co-direction m'a fait

prendre conscience de la difficulté et de la responsabilité morale et scientifique que les directeurs de thèses ont envers leur(e) doctorant(e). J'ai alors du répondre à plusieurs questions clés :

- Comment évaluer *a priori* le potentiel d'un futur doctorant?
- Comment le financer?
- Comment l'accompagner ? quelle relation établir avec le doctorant pour révéler son potentiel tout en lui permettant de devenir autonome ?

Il me semble que le contrat doctoral ou la CIFRE sont des bons moyens de financement pour permettre à un doctorant de mener à bien un projet de qualité. Je pense qu'un doctorant n'ayant aucun financement ou étant obligé de travailler à temps plein aura beaucoup de mal à atteindre le niveau d'engagement nécessaire aujourd'hui pour faire une bonne thèse. J'ai donc eu l'occasion, avec Benoît Demil, de préparer Mme Quagliana pour les auditions de l'école doctorale et en se classant parmi les premières, elle a décroché un contrat doctoral. Pendant deux ans, j'ai adopté la posture qui me semblait la plus adaptée : une approche compréhensive avec des échanges très réguliers et des rendus imposés, tout en laissant une certaine autonomie à la doctorante en termes d'organisation de son travail.

Malheureusement, en mars 2014, après deux ans et demi de thèse, nous avons été contraints, Benoît Demil et moi, de prendre la décision de mettre fin à cette thèse, et ce après plusieurs mois d'allers et retours sur ces chapitres rendus ou articles écrits pour des conférences. Cette expérience, qui je pense doit être la décision la plus difficile à prendre et à annoncer pour un directeur de thèse, m'a appris que la motivation d'un étudiant ne suffit pas pour qu'il acquière les qualités et les compétences d'un bon enseignant-chercheur. Certaines compétences de base comme la logique, l'esprit critique, la déduction, la créativité, la curiosité mais aussi la rigueur sont requises au préalable avant de pouvoir apprendre à faire et à écrire la recherche selon les standards scientifiques de la communauté. Benoît Demil et moi avons probablement surestimé le rôle de la motivation de la doctorante, pensant qu'elle continuerait à se former pendant la thèse. J'ai appris de cet échec que le rôle du directeur de thèse commence par une sélection nécessaire et relève finalement davantage d'un rôle de guide, de mentor, plutôt que de formateur. Il doit repérer les candidats disposant des compétences adéquates et les amener à se développer grâce aux codes de la communauté afin qu'il s'y intègre et y trouve sa place. Bien que la décision d'arrêter la thèse d'une doctorante financée ait été très difficile à prendre et à expliquer à l'étudiante concernée, je pense que cette expérience m'a fait mûrir en termes d'encadrement doctoral en me faisant comprendre notamment que la qualité de la thèse est loin de reposer essentiellement sur la nature de la relation entre directeur de thèse et doctorant.

Plus récemment, en 2015, j'ai commencé à co-encadrer avec Benoît Demil la thèse de Madame Amira Benfattoum sur le processus de construction d'un Business Model dans les start-up du secteur de l'*entertainment*. Cette thèse est financée par un contrat CIFRE.

Publications présentées et discutées dans cette section :

Demil B., Lecocq X., & Warnier V. (2014), « Qu'est-ce qu'une recherche utile ? », *Revue Internationale PME*, 27, 3-4, p.7-13.

Weppe X., Warnier V., Lecocq X., & Frery F. (2012), « Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques : la 'théorie des ressources' selon J.B. Barney" », *Revue Française de Gestion*, 228-229, p.253-268.

Desreumaux A., Lecocq X., & Warnier V. (2009), *Stratégie*, 2ème édition revue et augmentée, Collection Synthex, Editions Pearson Education. 1ère édition en 2006.

Durand R., Charreire-Petit S., & Warnier V. (2009), « Pour des sciences de gestion en prise avec la société », *Revue Française de Gestion*, mai, 194, p. 15-28.

Rouleau L., Allard-Poesi F., & Warnier V. (2007), « Le management stratégique en pratiques », *Revue Française de Gestion*, février, 174, p.15-24.

Rouleau L., Allard-Poesi F., & Warnier V. (2007), « Rencontres avec Ann Langley, Damon Golsorkhi et Valérie Chanal », *Revue Française de Gestion*, février, 174, p. 191-204.

Demil B., Lecocq X., & Warnier V. (2007), « Le couple pratique-recherche: divorce, mariage ou union libre », *Revue Française de Gestion*, février, 171, p.31-48.

CHAPITRE II- La construction des compétences stratégiques dans les entreprises

Alors que les entreprises ont, dès le début des années 1990, marqué un intérêt et compris l'importance des processus de constitution des ressources et des compétences stratégiques, les chercheurs ont finalement peu investi ce thème au profit d'une approche plutôt centrée sur la sélection des ressources susceptibles d'apporter un avantage concurrentiel (au cœur de la *Resource-Based View*). Les quelques rares contributions qui abordent la construction des compétences (par exemple, Prahalad & Hamel, 1990 ; Meschi & Cremer, 1999 ; Sanchez & Heene, 2004 ; Durand, 2006) reçoivent pourtant un écho important chez les praticiens. Ces travaux se voient cependant parfois critiqués par les tenants de l'approche économique des ressources (de type *Resource-Based View -RBV*). En 2000, Foss et Robertson affirment ainsi le manque de rigueur dont certains de ces travaux souffrent et soulignent leur manque d'analyse des facteurs menant à l'avantage concurrentiel.

Le processus de constitution des compétences stratégiques a pourtant été l'objet de recherche de mon travail doctoral. Ma thèse, soutenue en décembre 2005, visait à comprendre le processus de constitution des compétences stratégiques. A travers une question de recherche centrale, « *Comment les organisations construisent-elles leurs compétences stratégiques ?* », je me suis particulièrement penchée sur trois questionnements sous-jacents : 1) Comment se fait le choix des compétences à construire dans une organisation ? ; 2) Comment les acteurs de cette organisation construisent-ils ces compétences ? ; 3) Quelles sont les caractéristiques des processus de construction des compétences qui confèrent un avantage concurrentiel à l'organisation ?

Le traitement de ces questions pose des problèmes à la fois théoriques et méthodologiques qui expliquent pourquoi peu de recherches ont été menées sur le sujet des compétences stratégiques et pourquoi les travaux existant sont finalement assez marginaux au sein de l'approche ressources et compétences.

I. Les difficultés de traitement de la problématique de la construction des compétences stratégiques

Lors de mon travail doctoral, j'ai abordé le processus de construction des compétences dans sa globalité avec un objectif ambitieux mais clair : contribuer au développement théorique de l'approche ressources et compétences, notamment dans son explication de l'avantage concurrentiel. Si l'on considère, comme Teece (2000), que l'essence de la firme est son habileté à créer, assembler, transférer, intégrer, protéger et exploiter les actifs liés à la connaissance, alors la construction des compétences stratégiques doit être l'une des préoccupations principales des dirigeants mais également un thème de recherche majeur en management stratégique. D'un point de vue académique, la pertinence de l'approche ressources et compétences en sciences de gestion dépend en grande partie de sa capacité à traiter des problèmes de construction volontaire de

l'avantage concurrentiel. D'un point de vue managérial, si l'on peut douter que la construction de l'avantage concurrentiel soit la première préoccupation des dirigeants, il n'en reste pas moins que l'acquisition et /ou le développement de ressources et compétences constitue les processus à la base du fonctionnement de toute entreprise et l'un de ses principaux leviers de croissance (Durand, 2006).

Depuis la naissance de la RBT au début des années 1980, la communauté académique s'est attachée à définir les concepts de ressources et compétences, et s'est par la suite naturellement focalisée sur le concept de ressource stratégique, ou VRIN, ou encore VRIO, permettant de comprendre le développement d'avantage concurrentiel à travers les mécanismes de création de rentes, essentiellement ricardiennes. Si le concept de 'compétence' a fait l'objet à partir des années 1990 d'un courant de recherche plus pratique -la *Competence Based View*- (Sanchez & Heene, 2004 par exemple) émancipé de la RBV, ce dernier n'a pas reçu un écho significatif de la part de la communauté académique et s'est finalement épuisé au milieu des années 2000.

En dehors de l'approche *Competence-Based Theory* développée par Freiling et al. (2008) et dont la diffusion reste assez marginale dans la communauté internationale, les chercheurs se sont finalement plutôt concentrés sur l'étude du concept de capacité dynamique d'une part, et sur le renforcement de la RBT en accentuant l'analyse des processus de management des ressources (Sirmon et al., 2007) d'autre part.

Ce phénomène dans l'évolution de la littérature confirme l'idée de Foss (2000) selon laquelle l'approche ressources et compétences ne peut être considérée comme une théorie aboutie tant que les questions de construction et de reconfiguration des ressources et compétences ne sont pas traitées de manière satisfaisante. En effet, il est difficile de comprendre comment les compétences organisationnelles se construisent sans comprendre au préalable les processus de combinaisons de ressources qui sont à l'origine de la compétence. Les développements récents de la RBT centrés sur l'orchestration des ressources et sur le rôle du manager dans les processus de combinaison et de management des ressources correspondent à une évolution logique et nécessaire en vue d'appréhender les processus de croissance de l'organisation, dans un premier temps, et éventuellement celui de constitution de l'avantage concurrentiel, dans un second temps.

Le faible développement des recherches sur la constitution des compétences stratégiques s'explique aussi, selon moi, par de multiples difficultés d'ordre théorique et méthodologique déjà soulevées dans la littérature mais qu'il convient ici de rappeler: 1) le phénomène d'ambiguïté causale brouillant l'analyse du processus; 2) l'encastrement des niveaux d'analyse et d'intégration des compétences qui caractérise le processus de CCS ; 3) la difficulté à connecter le processus de construction des compétences à l'environnement de l'entreprise.

1.1. L'ambiguïté causale

La principale difficulté d'ordre méthodologique est le caractère encasté et diffus du processus de constitution des compétences. En effet, les compétences dites stratégiques sont *a priori* observables au niveau de la firme elle-même puisque celles-ci sont susceptibles d'engendrer des rentes dont l'entreprise va bénéficier.

Cependant, le niveau de l'organisation dans son ensemble permet uniquement d'identifier ces compétences. Le chercheur qui se lance dans l'aventure de retracer le processus de création des compétences stratégiques (c'est-à-dire qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel) d'une organisation, se heurte à un obstacle important : l'ambiguïté causale (Lippman & Rumelt, 1982). L'ambiguïté causale brouille les chemins qui ont mené à la création d'un savoir-faire, d'une technologie ou d'une compétence et camouffle les sources réelles de l'avantage concurrentiel aux yeux des observateurs. Et entrer dans la 'boîte noire' n'est pas tâche aisée. Si un concurrent souhaitant imiter la compétence stratégique d'une entreprise rencontre de grandes difficultés dans sa démarche, il y a fort à parier que le chercheur, même s'il obtient un accès privilégié à l'entreprise, ait lui aussi du mal à observer ou à reconstituer le processus ayant conduit à l'émergence de cette compétence. Lever le voile de l'ambiguïté causale reste le principal problème du chercheur, d'autant que les acteurs de l'entreprise eux-mêmes éprouvent souvent des difficultés à dépasser cette ambiguïté causale. On observe ainsi de nombreuses entreprises qui, après avoir externalisé une fonction, réalisent *a posteriori* que cette dernière était peut-être centrale dans leur performance.

Ajoutons que l'ambiguïté causale est renforcée par le fait que le développement d'une compétence stratégique ne relève pas uniquement de la construction volontaire et de la mise en œuvre d'une démarche rationnelle proche de l'ingénierie. Une démarche volontariste de construction de la compétence suppose une décision *ex ante* quant à la compétence à développer et la mise en œuvre d'un programme complexe de gestion de projet. Cette dernière approche semble être celle retenue par Sanchez & Heene (2004), fondateurs de la *Competence-Based View*. Cependant, dans la réalité, le développement des organisations est rarement conçu de façon volontariste et planifiée. Une organisation peut certes développer de nouvelles compétences de manière volontaire, mais aussi par chance (Barney, 1986), ou encore par bricolage ou sérendipité (Koenig, 1999). Le bricolage fait référence à un processus d'objectivation progressive de la compétence suite à de nombreux tâtonnements, alors que la chance relève d'un processus de découverte de la compétence *ex post*. Bien que peu pris en compte par les chercheurs car insaisissables, la chance et le bricolage jouent pourtant un rôle central dans la vie des entreprises. Ils sont notamment liés à la capacité à percevoir et à saisir des opportunités non anticipées. En effet, une entreprise peut très bien se procurer, sur le marché des facteurs stratégiques, un actif sous-évalué (Barney, 1986) qui lui permet de construire plus rapidement qu'envisagé la compétence visée ou d'en faire une compétence stratégique. Il n'est pas ici uniquement question de chance mais de différentiel d'interprétation quant à l'opportunité qu'un actif disponible représente. C'est la perception de la valeur de cet actif et de son service potentiel qui en fera une opportunité à saisir ou non. En outre, une démarche volontariste de constitution de la compétence n'exclut pas le bricolage (et notamment, les tâtonnements et le processus progressif d'objectivation qui le caractérisent). La chance, quant à elle, apparaît par exemple lorsque l'entreprise s'est procurée ou a construit une ressource qui, combinée aux autres ressources de l'entreprise, conduit à une performance bien supérieure à celle attendue, refondant éventuellement l'image de l'entreprise.

La combinaison des différents processus de constitution des compétences stratégiques (démarche volontariste, chance, bricolage) constitue une difficulté supplémentaire pour le chercheur qui souhaite identifier les

modalités de développement d'une compétence dans l'entreprise. En pratique, il est probable que la compétence stratégique soit le fruit de la combinaison de ces trois processus.

1.2. L'imbrication des niveaux d'intégration des compétences

Au-delà de l'ambiguïté causale, une autre difficulté se présente au chercheur qui souhaite traiter la question de la construction des compétences stratégiques. Selon moi, un tel processus ne peut être observé qu'avec une approche tenant compte de l'encastrement des différents niveaux que l'analyse des compétences traverse.

Sanchez & Heene (2004) distinguent plusieurs niveaux d'analyse de la compétence: l'organisation où la compétence est développée ; les collectifs d'individus interagissant ; et finalement les salariés, qui sont porteurs des compétences individuelles. Selon Grant (1996) il existe une hiérarchie des compétences, plus précisément une « hiérarchie d'intégration » des compétences, permettant de passer des compétences individuelles aux compétences stratégiques, le plus souvent inter-fonctionnelles. L'intégration progressive se fait en passant par les compétences spécialisées, les compétences d'activité puis les compétences fonctionnelles. Cinq niveaux d'intégration, et donc cinq niveaux de compétences, sont ainsi identifiés : *« à la base de la hiérarchie, il y a la connaissance spécialisée détenue par les individus. Au premier niveau d'intégration se trouvent les capacités qui concernent les tâches spécialisées. En continuant de monter dans la hiérarchie des compétences, l'ensemble des connaissances spécialisées à intégrer s'élargit : les capacités concernant les tâches spécialisées sont intégrées plus largement dans les compétences fonctionnelles – marketing, production, R&D et finance. Aux plus hauts niveaux d'intégration se situent les compétences qui nécessitent l'intégration inter-fonctionnelle »* (Grant, 1996b, p.377). D'après Grant, plus l'étendue des connaissances à intégrer est importante (autrement dit, plus les compétences sont à des niveaux élevés de la hiérarchie des compétences), plus les compétences sont difficiles à créer et à manager. Comme le note Grant, *« bien que les compétences de plus haut niveau impliquent l'intégration de compétences de niveaux inférieurs, une telle intégration ne peut être permise que par l'intégration des connaissances individuelles »* (1996b, p.378). Dans cette approche, la construction de compétences est largement considérée comme un phénomène « bottom-up ». Une telle analyse, malgré sa pertinence (voire son évidence), repose sur un postulat fort : la construction de compétences commence par les compétences individuelles. Eriksen & Mikkelsen (1996, p.66) notent d'ailleurs que *« les compétences centrales sont hautement dépendantes des ressources humaines de la firme, puisque ce sont en partie les employés de la firme qui sont les porteurs des compétences centrales. Cependant, les compétences centrales ne résident pas dans chaque individu seul, mais sont liées au contexte organisationnel par une forme de routinisation »*. L'imbrication des différents niveaux d'analyse du processus de constitution des compétences organisationnelles dans l'entreprise (et donc la « hiérarchie d'intégration » mentionnée par Grant) constitue un obstacle important pour le chercheur qui souhaite éclairer ce phénomène.

Ainsi, les difficultés évoquées ci-dessus m'ont conduit à penser dans la thèse que l'approche ressources et compétences est, à elle seule, insuffisante et inadaptée au traitement de la problématique de la constitution des compétences stratégiques, notamment car elle peine à traiter les difficultés mentionnées ci-dessus.

Dix ans après mon travail doctoral sur la constitution des compétences stratégiques et l'évocation de ce constat, il me semble que ce sont toujours les dimensions subjective et intersubjective quant aux ressources et aux compétences qui ont manqué, et manquent, à l'approche ressources et compétences. Ces dimensions sont particulièrement importantes pour comprendre comment les dirigeants et les acteurs d'une organisation font le choix de se procurer certains types de ressources et de construire certaines compétences, individuelles ou collectives.

D'un point de vue analytique, le processus de constitution suppose au moins trois grandes étapes.

La 1^{ère} phase du processus concerne la reconnaissance d'opportunités d'acquisition de ressources ou de compétences individuelles. C'est ici la perception de leur valeur qui détermine leur choix et la décision d'acquisition puis de développement dans une démarche de constitution volontaire de compétence organisationnelle. Etudier cette première phase suppose donc de disposer d'un cadre théorique permettant d'analyser l'interaction entre l'entreprise et son environnement et notamment la perception des ressources disponibles sur les marchés de facteurs.

La 2^{nde} phase du processus de constitution des compétences stratégiques concerne la combinaison des ressources avec d'autres ressources, et l'intégration des compétences individuelles au sein de l'organisation. La notion de compétence organisationnelle entre ici en jeu. Comme nous le verrons dans la suite de ce mémoire, il me semble que le concept de compétence en stratégie a progressivement été remplacée par la notion de mécanismes de management des ressources (Sirmon et al., 2007, 2009). Les tenants de cette dernière tendent cependant à postuler implicitement que le management des ressources est un processus volontaire et causal. Or, l'analyse devrait être enrichie d'une approche effectuatrice (Sarasvathy, 2001) afin de rendre compte de la constitution des compétences organisationnelles à partir du stock de ressources et compétences individuelles en présence dans l'entreprise. C'est probablement le caractère effectuateur qui fait le succès de l'approche Business Model pour appréhender les choix tactiques (Casadesus-Masanel et Ricart, 2010) qui permettent de comprendre la combinaison et le déploiement des ressources à des fins de création et de capture de valeur.

Enfin, la 3^{ème} phase du processus concerne la transformation de la compétence organisationnelle en compétence stratégique, c'est-à-dire en compétence qui fonde la réputation et/ou l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Ce dernier processus doit être analysé grâce à un cadre théorique permettant le passage du niveau d'analyse organisationnel au niveau inter-organisationnel, et notamment au niveau de la concurrence entre organisations.

Le cadre intégrateur proposé dans ma thèse de doctorat avait permis de dépasser les limites de l'approche ressources et compétences en traitant les différentes phases évoquées ci-dessus. J'avais donc réintégré

l'approche interprétative de Daft & Weick (1984) au sein du cadre intégrateur de la constitution de l'avantage concurrentiel au sens de Rindova & Fombrun (1999). Je pense aujourd'hui que ce cadre intégrateur, sous-utilisé en gestion, est toujours pertinent mais que certaines de ces variables pourraient être mieux appréhendées par l'approche Business Model et/ou par les travaux sur les processus de management des ressources (Sirmon et al., 2009).

1.3. Le manque de considération de l'environnement dans le processus de constitution des compétences stratégiques

Il est étonnant de constater dans la littérature sur la constitution des compétences stratégiques une focalisation sur les processus internes et un manque de prise en compte des liens entre l'entreprise et son environnement. Or, comme l'affirme Oliver (1997), le contexte institutionnel des décisions liées aux ressources doit être pris en compte pour comprendre l'avantage concurrentiel. Il en va de même pour les combinaisons de ressources à l'origine des compétences. En effet, il semble logique que des facteurs externes influencent, peut être autant que les facteurs internes, les choix ou opportunités de développement de compétences, voire lui confèrent son caractère stratégique (Grant, 1991).

Les différentes phases du processus de constitution des compétences évoquées ci-dessus supposent des interactions fortes entre l'entrepreneur et/ou l'organisation avec son environnement. Or, comme je l'avais souligné dans mon travail de thèse, la théorie des ressources comme les approches en termes de compétences ont eu tendance à délaissé l'environnement et la concurrence dans leurs développements théoriques. Capron & Chatain (2008) font également ce constat. On peut d'ailleurs noter que les rares articles à traiter de la concurrence autour des ressources, notamment sur les marchés de facteurs (Capron & Chatain, 2008 ; Markman et al., 2009), utilisent le cadre théorique de la dynamique concurrentielle et de l'organisation industrielle en complément, ou au lieu, de la théorie des ressources.

Le rôle de l'environnement nous semble pourtant central dans le management des ressources car le processus de *resource picking* (Makadok, 2001) se fait grâce à l'interprétation que le dirigeant fait de la ressource présente dans son secteur, et plus généralement dans les environnements dans lesquels il évolue. Même lorsque la ressource est intégrée dans l'organisation, l'environnement continue de jouer un rôle important. Ainsi, le processus de transformation de la compétence organisationnelle en compétence stratégique nécessite que celle-ci fasse l'objet de projections stratégiques (Rindova & Fombrun, 1999), c'est-à-dire d'actions de communication visant à influencer la perception de sa valeur par les constituants de l'environnement (autrement dit les *stakeholders*). Il semble donc que ce qui confère une valeur stratégique à une ressource ou à une compétence relève davantage de la perception qu'en ont les acteurs plutôt que de ses caractéristiques propres.

II. La construction des compétences stratégiques : un processus organisationnel et interorganisationnel

Dans ma thèse soutenue en 2005, et afin de faire face aux limites mentionnées ci-dessus, j'ai choisi d'explorer le thème de la construction des compétences stratégiques sous l'angle de l'analyse des processus de choix des compétences et des modalités de constitution de ces dernières en cherchant à identifier les facteurs conduisant à l'avantage concurrentiel. Cette démarche a nécessité le recours à des cadres théoriques rarement mobilisés en relation avec l'approche ressources et compétences, notamment ceux de Rindova & Fombrun (1999) et de Daft & Weick (1984). Mon travail doctoral défend la thèse de l'insuffisance de l'approche ressources et compétences pour comprendre le processus de construction des compétences menant à un avantage concurrentiel. Bien que cette thèse semble *a priori* paradoxale, elle s'appuie sur plusieurs arguments souvent relevés dans la littérature sur la théorie des ressources, à savoir le caractère statique de la théorie, son incapacité à prendre en compte les phénomènes d'interprétation des dirigeants ou encore son unique niveau d'analyse (l'entreprise) qui exclut l'environnement du cadre théorique. L'approche ressources et compétences peine à prendre en compte l'environnement et les questions d'interprétation des situations. Mais surtout, elle n'a pas vocation, d'après Peteraf & Barney (2003), à étudier un autre niveau d'analyse que celui de l'entreprise. Or, pour comprendre comment une compétence organisationnelle devient stratégique, il est nécessaire de comprendre comment cette dernière s'insère dans son environnement.

2.1. Comprendre la construction des compétences stratégiques avec le cadre théorique de la constitution de l'avantage concurrentiel de Rindova et Fombrun (1999)

Le cadre théorique intégrateur de la constitution de l'avantage concurrentiel proposé par Rindova & Fombrun (1999), jamais mobilisé en lien avec l'étude des ressources (à ma connaissance) et peu mobilisé dans la littérature en stratégie plus généralement (probablement pour des raisons de difficulté d'opérationnalisation), m'a semblé être particulièrement pertinent pour comprendre le phénomène de construction des compétences stratégiques. Dans une démarche d'exploration théorique (Charreire & Durieux, 1999), j'ai opérationnalisé le modèle de Rindova & Fombrun (1999) à l'aide des typologies des comportements stratégiques de Miles et Snow (1978) et des modes d'interprétation de Daft & Weick (1984) permettant ainsi d'articuler les niveaux de la firme et de l'environnement, mais également de prendre en compte l'interprétation des acteurs, pour expliquer la genèse d'une compétence à l'origine d'un avantage concurrentiel. La constitution et l'utilisation de ce cadre théorique intégrateur m'a conduite à formuler 11 propositions, permettant de décrire la globalité du processus de construction des compétences.

En termes empiriques, j'ai étudié le processus de construction des compétences stratégiques dans l'industrie de la Dentelle de Calais en retenant successivement deux unités d'analyse : 1) les entreprises du secteur une à

une, puis 2) la dynamique inter-entreprises. Mon travail doctoral m'a conduit à identifier, dans un premier temps, le mode d'interprétation (Daft & Weick, 1984) et le comportement stratégique des entreprises étudiées. Le rapprochement entre ces éléments et les processus observés liés aux compétences a ensuite permis d'étayer ou de réfuter les propositions relatives au choix des compétences à construire, à leurs modalités de construction et aux caractéristiques des processus de construction de compétences qui semblent mener à un avantage concurrentiel.

Pendant mes quatre années de doctorat, j'ai cherché à apporter un éclairage sur les conditions et les processus de développement des compétences stratégiques dans l'industrie de la Dentelle de Calais. Le choix de ce terrain peu conventionnel a d'abord été guidé par ma passion et mon attachement familial et territorial à ce secteur. La dentelle dite *Leavers* est la dentelle industrielle haut-de-gamme. Très fine tout en étant produite mécaniquement, elle a remplacé progressivement les dentelles fabriquées à la main. Elle est apparue en Angleterre au XIX^{ème} siècle, mais a rapidement été produite également en France par des anglais qui souhaitaient contourner les barrières douanières en vigueur dans leur pays. La dentelle *Leavers* s'est très vite imposée dans la haute couture, le prêt-à-porter haut de gamme mais aussi en lingerie dans le monde entier. Elle est aujourd'hui produite essentiellement en France et en Asie. Les machines utilisées pour fabriquer cette dentelle sont les métiers *Leavers*. Ces métiers fonctionnent dans les entreprises depuis plus de 100 ans pour certains et ne sont plus fabriqués. Les districts de Calais et Caudry, deux villes du Nord de la France distantes d'environ 150 kilomètres, sont les pôles historiques de création et de production de dentelle *Leavers* et ont compté des centaines d'entreprises et des dizaines de milliers de salariés dans cette industrie. A la fin des années 1950, face à l'arrivée de technologies alternatives (notamment, le « Rachel ») capables de produire de la dentelle à moindre coût mais de beaucoup moins belle facture¹, les deux districts ont créé le label « Dentelle de Calais ». Cette dentelle haut-de-gamme, réputée dans le monde entier, est produite exclusivement sur les deux sites de Calais et Caudry. La concurrence asiatique sur les métiers *Leavers* s'est également développée et l'industrie française connaît une situation très difficile caractérisée par une très forte mortalité des entreprises au cours des trente dernières années.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser de prime abord, une industrie en déclin comme celle de la Dentelle de Calais présente probablement autant de tentatives de développement de nouvelles compétences qu'une industrie plus jeune. Une industrie ancienne permet aussi d'observer rétrospectivement des cas de succès et d'échec de développement de compétences ainsi que des dynamiques inter-firmes de développement de compétences. De plus, la confiance que m'ont accordée les dirigeants, ainsi que leur volonté de transmettre un témoignage sur leur industrie, ont participé à la richesse de mon étude empirique. Le choix de ce secteur s'est donc avéré fructueux pour répondre à ma question de recherche. Alors que les quelques contributions relatives à la question de la construction des compétences stratégiques (par exemple Sanchez & Heene, 2004) restaient souvent au niveau global de l'organisation, j'ai tenté d'ouvrir la 'boîte noire' du processus de développement des compétences. J'ai ainsi pu mettre en évidence à la fois différents modes

¹ La dentelle *Leavers* est tissée. Les technologies alternatives (Rachel, Jacquardtronic et Textronic) de la filière maille s'appuient plutôt

de constitution des compétences stratégiques par les entreprises, mais aussi l'influence de l'environnement sur ce processus et en particulier l'existence d'une dynamique inter-entreprises autour des compétences stratégiques influençant la trajectoire d'une industrie.

2.2. Le rôle de la décision managériale et du *slack* organisationnel

Les résultats que j'ai pu formuler à l'issue de mon étude empirique concernent à la fois la définition du processus de constitution des compétences stratégiques et son inscription dans différents niveaux d'analyse mais aussi certaines caractéristiques particulières de ce processus, notamment concernant le choix des compétences à construire et les modalités de construction:

L'un des premiers résultats issus de l'analyse empirique est l'identification d'un phénomène que j'avais qualifié 'd'indétermination des compétences'. La même compétence peut être développée par des entreprises différentes avec des objectifs très divergents (amélioration des processus internes pour l'une, développement de nouveaux produits pour l'autre).

L'étude empirique de ma thèse a aussi montré que le plus souvent les dirigeants décident explicitement de développer une compétence et accompagnent cette décision d'investissements sous des formes variées. Cependant, les processus de constitution de la compétence proprement dite, semblent davantage relever du bricolage (Koenig, 1999) que de l'architecture (Grant, 1996) ou d'une démarche formalisée du type gestion de projet. Mon étude empirique a montré que le développement interne, le partenariat et l'acquisition se combinent au gré des succès et des échecs pour assurer l'émergence des compétences ciblées. Les différentes modalités de constitution (développement interne, partenariat et acquisition, ou pour reprendre une terminologie plus récente, *Build-Buy-Borrow* – Capron & Mitchell, 2013) sont souvent mobilisées, éventuellement successivement, pour assurer l'émergence des compétences ciblées. Ainsi, le comportement stratégique des firmes (prospecteur, défenseur, analyste, réacteur) ne suffit pas à expliquer le choix d'une modalité de développement.

Un autre résultat concerne l'articulation entre les compétences et les capacités dynamiques. Ces dernières sont souvent définies comme une reconfiguration routinisée (par opposition avec les réactions *ad hoc* identifiées par Winter -2003- qui mènent à une reconfiguration des ressources non-routinisée en l'absence de capacités dynamiques) des ressources et compétences de l'organisation pour faire face aux changements de l'environnement. L'un des problèmes récurrents de la littérature sur les capacités dynamiques réside dans la difficulté à opérationnaliser le concept, tant pour identifier empiriquement ces capacités que pour comprendre comment s'opère la reconfiguration des ressources.

En effet, on retombe fréquemment sur ce phénomène décrit précédemment de problème d'articulation avec les compétences de niveau inférieur (Collis, 1994 ; Winter, 2003). L'une des intuitions que j'ai cherché à approfondir dans mon travail de thèse est que les capacités dynamiques devraient être beaucoup plus

associées au concept de « *slack organisationnel* » (Cyert & March, 1963 ; Bourgeois, 1981) dans ses formes diverses. Proposé par Cyert et March (1963), le *slack* est généralement défini comme un excédent de ressources permettant de faire face aux perturbations de l'environnement, autrement dit de s'y adapter, tout comme la capacité dynamique. Meyer (1982) évoque aussi son rôle d'amortisseur face aux chocs extérieurs. Zajac et al. (1991) mettent en lumière sa capacité à initier des changements dans l'organisation. Les capacités dynamiques étant définies dans la littérature comme des combinaisons de ressources permettant à l'organisation de s'adapter à son environnement en développant de nouvelles compétences (Teece, Pisano & Shuen, 1997), alors il semble logique de considérer que les ressources excédentaires constituant le *slack* peuvent elles-mêmes être à l'origine de la création de nouvelles ressources ou compétences en se combinant avec les ressources existantes de l'organisation. Le *slack* serait alors une condition nécessaire de la mise en œuvre de la capacité dynamique. Le concept de *slack organisationnel* n'est pourtant pratiquement pas étudié dans le cadre de l'approche ressources et compétences. La plupart des contributions majeures ont exploré le lien entre *slack* et innovation (par exemple Zajac et al., 1991 ; Nohria & Gulati, 1996, 1997 ; Bourgeois & Demil, 1999) dans une perspective stratégique.

Pourtant, la reconfiguration des compétences suppose une capacité des dirigeants et des managers à envisager les possibilités de reconfiguration mais également du *slack* en termes de ressources physiques (outils de production, etc.), humaines (compétences nécessaires et temps passé par les acteurs pour revoir les processus) et financières (pour réaliser des investissements). On constate ainsi que l'approche penrosienne, bien que l'auteure soit citée dans nombre de travaux dédiés au thème, a finalement été peu approfondie dans la littérature. Dans cette approche, les capacités dynamiques sont des routines d'utilisation et d'intégration du *slack organisationnel*. Ceci facilite l'observation des processus associés aux capacités dynamiques. Les compétences, de leur côté, seraient des routines concernant la combinaison de ressources individuelles et/ou organisationnelles. Elles génèrent du *slack organisationnel* lorsqu'elles sont mise en œuvre comme l'a montré Penrose (1959). On a donc non plus une différence de niveaux entre capacités dynamiques et compétences mais une différence de nature. De plus, alors que les littératures sur les capacités dynamiques, d'une part, et sur les ressources et compétences, d'autre part, n'ont fait que diverger au cours du temps, au point de devenir deux courants totalement distincts aujourd'hui, je propose que ces concepts pourraient être intégrés dans un même cadre d'analyse.

De manière encore plus générale, l'intégration de la notion de *slack organisationnel* dans l'analyse des processus de management de ressources au sein du Business Model de l'entreprise est selon moi une piste de recherche intéressante, que j'aimerais développer. En effet, au regard de mes travaux récents sur le Business Model et sur la Théorie de ressources étendue, le *slack* constitue finalement l'excédent de ressources généré par la marge si le BM est pérenne. C'est la nature du *slack* constitué ainsi que les processus d'utilisation du *slack* qui font évoluer le BM. Ce point de vue est cohérent avec les travaux récents sur le *slack organisationnel* de Dolmans et al. (2014) lient, en effet, la perception des ressources à l'émergence de « l'ingénuité

organisationnelle » en expliquant comment les positions perçues, en termes de ressources, influencent la décision. Lampell et al. (2011), définissent « l'ingéniosité organisationnelle » comme « *l'habileté à créer des solutions innovantes à partir des contraintes structurelles en utilisant des ressources limitées et un processus de résolution de problème imaginatif* » (Dolmans et al., 2014, p. 512). La capacité d'« ingénuité organisationnelle » s'appuie sur une logique « effectuatrice » (Sarasvathy, 2001) et suppose à la fois du *slack* dans l'organisation et une capacité dynamique managériale (Adner & Helfat, 2003).

2.3. Les trajectoires de compétences au niveau interorganisationnel

Au niveau interorganisationnel, j'ai identifié des mouvements d'institutionnalisation de certaines compétences. Après avoir analysé comment ces dernières sont apparues dans le champ, j'ai proposé un modèle de trajectoire des compétences stratégiques qui rend compte de la dynamique inter-firmes façonnée à la fois par des forces institutionnelles qui poussent à l'isomorphisme et par des forces concurrentielles génératrices d'hétérogénéité (Oliver, 1997). L'identification des compétences des sept cas de mon étude empirique dans l'industrie de la dentelle a ainsi montré la coexistence de compétences similaires et de compétences différenciées. Les chemins de dépendance de chaque entreprise, l'hétérogénéité des ressources ainsi que les comportements stratégiques et les différentes perceptions des critères succès de l'industrie expliquent la coexistence de ces deux mouvements contradictoires de différenciation et d'imitation. Une compétence développée par une entreprise du secteur ayant fait l'objet de projections stratégiques, sous une forme ou sous une autre, fait l'objet d'un processus d'interprétation parmi les concurrents qui ne l'ont pas encore développée mais aussi parmi les autres constituants de l'environnement (clients, investisseurs ...). Les projections stratégiques réalisées au sujet de la compétence vont contribuer à lui conférer une valeur particulière. Si celle-ci est perçue comme étant à l'origine de l'avantage de l'un des acteurs du secteur, les concurrents choisissent de la développer aussi en croyant bénéficier de la même rente. Ce comportement contribue à institutionnaliser la compétence perçue comme stratégique (Rindova & Fombrun, 1999). Cette compétence perçue comme étant stratégique par les concurrents peut correspondre à un point de passage obligé dans l'évolution du secteur répondant au critère de succès dominant dans l'industrie. La reconstitution des dynamiques interfirmes de mon terrain de thèse m'a ainsi permis d'identifier l'institutionnalisation de plusieurs compétences, mais aussi la concurrence pour la construction de ces dernières entre 1985 et 2005 (C1 : introduction de l'élasthanne dans la dentelle *Leavers* ; C2 : diversification des fabricants de dentelle ; C3 : introduction du coton et de l'élasthanne dans la dentelle *Jacquardtronic* et *Textronic* ; C4 : numérisation du processus de production de la dentelle *Leavers*)

L'observation de ces mouvements de convergence sur vingt ans a montré que, quel que soit leur comportement stratégique, les entreprises s'imitent les unes les autres et tentent d'acquérir certaines compétences développées par les concurrents. Il ne semble pas y avoir de comportement plus enclin à l'imitation qu'un autre. Ces phénomènes de convergence suggèrent une tendance à l'isomorphisme des organisations d'un secteur (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 1995). La présence simultanée de comportements stratégiques différents (amenant les organisations à se différencier) et de phénomènes d'institutionnalisation

(conduisant à converger), nous montre que les approches stratégique et néo-institutionnaliste (autrement dit la différenciation et l'isomorphisme) ne sont pas opposées mais complémentaires dans la dynamique interfirmes.

Plus généralement, ces résultats montrent que l'environnement et plus particulièrement les pressions isomorphiques et concurrentielles influencent les choix d'acquisition et/ou de développement de ressources et compétences par un dirigeant. C'est l'intersubjectivité partagée dans l'environnement quant à la valeur des ressources et compétences présentes dans l'environnement qui est à l'origine de ces pressions contradictoires. C'est ainsi la subjectivité de l'entrepreneur qui détermine la perception du service potentiel de la ressource et influence la décision d'acquisition ou non de cette dernière.

L'observation de la coexistence de ces mouvements contradictoires et les pistes de recherche proposées par Rao (1994) et Oliver (1997) m'ont amenée à proposer un modèle permettant de prendre en compte l'influence des forces concurrentielles et institutionnelles sur le développement de compétences dans le secteur, mais aussi sur les choix d'acquisition ou de développement de ressources. Les forces concurrentielles justifient la cohabitation de différents comportements stratégiques tandis que les forces institutionnelles poussent les entreprises à converger. Il me semble alors essentiel de considérer la différenciation et la similarité dans le choix d'acquisition de ressources et de compétences à construire de manière dynamique au niveau inter-organisationnel. Ces deux types de stratégies ne sont pas opposées mais constituent un mouvement qui dessine la trajectoire des ressources et compétences au niveau d'un secteur, et donc son évolution. La figure 2 ci-dessous illustre cette idée :

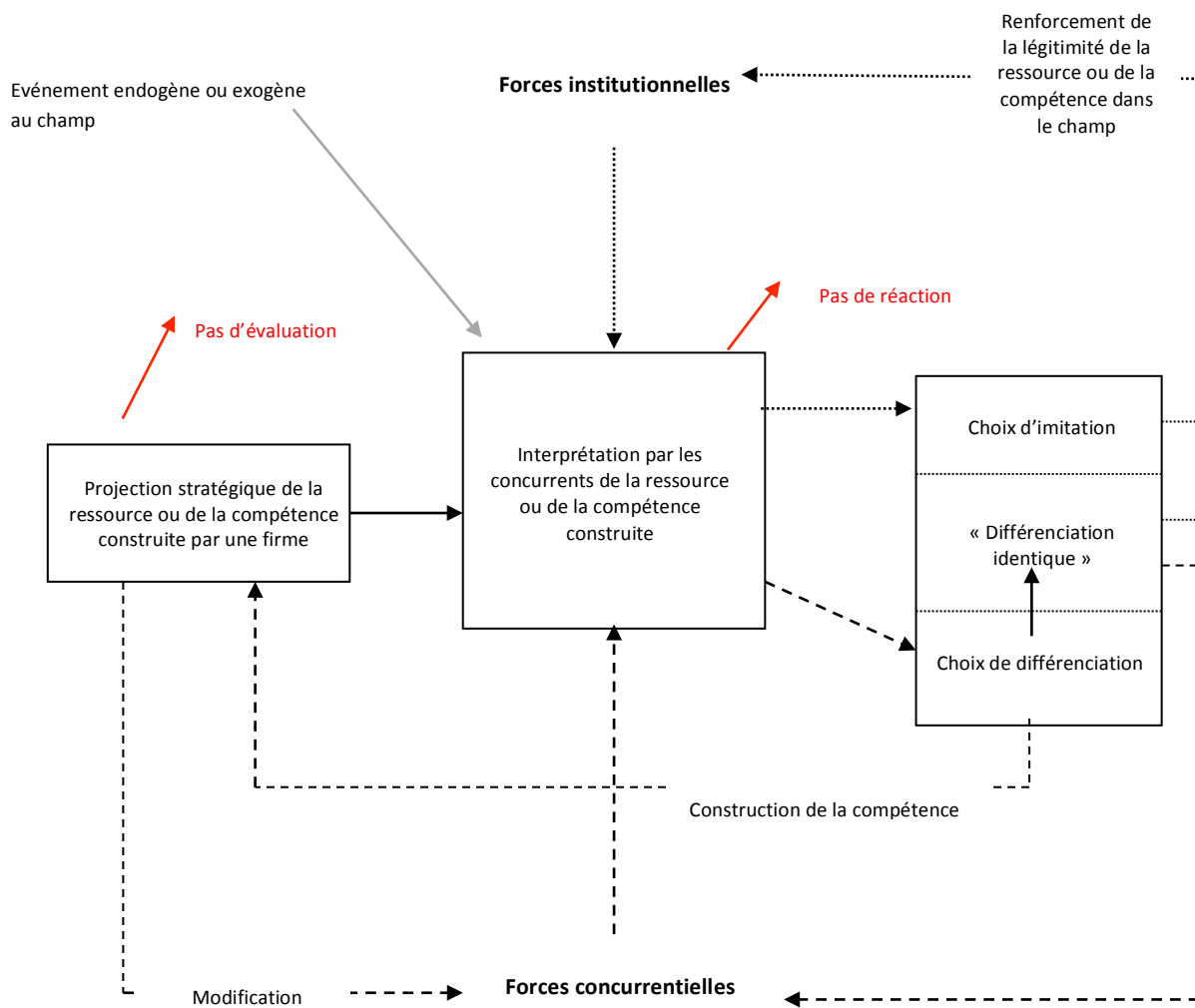


Figure 2: La trajectoire des ressources et des compétences stratégiques dans un secteur: un modèle de dynamique interorganisationnelle (d'après Warnier, 2008)

Le point de départ du modèle présenté dans la figure ci-dessus est la réalisation de projections stratégiques (Rindova & Fombrun, 1999) concernant une nouvelle compétence développée par une entreprise dans un secteur. Mais ceci est aussi valable pour les projections réalisées par les entreprises ou les constituants de l'environnement sur les actifs présents sur le marché de facteurs stratégiques. Ces projections influencent la valeur de ces ressources ou compétences. Chacune des organisations du secteur (et d'autres secteurs éventuellement) va ensuite évaluer les nouvelles ressources et compétences projetées (si elle en a connaissance) selon son mode d'interprétation et son comportement stratégique, et va choisir de s'y conformer, de s'en écarter, voire de ne pas réagir. Un tel processus peut conduire à l'institutionnalisation d'une compétence donnée dans le secteur.

Dans le premier cas, une entreprise donnée va choisir d'imiter la ressource ou la compétence projetée, renforçant ainsi la légitimité de celle-ci et les forces institutionnelles poussant à la conformité. Il s'agit du phénomène que DiMaggio & Powell (1983) nomment isomorphisme mimétique. Cette nouvelle information (l'imitation de la compétence par un concurrent) va, à son tour, faire l'objet d'une évaluation par les concurrents et peut modifier la valeur qu'ils attribuent à cette ressource ou compétence. D'autres entreprises, poussées par un phénomène d'isomorphisme normatif (DiMaggio & Powell, 1983), peuvent aussi tenter d'acquérir cette compétence parce qu'elle semble devenir une nouvelle norme dans le secteur ou que les constituants de l'environnement comme les clients ou les actionnaires jugent qu'il s'agit d'une ressource ou d'une compétence clé. C'est ainsi par exemple que l'utilisation de l'élasthanne est devenue la norme en une dizaine d'années dans l'industrie de la dentelle.

Dans le second cas, une ou plusieurs entreprises vont choisir de se différencier en n'acquérant ou en ne développant pas la compétence projetée et vont proposer ou non une compétence « de substitution », c'est-à-dire une compétence sur laquelle ils pourront à leur tour faire des projections auprès de leurs clients. Ces entreprises peuvent alors construire puis projeter une compétence différente renforçant ainsi les forces concurrentielles. Cette information représente une rupture dans le paradigme d'industrie susceptible de provoquer de nouvelles interprétations et de modifier la valeur attribuée à cette ressource ou compétence par les constituants de l'environnement ; cela peut aussi conduire ces derniers à déterminer de nouveaux critères de succès comme l'ont souligné Rindova & Fombrun (1999). D'autres types de ruptures dues à des événements endogènes (dépôt de bilan d'une entreprise, rachat ...) ou exogènes au secteur (événements économiques, nouvelle législation, évolution d'industries complémentaires ...) peuvent également remettre en cause la valeur attribuée à une ressource ou une compétence.

Mes observations empiriques ont également conduit à indiquer que lorsque les forces institutionnelles et concurrentielles sont très pesantes dans un secteur, les entreprises peuvent être amenées à présenter un comportement paradoxal, que j'ai appelé « différenciation identique ». Des forces concurrentielles et institutionnelles importantes conduisent les entreprises à penser se différencier alors qu'elles cherchent à construire la même ressource ou compétence que leurs concurrents. Ce constat émerge directement des observations et des propos tenus par les dirigeants interviewés quant à leur situation par rapport aux concurrents. Ainsi, nos cas Arstyl et Filarc, les deux pionniers dans la maîtrise de la numérisation du processus de fabrication de dentelle *Leavers*, ne savaient pas qu'ils tentaient au même moment de construire la même compétence. Chaque entreprise avait tout fait pour dissimuler les tentatives en cours pour être pionnière sur la numérisation du *Leavers* et cette démarche a conduit Arstyl et Filarc à développer deux systèmes Jacquard numériques différents dans un mouvement de « différenciation identique ». Chaque dirigeant pensait se différencier en créant cette compétence mais les deux entreprises envisageaient les mêmes moyens de se différencier. Ce phénomène semble s'expliquer par la pression simultanée d'importantes forces concurrentielles et institutionnelles. Ce constat issu de l'étude empirique du secteur de la dentelle haut de

gamme permet aussi de ne plus envisager le choix de la ressource à acquérir et/ou de la compétence à construire de manière dichotomique, c'est-à-dire, soit par imitation soit par différenciation.

2.4. Le rôle des projections dans la constitution des compétences stratégiques

L'un des résultats centraux de ma thèse est que les compétences, qui confèrent un avantage concurrentiel, sont celles qui font l'objet de projections stratégiques (Rindova & Fombrun, 1999), c'est-à-dire d'actions de communication sous des formes variées, auprès des clients, des concurrents, des actionnaires ou encore des pouvoirs publics, influençant ainsi la perception qu'ont les constituants de l'environnement de cette compétence construite par l'entreprise. En effet, si la compétence stratégique est celle qui fonde l'avantage concurrentiel et fait la réputation de l'entreprise (Grant, 1996a), alors cette dernière doit le plus souvent communiquer sur cette compétence, la mettre en avant auprès des partenaires.

Ce résultat montre que la valeur d'une ressource ou d'une compétence réside peut-être moins dans ses caractéristiques intrinsèques que dans la perception intersubjective (à l'échelle du secteur par exemple) de celle-ci. Cela conduit à relativiser l'origine de l'avantage concurrentiel telle qu'évoquée dans l'approche ressources et compétences sur la base des contributions de Barney (1991) ou Peteraf (1993). Il remet particulièrement en cause le modèle VRIN (ou VRIO) qui est devenu un postulat incontournable de la théorie des ressources.

Non seulement, ce sont moins les ressources en tant que telles que le processus par lequel elles sont intégrées pour constituer des compétences qui est déterminant dans la création d'un avantage concurrentiel, mais surtout, le caractère stratégique d'une ressource ou d'une compétence ne tient pas seulement à ses caractéristiques intrinsèques mais aussi à la perception qu'ont les dirigeants de sa valeur. Or dans l'approche ressources il n'est pratiquement jamais question de définir ou d'analyser la valeur d'une ressource autrement que par son prix ou par une valeur d'usage. Le sujet de la définition de la valeur était d'ailleurs étonnamment peu présent dans la littérature en stratégie au moment où j'ai réalisé ma thèse. Plus récemment (et comme nous le verrons par la suite), les travaux sur les Business Models comme certains travaux sur les ressources, ont commencé à se saisir de ce problème.

Ces différents résultats de mon travail de thèse, il y a une dizaine d'années, ont été à l'origine des intuitions qui m'ont conduite à développer avec mes collègues des travaux sur des ressources « non-VRIN » (les ressources ordinaires et les ressources négatives) susceptibles de participer à l'avantage concurrentiel de l'entreprise, et sur les Business Models, en tant que dispositif qui permet l'intégration et la valorisation des ressources à des fins de création et de capture de valeur.

Publications présentées et discutées dans ce chapitre :

Warnier, V. (2003). Trajectoires de compétences stratégiques et dynamiques interfirmes dans un secteur: Le cas de l'industrie de la dentelle. *Perspectives en Management Stratégique*. Editions EMS, p.99-111.

Warnier, V. (2008). *Construire les compétences stratégiques. Le cas de la dentelle haut de gamme*. Vuibert, Paris.

Warnier V. (2009). Les ressources et compétences. In Le Roy, F., & Yami, S. (2009). *Management stratégique de la concurrence*. Dunod. p.97-108.

CHAPITRE III- Pour le renouvellement de la théorie des ressources : proposition d'une Théorie des Ressources Etendue (TRE)

Les résultats de ma thèse présentés dans le chapitre précédent m'ont permis de relativiser des postulats tenus pour acquis pour la plupart des chercheurs travaillant sur les ressources et compétences et sont donc à l'origine du projet de reconceptualisation de la RBT sur lequel j'ai travaillé avec Xavier Lecocq et Xavier Weppe depuis 2010 puis avec Frédéric Fréry depuis 2011. Ce travail ambitieux a nécessité plusieurs étapes, à commencer par une proposition de prendre en compte dans l'analyse les ressources non-stratégiques.

I. Pour la réintégration des ressources ordinaires et négatives dans le spectre des ressources

Dans la première section, je mets en lumière les effets néfastes sur les entreprises, et plus généralement sur la vie économique, de la diffusion des postulats de la théorie des ressources. Je reviens ensuite sur l'importance des ressources ordinaires et des ressources négatives (au-delà des ressources stratégiques sur lesquelles l'analyse des ressources est généralement focalisée). Enfin, le cadre du management des ressources ou de l'orchestration des ressources est discuté.

1.1. Les mauvaises pratiques induites par les postulats de la théorie des ressources

Il est communément admis que la raison d'être de la RBT (*Resource-Based Theory*) ou théorie des ressources est fondamentalement l'explication des sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Pourtant, les travaux d'Edith Penrose (1959) qui lui ont largement servi de fondation avaient pour objectif de comprendre le phénomène de croissance de l'organisation et ne visaient pas explicitement la compréhension du processus de construction de l'avantage concurrentiel et des mécanismes de rente. Dans leur article « *RBT: revitalization or decline* », Barney et al. (2011) considèrent qu'en 20 ans d'existence, la RBT est devenue l'une des théories les plus importantes pour décrire, expliquer et prédire les relations organisationnelles. Il semblerait en effet, que les promoteurs de la RBT se rendent compte actuellement de son incapacité à comprendre le processus de construction de l'avantage concurrentiel et reviennent à ses fondations en se recentrant sur l'analyse des processus organisationnels permettant à l'entreprise de se développer. L'héritage de Penrose est présent en filigrane dans chaque étape du développement de la RBT et se renforce selon moi ces dernières années avec les travaux de Sirmon et al. (2007, 2009) sur l'orchestration des ressources par exemple. Ces derniers cherchent à comprendre les processus de combinaison des ressources. Ces travaux marquent, à mon avis, le

passage de la RBT à des préoccupations plus opérationnelles, davantage centrées sur la compréhension de l'action des managers sur les ressources.

Trente ans après la publication des travaux de Penrose, la notion de ressource a été reprise par les fondateurs de la RBV pour définir les fondations de la théorie des ressources. Selon Brulhart, et al. (2010), la plupart des chercheurs travaillant sur la RBT s'accordent pour reconnaître que trois articles en particulier sont considérés comme étant fondateurs de cette théorie : 1) Wernerfelt (1984) définit la ressource sur la base d'une distinction entre actifs tangibles et intangibles ; 2) Dierickx et Cool (1989) introduisent une vision dynamique du concept de ressources en distinguant stock et flux d'actifs; 3) Barney (1991) définit le modèle VRIN (valeur, rareté, inimitabilité, non- substituabilité).

Le concept de « services des ressources » est selon moi l'un des apports de Penrose qui n'a pas été suffisamment pris en compte dans la RBT jusqu'à présent. Dans la théorie de la croissance de la firme, ce concept permet d'expliquer la croissance par la recherche d'opportunités d'utilisation des ressources. Ce sont les services productifs potentiels des ressources matérielles détenues dans l'organisation qui vont donc définir les choix stratégiques d'acquisition de ressources et compétences. La nature de ces services productifs dépendant des connaissances possédées par les individus dans l'entreprise. Comme le précisent Brulhart, et al. (2010), les opportunités productives des ressources de l'organisation sont donc subjectives et spécifiques à chaque firme. Nous considérons qu'il en va de même pour les opportunités productives perçues concernant les ressources présentes sur le marché et potentiellement disponibles pour l'organisation.

Une telle approche confirme la nécessité d'aborder le concept de ressource de façon interprétative telle que j'ai pu le faire dans ma thèse, relativisant ainsi l'idée de valeur intrinsèque des ressources. Mes recherches depuis une douzaine d'années m'ont donc conduite à relativiser la pertinence du modèle VRIN (puis VRIO) si prépondérant dans la RBT.

La large diffusion du modèle VRIN dans la communauté académique et praticienne, mais surtout la diffusion des postulats sur lesquels il s'appuie, a répandu l'idée que les ressources possèdent des caractéristiques intrinsèques sources ou non d'avantage concurrentiel. Ceci a mené les chercheurs et les managers à se focaliser sur l'identification, l'acquisition, le développement ou le maintien de leurs ressources stratégiques. Cette focalisation a limité la créativité stratégique des dirigeants et induit une attitude déterministe dans la perception de leur stock de ressources. La focalisation sur les ressources stratégiques n'a finalement pas aidé les entreprises à mieux comprendre et concevoir leurs sources de performance et a conduit à de mauvaises pratiques ou à des effets négatifs sur l'entreprise. Dans l'article intitulé « Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques » (Weppe, et al. 2012), nous identifions cinq dangers potentiels auxquels l'application des postulats de la RBT peut conduire.

La RBT se focalise sur une minorité d'entreprises. Or, la majorité des entreprises ne possèdent pas de ressources rares et elles ne présentent pas toutes un avantage concurrentiel, même temporaire. La

préoccupation de la plupart des dirigeants nous semble plutôt de composer avec les ressources dont ils disposent. Ces dernières sont majoritairement communes et certaines d'entre elles peuvent même être perçues négativement par les *stakeholders* (actionnaires, clients, partenaires ...).

L'idéologie de la rareté, sous-jacente à la RBT, conduit à diffuser une représentation de la performance essentiellement centrée sur les rentes ricardiennes, risquant de mener les entreprises à limiter leur capacité d'innovation radicale. En effet, la logique de la rente ricardienne incite les entreprises à chercher à acquérir sur le marché des facteurs stratégiques la meilleure ressource ou compétence c'est-à-dire celle affichant une productivité supérieure à son coût d'acquisition (Makadok, 2001), et non pas à chercher de nouvelles combinaisons de facteurs (rentes schumpeteriennes ou quasi-rentes). Une perception de la performance trop focalisée sur cette logique réduit la créativité stratégique et la capacité de l'entreprise à envisager comme source de performance des combinaisons originales de ressources ou des usages originaux des ressources déjà détenues dans l'organisation. Cela peut aussi avoir comme impact de réduire la diversité des propositions de valeur dans le secteur et donc son potentiel de croissance.

Cette idéologie de la rareté encourage aussi une attitude défensive et protectrice inadaptée à la coopération. La RBT sous-tend en effet que la préservation de l'avantage concurrentiel suppose de limiter au maximum l'accès aux ressources stratégiques pour les concurrents et de réduire les possibilités d'imitation ou de substitution. Ce comportement, comme j'ai pu l'observer sur mon terrain de thèse, limite la coopération au sein du secteur. Ainsi, dans l'industrie de la dentelle, les concurrents ont été incapables de coopérer pour développer une ressource qu'ils considéraient tous comme stratégique, à savoir la numérisation du métier *Leavers*. Malgré une conscience de la nécessité de coopérer pour leur bien individuel et pour le bien du secteur, leur attitude défensive ainsi que leur croyance dans la propriété de la ressource stratégique comme source de performance, les a empêché de développer une confiance suffisante et une capacité de coopération propice à la création de synergies. Les acteurs ont privilégié la protection d'une ressource stratégique et l'espoir de captation d'une rente ricardienne au détriment d'une logique de création de valeur due à la complémentarité de leurs actifs. Les dirigeants ont eux-mêmes *a posteriori* regretté ouvertement les nombreux investissements massifs réalisés par chacune des entreprises ayant mené au développement de plusieurs systèmes de numérisation spécifiques à chaque entreprise et non-standardisés. La littérature sur la coopération nous montre pourtant qu'il est possible de défendre un avantage concurrentiel tout en coopérant avec ses concurrents. Les idéologies de la rareté et de la propriété ont enraciné, surtout dans les industries anciennes, des réflexes de protection propriétaires et un repli sur soi limitant la perception d'opportunités de marché et la création de synergies au niveau sectoriel.

Les coûts d'acquisition, de développement et de préservation des ressources peuvent dépasser la valeur créée par la ressource. Peu de travaux se préoccupent des coûts d'acquisition et de préservation des ressources stratégiques (Barney, 1986a ; Barney & Clark, 2007). Dans la RBT, il semble que seule la valeur de la ressource importe, bien que cette notion soit rarement approfondie. Dans une logique d'acquisition, identifier une

ressource stratégique peut nécessiter, de par sa rareté, des coûts importants de recherche, de traitement de l'information et d'analyse du marché. Dans le cas où cette ressource stratégique est développée en interne, elle mobilise une part importante de la capacité de développement de l'entreprise. Le différentiel entre le coût d'acquisition ou de développement de la ressource stratégique d'une part, et la valeur créée par cette ressource d'autre part, ne peut être apprécié qu'une fois la ressource acquise (ou développée) et déployée. Le risque que l'investissement soit supérieur à la valeur créée, est important.

Enfin, la valeur de la ressource peut ne pas être captée par l'entreprise mais par la ressource elle-même ou le fournisseur de cette ressource (Coff, 1999 ; Moliterno & Wiersema, 2007). Selon Coff (1999), les parties prenantes (managers, employés, actionnaires) ayant un fort pouvoir de négociation peuvent s'appropriier les rentes au détriment de l'entreprise, ce qui explique le décalage possible entre la valeur captée et la valeur créée. Dans le cas où ces parties prenantes sont des ressources humaines hautement qualifiées, elles constituent aussi des ressources qui peuvent être considérées comme stratégiques par l'entreprise. Ainsi certains traders, joueurs de football, grands patrons ou acteurs de cinéma, sont souvent considérés comme étant à l'origine de la succès supérieur de l'organisation qui les mobilise. Ceci conduit éventuellement à une surévaluation ou tout au moins à la captation par ces profils de la valeur créée.

La RBT a donc contribué à diffuser en matière de stratégie une idéologie de la rareté et de la propriété qui explique probablement les « mauvaises pratiques » de focalisation et de survalorisation des ressources stratégiques chez les dirigeants de nombreux secteurs. Cette focalisation sur la ressource stratégique a mené les dirigeants à une attitude de rejet, d'évitement, ou à la non-considération des ressources communes dans le développement de leur activité. Elle a également conduit la communauté académique à négliger l'ensemble des ressources présentes dans l'entreprise. Dans la réalité, les dirigeants doivent au quotidien composer avec un stock de ressources composé la plupart du temps de ressources ordinaires ou négatives et rarement stratégiques. L'analyse des mauvaises pratiques induites par la focalisation de la RBT sur les ressources stratégiques révèle l'intérêt de prendre en considération la manière dont les entreprises peuvent être performantes avec une base de ressources ordinaires, voire négatives.

1.2. De l'intérêt de réintégrer les ressources ordinaires et négatives dans la théorie des ressources

Au-delà de ma réflexion sur l'importance de la perception des ressources et de leurs services potentiels par les managers, c'est la présentation du travail d'un étudiant sur l'entreprise danoise Specialistern (une entreprise qui s'appuie sur les autistes Asperger pour faire des prestations de services en informatique, lors d'un cours d'« Innovation et alternatives économiques »), qui m'a conduit à développer avec mes collègues un programme de recherche sur la réintroduction des ressources « ordinaires » et « négatives » dans l'analyse des ressources.

Le point de départ de notre analyse est que la théorie des ressources se caractérise par un biais de perception positif (West & DeCastro, 2001 ; Armstrong & Shimizu, 2007 ; Fréry, 2010) de son objet d'analyse : la ressource. En effet, elle ne s'intéresse qu'aux entreprises présentant un supplément de performance par rapport aux autres entreprises de son secteur. Ce biais est donc induit par le but sous-jacent que s'est fixé la RBV dès sa création au début des années 1980, à savoir expliquer comment les ressources peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel. Cependant, même Wernerfelt (1995), dix ans après son article fondateur, constate que la RBV ne couvre pas la richesse des types de ressources présentes dans les entreprises. Or, comme nous l'avons évoqué précédemment dans la section dédiée à la critique de la RBV, la plupart des entreprises ne présentent pas de supplément de performance, ni d'avantage concurrentiel, qu'il soit durable ou non, et ne détiennent pas de ressources rares et stratégiques selon le modèle VRIN (Barney). Dans la réalité, la plupart des entreprises, acquièrent, développent et exploitent largement des ressources ordinaires, voire des ressources négatives, car ce sont celles qui sont majoritairement disponibles dans les entreprises et sur les marchés de facteurs (Weppe et al., 2013).

Selon Barney & Clark (2007), les ressources de base ne permettent pas le développement d'un avantage concurrentiel mais d'une position de parité concurrentielle. Cependant, une mauvaise exploitation de ces ressources peut conduire à un désavantage concurrentiel. Certains auteurs ont d'ailleurs tenté d'explorer les impacts négatifs des ressources (Wernerfelt, 1994) ou « leur côté sombre » (Montgomery, 1995), c'est à dire leur impact négatif sur les performances de l'entreprise et leur effet destructeur sur les rentes (Arend, 2004). Des concepts nouveaux tels que ceux de « *resource weaknesses* » -faiblesses de ressource- (West & DeCastro, 2001) ou de « *strategic liabilities* » -passif stratégique- (Arend, 2004) sont apparus. Le concept de « *resource weaknesses* » indique que certaines ressources peuvent être des faiblesses conduisant à la perte d'un avantage concurrentiel. Le concept de « *strategic liabilities* », quant à lui, fait référence à des ressources destructrices de valeur. Certaines entreprises peuvent être moins performantes que leurs rivales car elles détiennent des ressources qui limitent ou détruisent leur capacité à générer des rentes.

L'apport de ces concepts à l'analyse de la variété des ressources disponibles dans l'entreprise est néanmoins limité. Ils présentent en effet les mêmes problèmes de tautologie caractéristique à l'analyse classique des ressources car ils n'abordent que les effets négatifs de certaines ressources (identifiés *a posteriori*) et non ce qu'elles sont intrinsèquement ou ce qui expliquerait qu'on leur attribue une valeur négative.

A l'inverse, notre argument consiste à affirmer qu'une analyse complète et non-tautologique des ressources devrait se présenter de la façon suivante : 1) l'identification des caractéristiques de la ressource ; 2) sa perception par les managers ; 3) les actions stratégiques de l'entreprise sur la ressource (identification de nouveaux services, combinaisons avec d'autres ressources, intensification de l'utilisation...) ; 4) l'analyse des effets de la ressource et de son déploiement sur la performance.

La première ébauche de notre article « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives » (Weppe et al., 2013) a reçu un accueil très favorable à la conférence de la *Strategic Management*

Society en octobre 2012. Certains confrères américains, comme Gideon Markmann, nous ont largement encouragés à poursuivre le développement de ce programme tout en nous prévenant des nombreuses oppositions auxquelles nous devrions faire face de la part des promoteurs de la RBV. Notre stratégie de publication a donc été de tenter de publier cet article rapidement dans une revue française de bonne audience.

Nous avons donc soumis à la RFG un article visant à promouvoir l'étude de l'ensemble du spectre des ressources (ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives) pour comprendre la performance des organisations (Weppe et al., 2013). Nous y invitons notamment les chercheurs, mais aussi les dirigeants, à reconsidérer les ressources communes, voire dévalorisées, qui sont pourtant nombreuses dans l'organisation et qui sont souvent envisagées comme des contraintes ou des faiblesses à éliminer. L'acceptation de cette idée et notamment la remise en cause, ou tout au moins, la relativisation du modèle VRIN, participent à jeter les bases d'une vision renouvelée des ressources. L'un des évaluateurs de notre article ne partageant pas forcément nos arguments sur le fond après deux tours d'évaluation, Jérôme Barthélémy (rédacteur en chef de la Revue Française de Gestion à cette époque) nous a proposé de publier notre article suivi d'un débat avec cet évaluateur. Nous avons ainsi pu discuter publiquement avec Thomas Durand (2013), qui dans son article « Ressources ou compétences ? », mentionnait le rôle mineur des ressources par rapport à celui des objets intégrateurs que sont les compétences. Nous avons, à notre tour, répondu par un propos intitulé « Des ressources à la performance. Le rôle du Business Model » (RFG n°234 juin-juillet 2013).

Dans sa critique de notre article, Thomas Durand regrette que nous n'intégrions pas le concept de compétence dans notre projet d'extension de la théorie des ressources à l'analyse des ressources ordinaires et négatives. Cela s'explique par le fait que la démarche analytique qui nous a menée au développement d'une approche intersubjective et subjective des ressources nous a aussi conduits plus ou moins consciemment à nous décentrer du concept de compétence pour privilégier les concepts de ressource et de combinaison de ressources, ces dernières aboutissant finalement au développement de compétences. En effet, les ressources seules peuvent rarement expliquer la performance d'une organisation.

Dans la littérature les définitions de « ressource » et de « compétence » font référence à deux concepts qui sont parfois distincts² et considérés des unités d'analyses différents. Une ressource désigne généralement un moyen d'action pour arriver à une finalité. Ces moyens d'action peuvent être détenus de manière permanente ou semi-permanente mais peuvent être également être utilisés et mobilisés sans en assurer la possession. Cependant, une ressource ne sera d'utilité que si l'individu ou l'entreprise sait l'appréhender et l'utiliser. C'est ici qu'intervient la notion de compétence. Cette dernière renvoie à la capacité d'identification, de mobilisation, de combinaison, d'utilisation des ressources que cela soit au niveau individuel, au niveau d'une firme, ou d'un système. La compétence trouve sa source dans des apprentissages plus ou moins longs. Elle constitue une forme d'adaptation à l'environnement. Lorsqu'elle est distinctive, elle permet le développement d'un avantage concurrentiel.

² « parfois distincts » car si les approches « compétences » se différencient de la RBV classique, les tenants de la RBV tendent à considérer les compétences et savoir-faire comme des ressources, renforçant par là même la dimension tautologique du courant.

Le concept de « compétence » a longtemps été le seul capable de rendre compte de manière dynamique et intégrative de ce que font les organisations à partir de leurs ressources. Aujourd'hui celui d'« orchestration des ressources » (Sirmon et al., 2007 ; 2009) réintègre finalement dans la RBT le rôle des compétences individuelles et collectives dans le management des ressources. C'est grâce aux compétences individuelles et collectives que les ressources sont plus ou moins astucieusement combinées dans l'organisation pour générer des potentialités de croissance, voire un supplément de performance. Les connaissances créées par les membres de l'organisation sur l'organisation elle-même et sur son environnement vont contribuer logiquement à orienter les managers vers certaines combinaisons de ressources. Les processus d'acquisition, d'assimilation et de création de connaissances par les organisations permettent finalement l'acquisition et/ou la création des ressources et compétences dont les multiples combinaisons nécessitent l'interprétation et l'action du manager. Dans notre approche, l'analyse des différents types de ressources permet d'envisager différents types d'action que peuvent avoir les managers sur les ressources afin de générer une performance satisfaisante à partir de leurs ressources (Cf. Tableau 6).

L'importance de prendre en compte l'ensemble des types de ressources disponibles dans l'entreprise apparaît évidente lorsqu'on constate que sans être combinées avec des ressources ordinaires, les ressources stratégiques ne peuvent pas délivrer d'avantage concurrentiel. De plus, la mobilisation d'une masse importante de ressources, à travers un Business Model de plateforme par exemple, peut délivrer davantage de valeur que quelques ressources uniques stratégiques. Nous avons pu explorer de manière plus approfondie le rôle des ressources ordinaires dans la performance de l'entreprise dans un article à vocation managériale avec Frédéric Fréry et Xavier Lecocq. Cet article a été publié dans *MIT Sloan Management Review* (Fréry et al., 2015). L'argument central est que la focalisation sur les ressources stratégiques peut s'avérer dangereuse pour les entreprises car elle présente certains pièges pour ces dernières que les bénéfices des ressources ordinaires peuvent déjouer (Cf. Tableau 7).

Type de ressources Critère	Ressources Stratégiques	Ressources Ordinaires	Ressources Négatives
Définition	Une ressource rare, perçue généralement par les entreprises d'un même secteur, comme positive en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue supérieure à son coût d'acquisition ou de développement.	Une ressource commune sur le marché, perçue généralement comme neutre en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue équivalente à son coût (d'acquisition ou de développement interne).	Une ressource délaissée par les entreprises, perçue généralement comme étant négative en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue inférieure à son coût (d'acquisition ou de développement interne).
Contribution à la performance généralement admise	Une ressource stratégique est considérée comme source de rente	Une ressource ordinaire est considérée comme assurant la parité avec les concurrents Le caractère commun des ressources ordinaires conduit les dirigeants à considérer qu'elles ne peuvent pas être à l'origine d'un avantage concurrentiel	Une ressource négative est souvent considérée comme destructrice de valeur pour l'entreprise qui la possède
Type d'actions pouvant être mises en œuvre pour améliorer la performance	Les ressources stratégiques d'une entreprise ont probablement besoin d'être combinées, voire supportées par des ressources ordinaires plus communes	Les ressources ordinaires peuvent aussi être à la base de la performance de l'entreprise. Leur disponibilité permet la reproductibilité, la duplication d'un Business Model dans de nouvelles unités opérationnelles et/ou dans de nombreux pays	Les ressources négatives peuvent être créatrices de valeur, voire source d'avantage concurrentiel. Certaines organisations peuvent imaginer le développement d'autres services, c'est-à-dire de nouveaux usages de la ressource. De tels usages peuvent donner lieu à l'émergence de nouveaux BM dans le secteur

Tableau 6 : Le spectre des ressources (à partir de Weppe et al., 2013)

Les pièges potentiels des ressources stratégiques	Les bénéfices potentiels des ressources ordinaires
Les talents peuvent capturer la valeur qu'ils créent.	Les ressources ordinaires sont facilement substituables.
La concurrence autour des ressources stratégiques est coûteuse.	Les ressources ordinaires ne sont pas coûteuses.
La performance quotidienne d'une activité ne repose pas sur l'unicité des ressources qui permettent de la mener mais sur la reproductibilité des processus.	Les actifs ordinaires sont facilement et rapidement accessibles.
Une persistance excessive dans l'exploitation de ressources rares peut restreindre l'innovation.	« L'innovation frugale » et les « règles simples » en matière de stratégie conviennent bien aux ressources ordinaires.
La fascination pour les ressources stratégiques augmente l'imitation entre concurrents.	La masse de ressources ordinaires est source d'une performance élevée.

Tableau 7: Les pièges des ressources stratégiques et les avantages des ressources ordinaires (d'après Fréry et al., 2015, p.71)

Certains Business Models (le chapitre suivant est dédié à notre approche du Business Model) se différencient par leur attitude vis-à-vis des différents types de ressources. Ainsi ces dernières années ont vu l'explosion de Business Models basés sur l'exploitation d'une masse importante d'actifs ordinaires (EBay, Air B&B par exemple) privilégiant les logiques d'accès et de partage plutôt que de protection et de propriété à l'égard des ressources qu'ils mobilisent. La diffusion d'Internet ainsi que sa conséquence, à savoir le passage d'une économie de la rareté et de la propriété à une économie de l'abondance et du partage (*crowdfunding*, *crowdsourcing*...) expliquent les nouvelles approches de la performance sur lesquels sont basés ces Business Models exploitant des ressources ordinaires voire négatives plutôt que des ressources stratégiques.

Par ailleurs, même lorsque les ressources ordinaires ne sont pas centrales dans le Business Model des entreprises, elles peuvent s'avérer cruciales pour assurer le déploiement des ressources stratégiques. Une entreprise comme McDonald's par exemple, dont la marque (l'une des plus connues au monde) est un actif stratégique extraordinaire, a besoin de s'appuyer sur des centaines de milliers de salariés, souvent peu payés, peu qualifiés et peu motivés par ce type d'emploi, pour assurer le développement de la marque dans des dizaines de pays. C'est donc dans le lien avec les ressources ordinaires qu'il faut souvent chercher la performance des ressources stratégiques. Dans notre article nous soutenons qu'un Business Model exploitant beaucoup de ressources ordinaires s'appuie souvent sur une approche de la performance différente d'un Business Model qui s'appuie sur l'exploitation de ressources stratégiques.

	Business Models focalisés sur les ressources stratégiques	Business Models focalisés sur les ressources ordinaires
Disponibilité des ressources	Rareté (unique et protégée)	Abondance (disponibilité ou rejet)
Relation aux ressources	Propriété/Protection	Partage/Accès
Perception de la valeur des ressources par la plupart des entreprises	Valeur élevée	Valeur faible
Coût d'acquisition des ressources	Coût élevé	Coût faible

Tableau 8 : Deux approches du Business Model selon le type de ressource valorisée (d'après Fréry et al., 2015, p.74)

En travaillant sur les actions qui permettent de valoriser les ressources ordinaires, voire les ressources négatives, j'ai été, avec mes co-auteurs, au-delà de l'identification de l'ensemble du spectre des ressources, contribuant à une meilleure connaissance des processus de management des ressources. Cette démarche s'inscrit dans une approche qui s'est développée au cours des dernières années en matière d'analyse des ressources.

1.3. Des caractéristiques des ressources à l'analyse des processus de management des ressources

Les processus de management des ressources permettent le développement, l'exploitation des ressources et leur maintien ainsi que la création de compétences ou capacités organisationnelles. Le concept d'« orchestration de ressources » proposé par Sirmon et al. (2011) fait clairement référence au rôle des choix et actions des managers dans la structuration (*structuring*), le groupage (*bundling*) et la mise-en-oeuvre (*leveraging*) des ressources dans les entreprises.

Sirmon et al. (2007) définissent le management des ressources comme les processus autour des ressources qui permettent de créer et de maintenir la valeur pour le client et les propriétaires de l'entreprise. La structuration du portefeuille de ressources implique un processus d'obtention des ressources (acquisition et accumulation mais aussi désinvestissement) pour constituer un portefeuille de ressources. Le groupage réfère aux processus (de stabilisation, enrichissement et de création) utilisés pour intégrer les ressources et former des capacités. La

mise-en-oeuvre (*leveraging*) implique les processus de mobilisation, de coordination et de déploiement. Elle vise à exploiter les capacités pour tirer avantage des opportunités de marché spécifiques. A travers une orientation externe, le but du *leveraging* est d'utiliser les capacités pour créer des solutions pour les clients actuels ou des nouveaux clients (Kazanjian et al., 2002).

Processus /sous-processus de management des ressources	Description
Structuration - Acquisition - Accumulation - Désinvestissement	Fait référence au management du portefeuille de ressources Processus d'approvisionnement en ressources dans le marché de facteurs stratégiques Processus de développement interne de ressources Processus de perte de contrôle de la ressource de la firme
Groupage - Stabilisation - Enrichissement - Création	Combinaison des ressources de l'entreprise pour construire ou altérer les capacités Réalisation d'améliorations mineures incrémentales sur les capacités existantes Extension des capacités courantes. Bien que le degré d'enrichissement peut varier, il dépasse le simple maintien du niveau de la capacité Création de nouvelles capacités avec lesquelles répondre au contexte concurrentiel de l'entreprise
Mise en œuvre (levier) - Mobilisation - Coordination - Déploiement	Application de la capacité de la firme à créer de la valeur pour le client et de la richesse pour le propriétaire Identification des capacités nécessaires pour supporter les configurations de capacités pour exploiter les opportunités de marché Intégration des capacités identifiées dans des configurations efficaces, voire efficientes de capacités Usage physique des configurations de capacités pour supporter une stratégie d'effet levier choisie, qui inclut la stratégie d'avantage de la ressource, la stratégie d'opportunité de marché et la stratégie entrepreneuriale

Tableau 9 : Les processus de management des ressources et leur définition (d'après Sirmon et al. 2007, p.277)

Bien qu'ils soient aujourd'hui centraux dans la compréhension du lien entre ressources et performance, les travaux de Sirmon et al. (2007) sur les processus de management des ressources présentent néanmoins une limite principale : ils adoptent une conception indifférenciée des ressources. Or, il semble évident que l'on n'acquière pas, ne développe pas, ou n'exploite pas de la même façon une ressource perçue comme stratégique et une ressource perçue comme ordinaire ou négative. Je pense que la réintégration de la perception des ressources disponibles dans l'entreprise permet de compléter la connaissance des processus de management des ressources. Il s'agit dès lors de mettre en relation les processus de management des ressources et la perception qu'ont les dirigeants et les managers des ressources qu'ils détiennent ou identifient sur les marchés de facteurs. Par ailleurs, Sirmon et ses collègues considèrent que pour comprendre pleinement le lien entre management des ressources et performance, il est nécessaire d'examiner les effets de l'environnement extérieur de la firme sur le management des ressources lui-même.

Une théorie plus complète des ressources doit donc aller bien au-delà de l'étude des caractéristiques des ressources (ce que propose le modèle VRIN/VRIO et la RBV classique) pour intégrer la prise en compte de l'environnement, la perception qu'a le dirigeant des ressources et les actions que l'entreprise met en place pour manager ses ressources. Dans notre chapitre consacré à J.B Barney dans *Les grands auteurs en stratégie*, (Desreumaux & Warnier, 2007, p.148), nous évoquions déjà la nécessité de dépasser le modèle VRIN et de ne pas trop encourager le caractère prescriptif et normatif du modèle VRIN: « *Le cadre VRIN est évidemment séduisant par sa logique et sa parcimonie. On ne peut cependant se limiter à dire aux managers qu'ils doivent acquérir des ressources de valeur, rares et difficiles à imiter pour acquérir un avantage concurrentiel soutenable. La question essentielle du comment appelle des réponses plus élaborées. En passant du modèle VRIN au modèle VRIO, Barney fait un pas dans cette direction, mais il reste à prendre en compte les nombreux apports que les recherches d'inspiration processuelles en management stratégique, ainsi que celles de nombreux courants de théories des organisations, ont déjà produit.* ». Cette incitation à développer des recherches processuelles enrichies des apports de la théorie des organisations dans le cadre de la théorie des ressources nécessite des travaux de recherche multi-niveaux sur les ressources. Or, aujourd'hui, la théorie des ressources tend à se focaliser sur le niveau des ressources en tant que telles (dans les travaux de la RBV) ou sur le niveau de l'organisation et de ses processus (dans les travaux de Sirmon et de ses collègues). En dehors des articles de Adner & Helfat (2003) sur le concept de « capacité dynamique managériale » et de Alvarez & Busenitz (2001) sur le côté entrepreneurial de la RBV, peu de travaux permettent d'intégrer le niveau de la perception individuelle pour comprendre les mécanismes de croissance et la performance des organisations. Le niveau d'analyse de l'individu, et particulièrement de l'entrepreneur, n'est pas celui de la théorie des ressources et les rares recherches ayant été dans ce sens ont finalement peu été réintégrées dans le corpus central de la théorie des ressources. Le niveau d'analyse de l'environnement, et la manière dont il affecte les ressources et les processus de management de ces dernières a été peu traité, lui aussi.

II. Vers le renouvellement de la Théorie des ressources

Face au manque de cadre permettant d'articuler les différents processus relatifs aux ressources, j'ai travaillé sur une Théorie des Ressources Etendue (TRE) qui vise à intégrer les différents niveaux d'analyse de l'environnement, de l'entrepreneur et de l'organisation dans un cadre permettant de comprendre la performance d'une entreprise à partir de ses ressources. Le travail sur la TRE a été mené avec Xavier Lecocq et Xavier Weppe. Il a donné lieu à un article publié dans *Management Decision* (Warnier et al., 2013) qui met en avant le rôle de la subjectivité (niveau individuel) et de l'intersubjectivité (niveau de l'environnement) dans les processus liés aux ressources.

2.1. Pour l'intégration de la subjectivité dans l'étude des ressources

Bien que datant d'une quinzaine d'années, les travaux de Alvarez & Busenitz (2001) sur « *The entrepreneurship side of RBT* » répondent aux préoccupations actuelles concernant le développement de la théorie des ressources. S'inscrivant dans la continuité de la pensée de Conner (1991), les auteurs reconnaissent l'importance de la vision et de l'intuition managériale dans le processus de sélection des ressources. Ils proposent d'étendre les frontières de la RBT à l'analyse de l'habileté cognitive individuelle des entrepreneurs. Ces derniers ont, selon les auteurs, des ressources individuelles spécifiques qui facilitent la reconnaissance de nouvelles opportunités et l'assemblage de ressources en vue de la création de l'entreprise. Alvarez & Busenitz reviennent aux travaux de Conner (1991) et de Rumelt (1987) selon lesquels l'une des importantes lacunes de l'approche ressources est le manque de considération pour l'entrepreneuriat malgré l'affirmation récurrente de l'importance de l'entrepreneur dans le cadre théorique des ressources. Cette limite de la RBT, identifiée très tôt dans le développement du courant, n'a pourtant pas été une préoccupation pour la communauté académique et la littérature entrepreneuriale s'est développée parallèlement à celle sur la théorie des ressources. Les ressources individuelles des managers ou la capacité des entrepreneurs à percevoir les opportunités, à sélectionner des ressources pertinentes dans son environnement, et à imaginer des assemblages adéquats de ressources, expliquent pourtant en grande partie leurs choix stratégiques et organisationnels. Même Barney (2001) souligne le désintérêt de la RBT pour la créativité et l'acte entrepreneurial. Alvarez & Busenitz (2001) introduisent deux concepts managériaux qu'ils proposent de considérer comme des ressources détenues par l'entrepreneur et donc par l'organisation qu'il crée:

- 1) la « reconnaissance entrepreneuriale », c'est-à-dire la reconnaissance d'opportunités et le comportement de recherche d'opportunités. L'argument est ici que les opportunités entrepreneuriales existent parce que les acteurs ont des croyances différentes quant à la valeur qui peut potentiellement être générée par les ressources. L'hétérogénéité est un attribut commun à la théorie des ressources et à la théorie de l'entrepreneuriat même si la théorie des ressources se focalise sur l'hétérogénéité des dotations en ressources tandis que la théorie de l'entrepreneuriat est centrée sur l'hétérogénéité des croyances quant à la valeur des ressources

(Alvarez & Busenitz, 2001, p.756). Pour les auteurs, cet écart entre les théories n'a rien d'incommensurable et peut être simplement résolu : il suffit de reconnaître que les croyances relatives à la valeur des ressources sont elles-mêmes des ressources. Les conflits apparents entre les deux théories sont alors résolus. Il convient cependant de noter que la relation entre ressources et processus entrepreneurial est complexe. Par exemple, selon Dolmans et al. (2014), une dotation très importante en ressources peut empêcher le processus entrepreneurial en limitant la capacité des acteurs à identifier de nouvelles opportunités. Cette approche est cohérente avec les développements de Mosakowski (2002).

- 2) Le « processus de combinaison et d'organisation de ressources » fait référence aux processus de management des ressources.

Les deux concepts avancés par Alvarez & Busenitz (2001) correspondent à des capacités ou à des compétences managériales déterminantes dans la performance de l'entreprise. La première capacité réside dans le repérage d'opportunité de création de valeur liée à une ressource et joue un rôle évident dans l'évaluation subjective de la valeur d'une ressource et du différentiel entre son prix et la valeur potentielle que son service peut générer. La seconde capacité, qui concerne la combinaison et l'organisation des ressources correspond à l'actualisation de la ressource au niveau de l'organisation. Les évolutions récentes de la théorie des ressources et particulièrement les travaux sur les processus d'orchestration des ressources confirment l'intégration de cette seconde partie de la théorie entrepreneuriale telle que le préconisait Alvarez & Busenitz en 2001.

L'approche entrepreneuriale d'Alvarez & Busenitz, qui met l'accent sur la subjectivité de l'entrepreneur, peut être rapprochée de ce qu'Adner & Helfat (2003) nomment *Managerial dynamic capability*. Ce concept de « capacité dynamique managériale » fait référence aux compétences qui permettent aux managers de construire, intégrer et reconfigurer les ressources de l'organisation. Sirmon & Hitt (2009) définissent d'ailleurs l'orchestration des ressources comme « *une composante centrale des capacités dynamiques managériales et du management des ressources qui met en lumière l'importance d'intégrer les investissements en ressources et le déploiement des ressources* » (p.1375).

Adner & Helfat (2003) présentent la capacité dynamique managériale comme une analogie directe au concept de 'capacité dynamique' que Teece et al. (1997, p.516) définissent comme les capacités qui permettent à une organisation d'intégrer, construire et reconfigurer les compétences organisationnelles. L'étude de Adner & Helfat (2003) montre « *que les décisions managériales hétérogènes ont un effet sur la variance de la performance d'une activité* » (p.1020). Les auteurs considèrent que le concept de capacité dynamique managériale permet d'expliquer l'hétérogénéité des décisions managériales et des stratégies *corporate* dans un secteur, ce que le concept plus général de capacité dynamique ne permet pas de faire. En effet, la plupart des travaux sur les capacités dynamiques se focalisent sur les facteurs organisationnels permettant à une entreprise de s'adapter au changement de son environnement, mais au delà de ces facteurs, la façon dont l'entreprise est dirigée par le top management impacte forcément la façon dont les entreprises abordent le changement et y réagissent. Certaines études comme celles de Rosenbloom (2000) ou Tripsas & Gavetti (2000)

montrent d'ailleurs la forte influence du top management sur les réponses d'une entreprise à un changement exogène.

Adner & Helfat (2003) proposent que les capacités dynamiques managériales sont enracinées dans trois facteurs qui influencent les décisions stratégiques et opérationnelles: 1) le capital managérial ; 2) le capital social managérial, et 3) la cognition managériale. Ces trois facteurs fondent le caractère unique des processus liés aux ressources dans chaque entreprise.

- 1) Le « capital humain managérial ». Adner & Helfat s'inscrivent dans la lignée de Becker (1964) pour relever l'importance du capital humain, c'est-à-dire les compétences individuelles acquises par les managers grâce à l'éducation, la formation et l'apprentissage plus généralement. Le capital humain managérial concerne les managers de tous niveaux. Castanias & Helfat (1991) ont d'ailleurs étendu ce concept aux top managers et ont identifié trois types de compétences individuelles chez les dirigeants : les compétences générales, les compétences spécifiques à l'industrie et celles spécifiques à leur entreprise.
- 2) Le « capital social managérial ». Le capital social résulte des relations sociales des dirigeants et managers. Les avantages acquis par les liens sociaux de tout type peuvent conférer influence, contrôle et pouvoir. Ils peuvent également aider à transférer les informations d'une situation à une autre. Adner & Helfat s'appuient sur Adler & Kwon (2002) qui distinguent le capital social externe et le capital social interne. Le capital social résulte donc des liens à l'extérieur et à l'intérieur de l'organisation, alors que la plupart des recherches en stratégie sur le capital social des managers se sont focalisées sur les liens externes.
- 3) La « cognition managériale ». Selon Walsh (1995), la cognition managériale fait référence aux croyances et aux modèles mentaux servant de base aux processus de décision des managers et dirigeants. La cognition managériale explique notamment les préférences des managers en matière d'investissement et de développement de ressources.

Adner & Helfat (2003) regrettent que peu de recherches étudient les trois facteurs présentés ci-dessus simultanément. S'il est difficile d'intégrer dans l'analyse l'ensemble de ces facteurs, il semble en tout cas important de considérer que la subjectivité est au cœur de l'explication de l'hétérogénéité des analyses quant aux ressources détenues ou à acquérir. Dans la Théorie des Ressources Etendue que nous développons nous travaillons donc à l'intégration de la dimension individuelle et non uniquement au niveau des processus de l'organisation. En effet, si elle vise à comprendre comment les ressources peuvent mener à la performance d'une entreprise, la théorie des ressources ne peut rester désincarnée et doit devenir une théorie réellement multi-niveaux.

2.2. La définition de la valeur d'une ressource : un processus intersubjectif

Comme nous venons de le montrer, pour comprendre pourquoi un dirigeant va envisager d'acquérir ou de développer telle ou telle ressource et les choix qu'il fera pour y parvenir, il convient de prendre en compte la subjectivité de l'entrepreneur. Cependant, un autre facteur doit également être considéré : le prix de cette ressource et le signal, en termes de valeur, qu'il véhicule sur cette dernière. En effet, c'est l'écart entre le prix (ou le coût de développement) d'une ressource et les opportunités que le dirigeant entrevoit à partir de ses services qui va déterminer sa décision de l'acquérir ou de la développer. Étonnamment, peu de travaux dans la littérature sur la RBT, et en stratégie en général, définissent clairement ce qu'est la valeur d'une ressource (Pitelis, 2009 ; Kraaijenbrink et al., 2010 ; Leiblein, 2011). Selon Priem & Butler (2001), la principale critique faite à la conception de la valeur d'une ressource au sein de la RBT est la circularité de sa définition. Celle-ci y est en effet souvent définie comme la capacité *ex post* d'une ressource à accroître la performance d'un produit sur le marché. Schmidt & Keil (2013) constatent que la RBT actuelle ne permet pas de comprendre les facteurs expliquant la valorisation d'une ressource. Cette question n'a que peu été soulevée dans la littérature alors qu'elle semble pourtant être de première importance pour comprendre pourquoi et comment une entreprise acquiert et développe des ressources et compétences qui fondent sa performance. Les auteurs notent que la plupart du temps, la valeur d'une ressource semble ne se réduire, par extension, qu'à la valeur que les clients accordent au produit qui en résulte.

Pitelis (2009) propose une définition très générale de la valeur : l'intérêt perçu d'une chose par un agent qui y est exposé et/ou peut utiliser cette chose. Une telle définition est adaptable aux ressources, mais n'est cependant pas très opérante. Pour sortir de la circularité de la définition de la valeur de la ressource, Schmidt & Keil (2013, p. 212) rappellent qu'avant de créer de la valeur sur le marché des produits, les ressources sont acquises et développées. Cependant, la RBT dit peu de choses sur la façon dont une entreprise attribue une valeur à une ressource *ex ante* (Maritan & Peteraf, 2011) alors que cela explique les décisions d'investissement en ressources des entreprises. Il est donc important de comprendre le processus d'attribution de valeur *ex ante* d'une ressource déterminant son acquisition ou son développement. Pour Schmidt & Keil (2013) la valeur *ex ante* d'une ressource est le prix qu'une firme est prête à payer pour une ressource dans un marché de facteurs (Barney, 1986a) ou le montant maximal qu'elle souhaite investir pour développer la ressource en interne (Dierickx & Cool, 1989). Afin de définir la valeur d'une ressource, les auteurs proposent de lier la valeur *ex ante* d'une ressource sur un marché de facteurs à la valeur *ex post* créée sur les marchés de produits. Les auteurs regrettent à ce sujet qu'il manque de recherches s'intéressant aux déterminants du *willingness to pay* d'une entreprise pour une ressource visée.

Selon Schmidt & Keil, quatre facteurs expliquent les divergences initiales d'attribution de valeur entre entreprises pour une même ressource et donc les raisons pour lesquelles leurs dotations en ressources diffèrent. Ces quatre facteurs permettent de comprendre le processus de valorisation *ex ante* d'une ressource intervenant avant qu'une décision d'acquisition ou de développement de ressource ne soit prise :

- 1) la position *ex ante* de l'entreprise sur le marché ;
- 2) sa base de ressources *ex ante*, qui permet des complémentarités ;
- 3) sa position dans le réseau inter-organisationnel qui lui donne accès à des informations privilégiées. Elle bénéficie en effet d'asymétries d'informations lui permettant de mieux valoriser une ressource que ses concurrents ;
- 4) les connaissances et les expériences antérieures de ses managers qui permet un jugement supérieur concernant le potentiel de création de valeur d'une ressource.

Dans la perspective de ces auteurs, le rôle du jugement managérial est important dans l'acquisition et l'accumulation de ressources. Le 4^{ème} facteur de valorisation d'une ressource identifié par les auteurs fait référence au concept de capacité dynamique managériale (abordé dans la section précédente). Si le point de vue de Schmidt & Keil (2013) confirme que les managers et leurs caractéristiques cognitives jouent un rôle important dans l'attribution d'une valeur à une ressource et sont à la base des décisions de management des ressources, on peut regretter que ces auteurs finissent par définir la valeur d'une ressource comme un processus subjectif, comme l'ont fait auparavant Alvarez & Busenitz (2001) ou Adner & Helfat (2003). Malgré l'intérêt d'une telle approche, on arrive ici à une impasse puisque la valeur d'une ressource devient, comme le notent d'ailleurs Schmidt & Keil (2013) eux-mêmes, totalement idiosyncrasique. Or, comme nous l'avons observé avec la constitution des compétences dans l'industrie de la dentelle haut de gamme (Cf. première section de ce chapitre), les phénomènes d'interprétation et de *sensemaking* n'opèrent pas qu'au niveau individuel. Ils existent également au niveau interorganisationnel, par exemple à l'échelle du secteur ou du groupe stratégique. L'utilisation d'une ressource donnée de telle ou telle manière par l'un des acteurs du secteur conduit naturellement ses concurrents à revoir la valeur qu'ils attribuent à cette ressource et un consensus (au moins temporaire et partiel) apparaît quant à la nouvelle valorisation de cette dernière. Cette intersubjectivité dans le jugement managérial, au-delà de la subjectivité individuelle, a été montrée par Spender (1989) lorsqu'il évoque les « recettes du secteur » (*industry recipes*). La littérature sur la valeur en management stratégique (Bowman & Ambrosini, 2000 ; Brandenburger & Stuart, 1996 ; Lepak et al., 2007 ; Pitelis, 2009) s'est peu préoccupée de l'articulation entre l'élaboration d'une valeur d'échange, qui suppose souvent une certaine intersubjectivité, et la valeur d'usage, qui peut être plus idiosyncrasique, compte tenu de l'utilisation envisagée par l'entrepreneur pour la ressource.

Il apparaît donc nécessaire, pour construire une théorie des ressources plus satisfaisante, d'articuler subjectivité et intersubjectivité en matière de perception des ressources

2.3. Subjectivité et intersubjectivité dans l'approche ressources : la Théorie des Ressources Etendue (TRE)

Mes travaux actuels sur la Théorie des Ressources Etendue, réalisés en collaboration avec Xavier Weppe et Xavier Lecocq, correspondent finalement au développement de certains résultats de ma thèse : 1) remise en cause du modèle VRIN; 2) mise en évidence des biais associés à la focalisation de la RBT sur les ressources et compétences stratégiques ; 3) mise en évidence de l'importance de la perception des ressources et compétences par les managers ; 4) mise en évidence du rôle des projections stratégiques effectuées sur les ressources ; 5) rôle de l'influence de l'environnement et de l'interprétation qu'en ont les managers. La TRE fait également le lien avec mes travaux sur le Business Model (développés dans le chapitre suivant) en resituant le Business Model d'une entreprise comme un dispositif d'intégration et de déploiement des ressources de l'entreprise à des fins de création et de capture de valeur.

Dans notre article « *Extending resource-based theory* » publié en 2013 dans *Management Decision*, nous caractérisons la Théorie Etendue des Ressources (TER) (cf. figure 3 ci-dessous) par l'intégration d'une perspective intersubjective et subjective de l'analyse des ressources. Trois phases opérant à trois niveaux d'analyse différents déterminent le niveau de performance de l'organisation lié à une ressource.

Au niveau de l'industrie, le processus d'interprétation intersubjectif des acteurs va les conduire à percevoir la ressource selon trois catégories : ressource stratégique, ressource ordinaire ou ressource négative. Les acteurs vont collectivement élaborer le prix de la ressource sur le marché de facteurs.

Au niveau de l'entrepreneur, le processus d'interprétation subjectif de ce dernier va le conduire à évaluer le différentiel entre le prix de la ressource et les services potentiels qu'il lui associe, compte tenu des informations dont il dispose et de son stock de ressources et compétences actuel. Cette évaluation de la ressource par l'entrepreneur influence le processus de décision entrepreneuriale quant à la ressource (acquisition, développement ou pas d'intérêt pour la ressource).

Au niveau de l'organisation, la ressource acquise ou développée est actualisée par son intégration dans le Business Model qui détermine les processus de management (d'orchestration des ressources) dont les ressources feront l'objet.

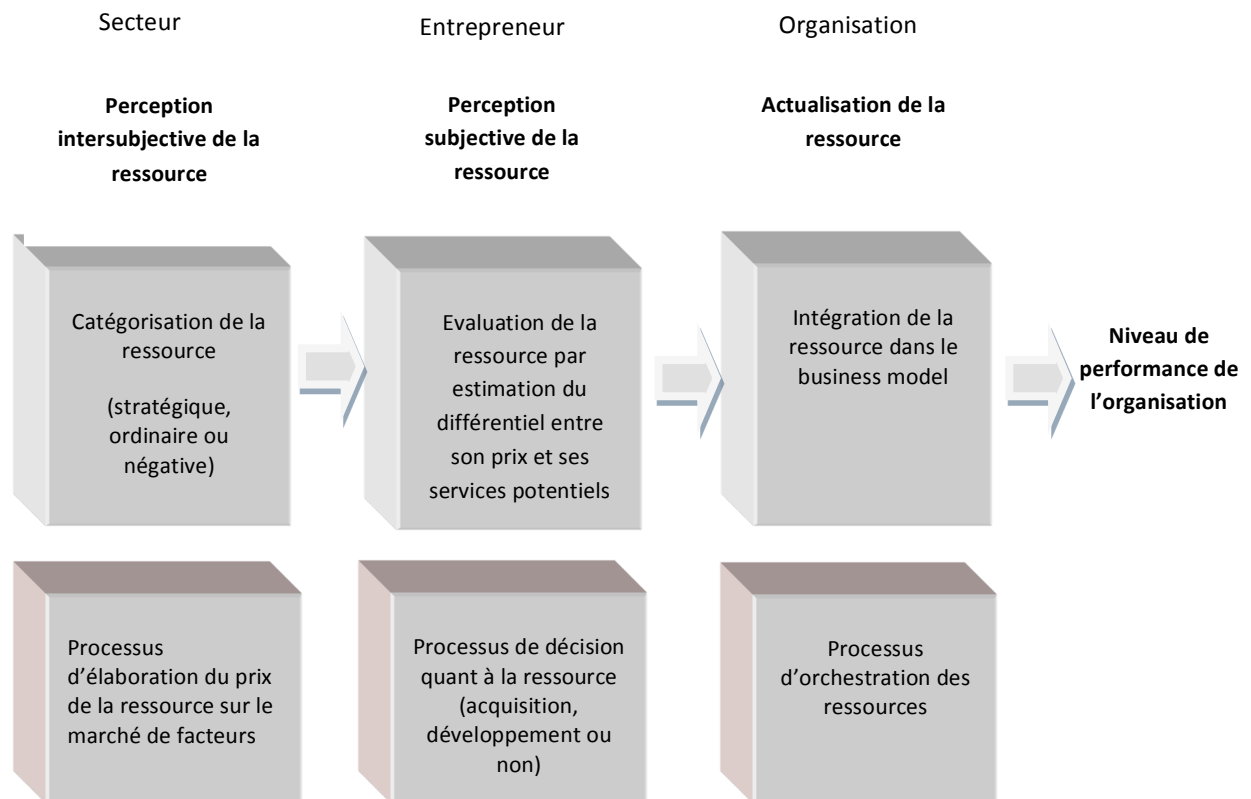


Figure 3 : La théorie des ressources étendue (d'après Warnier et al., 2013)

Avec la TRE nous proposons d'amender la théorie des ressources en visant trois objectifs :

- 1) rendre compte des différents types de ressources avec lesquels les dirigeants doivent composer et leur usage au sein des organisations ;
- 2) appréhender le processus qui mène de l'identification d'une ressource à la performance de l'organisation, en considérant les processus cognitifs et l'action de l'organisation sur les ressources;
- 3) remédier aux conséquences négatives de la RBT actuelle dont certains postulats conduisent les dirigeants à de « mauvaises » pratiques, en les incitant à des pratiques positives d'innovation, de collaboration, de création de valeur dans et hors de l'organisation.

Les différents niveaux d'analyse considérés dans le modèle présenté ci-dessus doivent être développés dans les recherches à venir. J'identifie cinq axes de travail présentés dans le tableau 10.

Axes de travail de la TRE	Préconisations pour la RBT
Prendre en compte l'ensemble du spectre des ressources	L'ensemble du spectre des ressources présentes dans les organisations (ressources stratégiques, ordinaires et négatives) doit être considéré. Ressources ordinaires et négatives constituent la majorité des ressources des organisations.
Privilégier l'idéologie de l'abondance plutôt que l'idéologie de la rareté	Réintégrer dans l'analyse des ressources que leur profusion peut être source de performance plus que leurs caractéristiques propres, leur unicité ou leur détention (ex : <i>crowdsourcing</i>).
Privilégier l'accès aux ressources plutôt que leur propriété	Alors que Wernerfelt (1984) définit les ressources comme des actifs détenus par l'entreprise, nous pensons que c'est l'accès aux ressources et non leur détention qui importe. Les organisations en réseau, les écosystèmes d'affaires, l'open source ou les BM de plateformes montrent que les entreprises peuvent bénéficier de ressources qu'elles ne détiennent pas mais qui appartiennent à leurs partenaires.
Distinguer ressources et processus	La performance liée à une ressource ne provient pas uniquement de ses caractéristiques intrinsèques mais aussi de la perception des services potentiels qu'elle peut fournir et des choix d'intégration et de déploiement de celle-ci par les managers.
Prendre en compte les différentes formes de performance	Valoriser la création de valeur pour l'ensemble des constituants (parties prenantes) de l'entreprise et de la société et pas seulement la capture de la valeur (ce que préconise implicitement la RBT).

[Tableau 10 : Les axes de travail proposés pour une Théorie des Ressources Etendue \(TRE\)](#)

Ces différents éléments sont à la fois des axes de travail personnels visant à développer la Théorie des Ressources Etendue et un agenda de recherche proposant à la communauté des préconisations pour faire évoluer la Théorie des Ressources actuelle.

Publications présentées et discutées dans ce chapitre:

Fréry F., Lecocq X., & Warnier V. (2015), « Competing with ordinary resources », *MIT Sloan Management Review*, vol. 56, n°3, p. 69-77.

Warnier V., Weppe X., & Lecocq X. (2013), « Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources », *Management Decision*. p. 1359-1379.

Warnier V., Weppe X., & Lecocq X. (2013), Réponse à la critique de Thomas Durand, « Des ressources à la performance. Le rôle du business model », *Revue Française de Gestion*, n°234, juin-juillet, p.73-81.

Weppe X., Warnier V., & Lecocq X. (2013), « Ressources ordinaires et ressources négatives : pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources », *Revue Française de Gestion*, n°234, juin-juillet, p.43-63.

Weppe X., Warnier V., Lecocq X., & Frery F. (2012), « Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques : la 'théorie des ressources' selon J.B. Barney" », *Revue Française de Gestion*, n°228-229, p.254-268.

Desreumaux A. & Warnier V. (2007), « Jay.B. Barney: la Resource-Based View et les sources de l'avantage concurrentiel soutenable », In Lollier T. et Tellier A, *Les grands auteurs en stratégie*, p.125-152, Editions EMS, Paris.

Le chapitre suivant s'attache à montrer comment l'approche Business Model permet de mieux comprendre la relation entre les processus de management des ressources et la création de valeur dans l'entreprise. J'y présente l'approche du concept de Business Model développée depuis 2004 avec mes co-auteurs. Notre représentation du Business Model, le modèle RCOV, y est détaillée afin d'expliquer les processus de création et de capture de valeur permis par les processus de management des ressources.

CHAPITRE IV- De l'intégration et du déploiement des ressources par le Business Model

Mes travaux sur le Business Model, présentés dans ce chapitre, constituent probablement le meilleur exemple de mon approche de la recherche (présentée dans le Chapitre I). Il s'agit d'un thème sur lequel j'ai travaillé dans la durée en essayant de concilier des travaux à orientation académique, telles que des revues de littérature et des développements conceptuels, et des travaux à destination des dirigeants, des entrepreneurs ou des étudiants. J'ai toujours considéré que mes travaux sur le Business Model étaient un moyen de rendre plus accessible l'idée de ressources et leur déploiement auprès des dirigeants.

Le terme « Business Model » a émergé à la fin des années 1990. A cette époque, il était essentiellement utilisé par les dirigeants pour parler du développement de nouvelles activités économiques permises grâce au développement d'Internet. Mais l'utilisation de ce terme dans la recherche en sciences de gestion est assez ancienne. Un article de Jones le mentionne déjà dans une revue de gestion en 1960 pour discuter de l'enseignement de la gestion. Dans cet article, le Business Model fait référence à la vision qu'a le gestionnaire du monde de l'entreprise : est-il un technicien formé avant tout à des techniques de gestion ou doit-il être un individu capable avant tout de faire face à des contextes changeants ? Cette vision que Jones appelle le Business Model est très éloignée de la notion telle qu'elle est employée aujourd'hui désignant le modèle d'affaires d'une entreprise ou d'une organisation.

Si l'on observe l'évolution de l'utilisation du terme « Business Model »³, on constate que celui-ci s'est dans un premier temps diffusé parallèlement au développement de l'économie numérique. En 2005, Ghaziani & Ventresca analysent la présence de ce terme dans les résumés d'articles de 500 journaux sur une période de 25 ans et montrent que son utilisation a fortement cru à cette période créant du sens dans un contexte économique. Plusieurs changements économiques majeurs au début des années 2000, comme le développement d'Internet et du numérique, la dérégulation et la mondialisation, peuvent être identifiés comme étant à l'origine de l'émergence et de la diffusion de ce concept (Demil et al., 2014).

L'utilisation du terme « Business Model » permet aux entrepreneurs de la nouvelle économie de justifier de sources de revenus originales, et les aide à convaincre leurs partenaires potentiels de la logique novatrice de leur future activité. Au début des années 2000, il n'est pas évident d'expliquer à des investisseurs qu'une entreprise peut être rentable sans faire payer le client bénéficiant du service ou du produit. L'originalité des modèles de configuration de valeur permise par l'utilisation d'Internet oblige les dirigeants, entrepreneurs et investisseurs à sortir du modèle traditionnel de la chaîne de valeur. Le « Business Model » désigne alors les particularités de l'organisation de l'entreprise dans sa façon de délivrer son offre et de la faire payer. L'enjeu pour l'entrepreneur de la nouvelle économie est de justifier des chances de succès face aux entreprises établies. La notion de Business Model fournit donc aux entrepreneurs un « objet » propre à justifier des choix

³ On parle aussi de « modèle d'affaires » ou de « modèle économique », mais le terme « business model » est certainement le plus couramment utilisé aujourd'hui. Le terme étant un anglicisme, j'écrirai Business Model.

originaux, car là où la stratégie dit où l'on souhaite aller, le Business Model dit comment on mène l'activité aujourd'hui, même s'il se réduit souvent à une synthèse schématique des grandes caractéristiques de l'entreprise. L'intérêt des praticiens pour cette notion s'est progressivement amplifié, nécessitant une formalisation lui permettant de revêtir le statut de concept. Ainsi, dans le courant des années 2000, le Business Model commence à intéresser le monde académique. Il apparaît initialement dans la littérature grise (actes de conférences mineures, *working papers*, rapports pour la sphère publique).

Aujourd'hui, le terme « Business Model » est employé dans tous les secteurs d'activités. Le nombre de publications sur le sujet continue de croître très fortement et dirigeants, consultants et chercheurs en sciences de gestion considèrent désormais que c'est un concept important pour la stratégie d'entreprise. Si le concept rencontre du succès à la fois auprès des praticiens et des chercheurs, c'est parce qu'il rend compte de mécanismes qui ne sont pas traités de façon satisfaisante par les concepts traditionnels de la stratégie.

Dans ce chapitre, je présente les spécificités du Business Model en management stratégique avant de défendre l'idée qu'il constitue un système de management des ressources et d'en présenter les conséquences.

I. Le Business Model, une approche pragmatique de la stratégie

J'ai commencé à m'intéresser au Business Model en 2003 avec mes collègues Benoît Demil et Xavier Lecocq. Nous avons été, me semble-t-il, le premier groupe de recherche en management stratégique en France à nous interroger sur cette notion. Notre article « Le Business Model, l'oublié de la stratégie », présenté à la conférence de l'AIMS en 2004, a notamment donné lieu à de nombreuses discussions avant que la notion ne rencontre un vif succès et que nous publions plusieurs articles et un ouvrage sur le thème.

En 2004, notre objectif était d'introduire dans la communauté académique française le concept de Business Model comme un nouvel objet d'étude car les chercheurs ne se préoccupaient jusqu'alors pas de cette notion, pourtant largement utilisée par les entrepreneurs, les dirigeants, les journalistes ou les investisseurs. A titre d'exemple, aucun des ouvrages de référence en management stratégique ne comprenait le terme « Business Model » dans son index alors qu'une recherche sur Internet donnait plus d'occurrences pour « Business Model » que pour « Business Strategy », démontrant ainsi que les entreprises et le grand public utilisaient massivement la notion. Aujourd'hui, les choses sont très différentes. Le concept est mobilisé couramment par les chercheurs et fait l'objet de nombreuses publications tandis qu'il est toujours aussi utilisé par les praticiens.

Si la notion de Business Model a rencontré un tel succès c'est notamment parce qu'il permet de présenter simplement, voire schématiquement, le système de création et de capture de valeur d'une organisation.

1.1. Le Business Model, un système de création et de capture de valeur

Timmers (1998, p.4) a probablement été le premier à définir le Business Model. Pour cet auteur, il inclut une architecture du produit ou service, un flux d'informations, une description des bénéfices pour les acteurs impliqués et une description des sources de revenus. Encore aujourd'hui, il est communément admis que le Business Model est l'architecture d'une organisation, c'est-à-dire la façon dont elle organise les flux ou processus avec ses parties prenantes afin d'assurer sa pérennité.

Toutefois, jusqu'à récemment, la plupart des articles sur le thème mentionnaient que le Business Model n'était pas un construit homogène et que les chercheurs ne s'accordaient pas tous sur la même définition. Le seul point d'accord entre les définitions était que ces dernières faisaient la plupart du temps référence à la façon dont les entreprises mènent leurs affaires (Zott, Amit & Massa, 2011). Cependant, un consensus apparaît aujourd'hui. Tous les travaux récents publiés dans les revues majeures du champ défendent l'idée que la spécificité du Business Model par rapport à d'autres notions du management stratégique réside notamment dans la focalisation sur les mécanismes de création et de capture de valeur (Demil et al., 2015). Or, bien que ces questions de création et de capture de valeur soient centrales en stratégie (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) et en management de l'innovation (Chanal, 2011), le champ manquait de vocabulaire, de cadres et d'outils pour appréhender ces mécanismes. Cette lacune s'explique à mon avis par la complexité des relations qui lient création et capture de valeur ainsi que par la difficulté à opérationnaliser ces concepts.

1.1.1. La création de valeur

Alors que le concept de création de valeur est important en management stratégique, puisqu'il explique en partie comment une entreprise peut être plus profitable qu'une autre, ce dernier n'est pas encore bien compris (Lepak et al. 2007, p.180). Dans la littérature, la création de valeur en tant que telle est décrite soit comme une fonction des ressources et compétences de l'entreprise, soit comme une conséquence de l'interaction avec ses partenaires (Bowman & Ambrosini, 2000; Peteraf & Barney, 2003). Le concept semble donc être appliqué à des niveaux d'analyse différents avec une question sous-jacente : la valeur est-elle créée au niveau de l'organisation ou au niveau de l'écosystème ? Derrière cette question, on retrouve la difficulté classique, et déjà abordée dans les chapitres précédents de ce document, d'appliquer les concepts de ressources et compétences à l'échelle inter-organisationnelle.

La création de valeur est souvent définie comme la création ou l'accroissement d'un écart entre le prix qu'un client est prêt à payer pour un produit ou un service, et les coûts qu'il implique pour l'entreprise (Bowman & Ambrosini, 2000; Brandenburger & Stuart, 1996). Plus précisément, en stratégie, la valeur créée est la valeur d'usage perçue par le consommateur moins les coûts d'opportunités (Pitelis, 2009). Le coût d'opportunité désigne ce à quoi on renonce lorsqu'on procède à un choix, c'est-à-dire lorsqu'on alloue des ressources disponibles à un usage donné au détriment d'autres usages possibles. Ce coût correspond donc à la valeur de la meilleure autre option non-réalisée. Envisager l'évaluation de la valeur créée de cette façon pose néanmoins problème car autant il est possible (quoique très difficile) de définir précisément la *willingness to pay* d'un

client potentiel, autant il est pratiquement impossible de définir « la valeur de la meilleure autre option non-réalisée ». Tout d'abord parce qu'on ne peut évaluer la valeur d'une option tant que celle-ci n'est pas réalisée (on ne peut que l'anticiper, la supposer). Ensuite, parce que la valeur créée à partir d'un actif ou d'un ensemble d'actifs est relative au Business Model qu'une entreprise a choisi. C'est la raison pour laquelle l'organisme mondial de normalisation comptable, l'IAS (*International Accounting Standard*), requiert des entreprises cotées qu'elles expliquent en premier lieu leur Business Model afin que les investisseurs puissent juger de la création de valeur à l'aune de ce dernier.

Pour la plupart des auteurs, le Business Model est un niveau d'analyse spécifique (Zott, Amit et Massa, 2011) qui inclut l'écosystème de l'entreprise. L'étude des mécanismes de création et de capture de valeur doit prendre en compte le fait que le Business Model de l'entreprise est un système ouvert fonctionnant grâce aux interactions et aux transactions qu'elle réalise avec les partenaires qu'elle sélectionne dans son environnement et qui vont lui donner accès à certaines ressources ou les exploiter pour elle. Sorescu et al., (2011, p.16) définissent ainsi le Business Model comme « *un système spécifique de structures interdépendantes, d'activités et de processus qui servent de logique organisant la création de valeur (pour ses clients) et l'appropriation de valeur (pour elle-même et ses partenaires).* » Il est donc important de prendre en compte l'organisation externe de l'entreprise, c'est-à-dire ses relations avec ses partenaires, pour comprendre complètement le mécanisme de création de valeur d'une entreprise (Chanal, 2011). La création de valeur repose sur des transactions réalisées par les acteurs de l'organisation avec les constituants de l'environnement. Comme nous l'avons développé dans notre article managérial paru dans *Entreprendre et Innover* (Warnier et al., 2012), le choix d'un Business Model par un entrepreneur lui permet de sélectionner les parties prenantes de son entreprise et ainsi de définir, au moins en grande partie, avec qui il va créer de la valeur.

1.1.2. La capture de valeur

La recherche en management stratégique cherche à comprendre les sources d'une performance supérieure. La capture de valeur concerne l'appropriation de la valeur créée et dépend notamment du pouvoir de négociation que l'entreprise a vis à vis de ses clients, fournisseurs et autres *stakeholders* (Brandenburger & Stuart, 1996; Bowman & Ambrosini, 2000; Coff, 1999 ; Schmidt & Keil, 2013). L'instauration de barrières à l'entrée ainsi que les restrictions monopolistiques sont un moyen de capturer davantage de valeur pour les entreprises établies qui participent à ces actions.

La capture de valeur a souvent été décrite comme l'objectif principal des entreprises (Teece, 1986; Brandenburger & Stuart, 1996; Pitelis, 2009). En effet, la préoccupation des dirigeants est de capturer suffisamment de valeur (le plus souvent, à partir de la valeur créée) pour rendre leur Business Model profitable et le faire évoluer. Bowman et Ambrosini (2000, p.1) définissent d'ailleurs le profit comme la part de valeur capturée par l'entreprise. La valeur capturée par l'entreprise est donc souvent conçue comme la part de la valeur créée qui lui reste, une fois qu'elle a redistribué à ses partenaires la part qui doit leur revenir en échange de leur contribution à l'activité de l'entreprise. Notons également qu'avec une telle définition, Bowman et Ambrosini postulent que la valeur capturée est forcément inférieure à la valeur créée, puisqu'il s'agit d'une

part de cette dernière. Or, Strebelle & Cantale (2014) donnent de nombreux exemples d'extraction de valeur (*Value Extraction*), c'est à dire de cas où une entreprise cherche à capturer plus de valeur qu'elle n'en a créé. Un tel point de vue est cohérent avec Teece (1986), pour qui la valeur créée par une entreprise peut être capturée par une autre entreprise étant dans une meilleure situation à une stratégie appropriée. En effet, Chantal (2011) précise que la capture de valeur peut nécessiter la possession d'actifs complémentaires. Elle dépend aussi du régime d'appropriabilité de la technologie ou du savoir-faire exploité par l'entreprise et du stade de développement de l'industrie. Ces trois éléments influencent donc les mécanismes de capture de valeur. Pour Teece (1986), dans le cas d'un régime d'appropriabilité faible, la technologie est facilement imitable et la part de valeur capturée à partir de la valeur créée est incertaine. Un régime d'appropriabilité fort rend moins aléatoire la capture de valeur car la technologie est plus difficile à imiter. Pitelis & Teece (2009) considèrent aussi que, pour une entreprise donnée, comme à l'échelle du système, la création de valeur et la capture de valeur n'ont pas besoin de coïncider car, d'une part, la valeur est co-créée avec d'autres entreprises, et d'autre part, la capture de valeur peut être presque indépendante de la création de valeur. Mais il convient de noter que la capture de valeur peut volontairement être limitée par l'entreprise. C'est l'idée que j'ai défendue, avec mes co-auteurs, dans l'ouvrage *Stratégie et Business Models* (2013). Les entreprises sociales, comme de nombreux types d'organisation, choisissent ainsi d'abandonner une partie de la valeur créée à leurs partenaires, rémunérant mieux les fournisseurs (comme dans le cas du commerce équitable) ou les partenaires. Nous avons ainsi suggéré que la création de valeur sociale consiste à ne pas capturer une partie de la valeur économique créée qui aurait pu être captée par l'entreprise.

Certains auteurs, comme Verstrate & Jouison (2009), distinguent la capture de valeur du partage avec les parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, le modèle GRP (pour Génération, Rémunération, Partage) s'appuie sur trois phases : création de valeur, capture de valeur par l'entreprise, et partage de la valeur créée avec les parties prenantes. Une telle approche semble séduisante a priori et peut notamment faire sens dans un contexte entrepreneurial. Cependant, je pense que le partage de la valeur fait partie intégrante du mécanisme de capture de valeur puisque la valeur capturée est la résultante du partage de valeur opéré « en amont » avec les parties prenantes. Par exemple, le revenu obtenu via le prix payé par un client constitue déjà un partage de la valeur créée avec le client, l'entreprise acceptant souvent d'abandonner au client un surplus de valeur pour fidéliser le client (Brandenburger & Stuart, 1996). Il en est de même avec les fournisseurs de produits complémentaires comme avec tous les acteurs externes à l'entreprise ayant contribué à créer la valeur. En réalité, les revenus captés par l'entreprise sont le résultat du partage opéré avec les parties prenantes externes. En d'autres termes, ce qui serait la valeur partagée pour une entreprise correspond à une valeur captée pour les organisations de son écosystème.

1.1.3. Les relations complexes entre création et capture de valeur

Comme on peut le voir dans les paragraphes précédents, la création et la capture de valeur entretiennent des relations complexes. En effet, les deux mécanismes peuvent être, au moins partiellement, indépendants, puisqu'une organisation peut capter une valeur qu'elle n'a pas créée. Cependant, dans le même temps, Pitelis

(2009) remarque que la capture et la création de valeur sont liées puisque la valeur créée n'est en réalité qu'une conjecture (l'auteur parle de *Conjectured Value*) tant qu'elle n'a pas été réalisée grâce à la vente effective du produit ou du service concerné. La création de valeur est donc actualisée lorsque la valeur est capturée. La complexité des relations entre création et capture de valeur est telle qu'il est souvent difficile de distinguer les actions visant l'augmentation de la création de valeur de celle visant une plus importante capture de la valeur. Même si l'on peut avancer que l'innovation exploratoire concerne surtout la création de valeur et que les tentatives d'élever des barrières à l'entrée ont pour objectif la capture de valeur, bon nombre d'actions menées par les entreprises peuvent avoir des conséquences sur la création et sur la capture de valeur. Par exemple, une réorganisation interne peut permettre d'améliorer le service aux clients (création de valeur) mais aussi de réduire les coûts (capture de valeur). Une conséquence de cette difficulté à isoler des mécanismes de création de valeur et des mécanismes de capture de valeur est que les modèles développés par les chercheurs pour décrire ou construire un Business Model ne distinguent que rarement ces différents types de mécanismes. Une exception notable est proposée par Sorescu et al. (2011) qui s'intéressent aux Business Models dans le secteur de la grande distribution. Les auteurs relèvent trois types d'actions qui accroissent la création de valeur (*customer efficiency, customer effectiveness, customer engagement*) et trois types d'actions qui améliorent la captation de valeur (*operational efficiency, operational effectiveness, customer lock-in*). Ils fournissent des exemples pour chaque type d'action.

Un autre facteur vient également accroître la complexité des relations entre création et capture de valeur : il existe un compromis entre ces deux objectifs pour les entreprises (Pitelis, 2009). D'abord, la poursuite de la création de valeur pour les clients requiert souvent des compétences différentes (recherche et développement, service client, ...) de celles nécessaires à la capture de valeur (pouvoir de négociation, contrôle de gestion,...). Ensuite, les ressources allouées à l'une ne peuvent être allouées à l'autre. Enfin, création et capture de valeur doivent être gérées dans le temps. La focalisation sur la création de valeur peut augmenter massivement les coûts et peut priver l'entreprise de sa capacité d'investissement, voire sa viabilité, sur le long terme. A l'inverse, la focalisation sur la capture de valeur peut conduire les parties prenantes (fournisseurs et clients notamment) à se désintéresser de l'entreprise sur le long terme.

Finalement, même si l'approche Business Model est centrée sur les processus de création et de capture de valeur, on ne dispose pas aujourd'hui d'un cadre ou d'un outil permettant d'appréhender de manière fine ces processus. Pour autant, l'approche Business Model contribue au renouvellement du management stratégique, tant du point de vue de la pratique de la stratégie que du point de vue de la recherche académique dans la discipline.

1.2. Développement et apports de l'approche Business Model pour le management stratégique

La diffusion du terme « Business Model » parmi les dirigeants et les entrepreneurs comme dans le monde académique soulève la question de l'originalité de cette notion par rapport à celles du management stratégique. Cependant, le développement du concept de Business Model s'est fait pendant plusieurs années sans référence au management stratégique. On peut d'ailleurs remarquer, qu'aujourd'hui encore, la majeure partie des chercheurs qui travaillent sur ce thème évite de positionner le Business Model par rapport à la stratégie.

On peut considérer que la première tentative d'articuler les concepts du management stratégique avec celui de Business Model est proposée par Chesbrough & Rosenbloom (2002). Pour les auteurs, le BM peut être décomposé en six éléments :

- 1) **La proposition de valeur** concerne la description du besoin du client et la solution adressée par l'entreprise à son problème et plus particulièrement la valeur de cette solution du point de vue du client. En général, ces questions sont abordées par le marketing et non par la stratégie, car elles sont souvent associées au choix de la cible du produit ou service proposé par l'entreprise.
- 2) **Le segment de marché** identifie le groupe ciblé et ses besoins propres. Les besoins des différents segments peuvent diverger ou se rejoindre. Cette seconde composante se confond avec la première, elle est aussi en général abordée par le marketing.
- 3) **La structure de la chaîne de valeur** concerne l'articulation des activités de l'entreprise.
- 4) **La génération de revenus et de marges** résulte du système de création et de capture de valeur. Il s'agit de comprendre la génération du revenu (ventes, abonnements, "leasing"), la structure de coûts et les marges.
- 5) **La position dans le réseau de valeur** permet d'identifier les concurrents, des complémentaires, et des effets de réseau pouvant être utilisés pour délivrer plus de valeur au consommateur. Ces éléments sont analysés indirectement en stratégie classique.
- 6) **La stratégie concurrentielle** ou « comment l'entreprise compte-elle développer et maintenir un avantage concurrentiel ? » est la question résolue par les choix stratégiques aux niveaux *business* et *corporate*.

Les six éléments de Chesbrough & Rosenbloom ont été largement repris dans la littérature dans les années ultérieures et ont, à mon avis, contribué au flou du concept de Business Model. En effet, on peut voir que pour ces auteurs, le Business Model englobe la stratégie (*Corporate* et *Business*) ainsi que de nombreux éléments du marketing, de l'organisation ou de la gestion financière. Avec un tel spectre, le Business Model ne peut être qu'une notion confuse.

Par la suite, la notion de Business Model va être mieux articulée avec celle de stratégie. Osterwalder (2004) défend l'idée que stratégie et Business Model traitent des mêmes choses mais à des niveaux différents. Le Business Model est ainsi présenté comme la mise en œuvre de la stratégie. Plus précisément, Osterwalder soutient que le Business Model décline la stratégie et la vision de l'entreprise en propositions de valeur, types de relations avec les clients et caractéristiques du réseau de valeur. Casadesus & Ricart (2010) adoptent un point de vue assez proche. Pour les auteurs, le Business Model se situe entre stratégie et tactiques. La stratégie consiste à choisir un Business Model parmi un ensemble de solutions disponibles dans le secteur. Chaque

Business Model induit un ensemble de tactiques à mettre en œuvre. Par exemple, en choisissant un Business Model *Low Cost*, une compagnie aérienne va devoir mettre en œuvre un ensemble de tactiques, comme un type unique d'avions, des rotations rapides, la dématérialisation des systèmes de réservation... Bien qu'intéressante conceptuellement, l'approche de Casadesus & Ricart suppose que les Business Models préexistent dans un secteur donné. Or, pour bon nombre d'auteurs du champ, l'intérêt de la notion de Business Model est justement de permettre la créativité en inventant de nouvelles manières de mener son activité. Arend (2013) va même jusqu'à dire que le concept de Business Model n'a d'intérêt par rapport à celui de stratégie que s'il mène à de nouvelles manières de conduire l'activité. Demil et al. (2015) soutiennent le même type d'argument lorsqu'ils positionnent le Business Model comme un concept à la croisée du champ de l'entrepreneuriat et de celui du management stratégique (*Strategic Entrepreneurship*).

Dans un chapitre de l'encyclopédie de la stratégie (2014) dédié aux Business Models ainsi que dans notre ouvrage *Stratégie et Business Model*, co-écrits avec Benoît Demil et Xavier Lecocq, nous avons adopté un autre point de vue. La difficulté à positionner le Business Model en management stratégique vient du fait que le terme regroupe trois choses différentes, souvent confondues dans les articles et lors des discussions académiques sur le thème. Le Business Model est ainsi un concept, un outil ou un ensemble d'outils, et une approche des organisations (en tant qu'entité) et de leur performance. Cette « approche » Business Model constitue, selon Lecocq et al. (2010) un programme de recherche, au sens de Lakatos, en management stratégique. Pour ces chercheurs, ce programme de recherche, notamment, en « concurrence » avec le programme porterien de l'organisation industrielle et avec l'approche ressources, est progressif. D'après Lakatos, un programme de recherche progressif (à l'opposé d'un programme dégénératif) est en plein développement. Il attire de nouveaux chercheurs, soulève de nouvelles questions dans la discipline, apporte de nouvelles réponses à des questions anciennes et génère des débats. Un programme de recherche se distingue des programmes concurrents par les postulats originaux partagés par les chercheurs qui y participent. On peut distinguer au moins cinq postulats parmi les chercheurs qui travaillent sur le programme de recherche Business Model :

1) **La focalisation sur la création et la capture de la valeur.** Les programmes de recherche classiques en stratégie conçoivent plutôt la performance sous l'angle de l'avantage concurrentiel. Or, ce concept n'est pas utilisé dans la littérature dédiée aux Business Models puisque la performance est y est conçue comme susceptible d'être évaluée de multiples manières selon le Business Model retenu. Ce postulat a une conséquence : l'approche Business Model est adaptée pour l'analyse des organisations sociales, publiques ou atypiques.

2) **Pour étudier le Business Model d'une organisation, les parties prenantes doivent être prise en compte.** Les partenaires, fournisseurs et clients jouent un rôle central dans les processus de création et de capture de valeur. L'analyse du Business Model suppose donc d'aller au-delà des frontières de l'entreprise pour intégrer l'écosystème. Le Business Model est donc parfois considéré comme un niveau d'analyse spécifique (par exemple, Zott, et al., 2011).

3) **Les produits et les services offerts par l'entreprise sont inséparables des opérations.** L'approche Business Model intègre donc l'analyse des activités internes et externes de l'organisation. A l'inverse, comme l'ont noté Priem, Li & Carr (2012), les clients, et plus généralement la demande, sont trop rarement intégrés dans les cadres en management stratégique qui privilégient l'analyse de l'offre, de l'industrie et des marchés de facteurs.

4) **Les entrepreneurs et les managers peuvent innover quant à la manière dont ils mènent leur activité.** Les acteurs sont créatifs. Ils sont en partie capables de s'extraire des pratiques actuelles de l'industrie. Il n'y a pas de déterminisme de l'environnement.

5) **Les entrepreneurs et les managers peuvent « sélectionner » leur environnement.** En choisissant un Business Model, une organisation définit ces parties prenantes et leur pouvoir respectif. Elle sélectionne les barrières à l'entrée, les concurrents et les autres caractéristiques de son environnement. A l'inverse, dans les autres programmes de recherche en management stratégique, l'environnement est essentiellement donné, éventuellement il est modifié par les entreprises. Dans le programme Business Model, l'entreprise choisit son environnement, elle ne le modifie pas forcément pour les autres. Ce postulat a une conséquence importante : l'analyse de l'environnement joue un rôle très mineur, voire est inutile, dans l'approche Business Model. A la différence de la stratégie porterienne, les auteurs de l'approche ne considèrent pas que l'environnement détermine les potentialités de performance d'une entreprise.

Finalement, contrairement aux perspectives classiques de la stratégie, qui consistent pour une entreprise à définir un moyen de développer un avantage concurrentiel, le Business Model n'est pas centré sur la question de la concurrence. Autrement dit, alors que la stratégie élabore un plan d'attaque pour battre l'ennemi, le Business Model vise à créer une cohérence entre un ensemble de choix afin d'assurer au mieux le projet de l'organisation et la pérennité de cette dernière. Les manières d'évaluer cette performance dépendent donc du projet de l'entreprise et la maximisation du profit ou l'avantage concurrentiel constitue un *One Best Way* qui n'a pas vraiment de sens dans l'approche Business Model. C'est donc plutôt en termes de « philosophie de gestion » que le Business Model se distingue de la stratégie classique. Le Business Model propose en effet une approche plus éthique, plus créative et plus pragmatique que l'approche classique en stratégie. Avant de permettre d'occuper une position concurrentielle avantageuse, le choix d'un Business Model permet surtout d'assurer la viabilité d'une entreprise pour qu'elle réalise son projet.

Cependant, l'approche classique en stratégie et l'approche Business Model ne sont pas opposées et sont plutôt complémentaires. Le Business Model ne remplacera pas les concepts et les outils du management stratégique (Demil et al., 2014). La stratégie, particulièrement au niveau *Corporate*, ne peut se résumer à choisir un Business Model. Mon approche du Business Model est fondamentalement basée sur les ressources. Elle prend donc sa source dans l'une des théories orthodoxes dominantes en stratégie.

II. Les ressources au cœur du Business Model

2.1. Le Business Model comme système de management des ressources

Mes premiers travaux sur la construction des compétences (Cf. Chapitre II) m'ont conduit à adopter une perspective particulière sur le Business Model lorsque j'ai commencé à travailler sur ce thème. Cette dernière consiste à placer les ressources et les compétences de l'entreprise au cœur du Business Model. En 2004, lorsque nous avons, mes co-auteurs et moi, écrit notre premier article sur la notion, les rares contributions ne mobilisaient pas le concept de « ressource » et encore moins la théorie des ressources.

Mon intérêt pour cette théorie et notamment pour les écrits des précurseurs comme Penrose a été à l'origine de notre modèle RCOV (voir section suivante). D'une part, nous avons considéré que l'activité d'une organisation, quelle qu'elle soit, consiste à se procurer, à intégrer et à exploiter un ensemble de ressources. Les produits et les services d'un côté, et l'organisation d'un autre, sont issus de la combinaison et de la valorisation des ressources. D'autre part, nous avons adopté une perspective dynamique du Business Model alors que la littérature est largement marquée par des modèles statiques (Verrue, 2014). Cette conception du Business Model est en droite ligne avec la théorie des Penrose sur le développement des entreprises. Les effets d'apprentissage, de création et d'exploitation du *slack* (Warnier & Cartigny, 2004), et plus généralement d'évolution et de déséquilibre, sont des points-clés que l'on peut retrouver dans l'ensemble de nos articles sur les Business Models.

Ce besoin de penser les ressources de manière dynamique nous a été rappelé par Thomas Durand dans le débat que nous avons eu dans la *Revue Française de Gestion* en 2013. La difficulté est toutefois d'échapper au paradoxe mis en évidence par Foss (2000): les contributions qui mettent en dynamique les ressources tendent à être plus faibles d'un point de vue théorique et moins claires d'un point de vue conceptuel. On peut aisément se rendre compte du risque qu'on encourt à vouloir mener une analyse dynamique des ressources en se penchant sur la littérature dédiée aux capacités dynamiques. Le concept, qui continue d'être très mobilisé, apporte finalement peu de lisibilité aux processus en œuvre et joue finalement presque le même rôle que celui de « compétence organisationnelle », celui de combiner des ressources. Certes, la capacité dynamique a aussi vocation à expliquer l'évolution de cette compétence (Durand, 2013).

Dans tous les cas, on peut constater que le management stratégique a eu besoin de se doter, depuis l'émergence du concept de ressources (pensées de manière particulièrement statiques par Wernerfelt & Barney), de concepts qui permettent de penser l'intégration des ressources et leur mise en dynamique. Les compétences, les capacités dynamiques, et le Business Model, semblent jouer ce rôle, chacun à leur manière. Cependant, on peut noter que ces trois concepts n'ont pas la même origine. Alors que les termes « compétences » et « Business Model » viennent de la pratique et ont ensuite été étudiés par des chercheurs qui ont progressivement structuré les concepts, les capacités dynamiques constituent une abstraction issue du monde académique, qui reste à ce jour sans écho ou presque dans la pratique.

Quoi qu'il en soit, compétences, capacités dynamiques et Business Model n'ont pas uniquement vocation à remettre de la dynamique dans les ressources. Ils constituent aussi un niveau intermédiaire entre les ressources et la performance globale de l'activité ou de l'entreprise. En effet, malgré les arguments originels de la théorie des ressources (la dotation en ressources et les caractéristiques de ces dernières expliquent la

performance de l'entreprise), la plupart des chercheurs en management stratégique s'accordent à dire que les ressources ne peuvent expliquer à elles seules la majeure partie de la performance. Deux positions peuvent alors être adoptées. La première consiste à revenir aux explications de l'organisation industrielle ou à celles du néo-institutionnalisme en expliquant la performance par les caractéristiques de l'environnement et la position de l'organisation au sein de ce dernier. La seconde position consiste à expliquer en partie la performance obtenue à partir des ressources par leur combinaison (ou leur recombinaison) et leur déploiement. Compétences, capacités dynamiques et Business Model relèvent pour moi de cette seconde position. Comme mes co-auteurs et moi l'avons mentionné, ces concepts participent au projet de clarification du lien entre ressources et performance. En d'autres termes, il s'agit de comprendre la conversion de ressources (humaines, technologiques, financières ...) en performance (Warnier et al., 2013). Le point fort du concept de Business Model pour assurer la compréhension du lien entre ressources et performance vient au moins de trois facteurs. D'abord, l'existence d'outils, tels que le Canvas, le RCOV ou d'autres qui permettent de visualiser le rôle et le déploiement des ressources. Ensuite, une logique intégratrice qui lie les ressources aux éléments tels que l'organisation ou l'offre de produits et services. Enfin, une connexion effective entre les choix faits et la performance via une mise en chiffres du Business Model, la plupart des modèles proposant de considérer les charges, les produits, voire les flux financiers, compte tenu des choix faits pour exploiter les ressources.

Aujourd'hui, le Business Model m'apparaît être un système de management des ressources, rôle que ne joue pas exactement la compétence qui, certes, intègre les ressources mais ne dispose pas du caractère « manipulable » du Business Model. Avec les compétences, les ressources se combinent pour former quelque chose de plus, susceptible de donner une spécificité à l'entreprise et d'impacter la performance. Avec le Business Model, les ressources sont directement mises en relation avec l'organisation de l'entreprise et ses produits et services. La relation avec la performance apparaît certainement plus visible pour les entrepreneurs et les dirigeants.

En considérant le Business Model comme un système de management des ressources, on peut se demander comment celui-ci se positionne par rapport aux travaux tels que ceux de Sirmon et al. (2011) sur l'orchestration des ressources ? Certes ces derniers sont intéressants car ils s'attardent sur un problème très important en management stratégique. Ils ont aussi le mérite d'être très détaillés d'un point de vue analytique. Cependant, ils apparaissent très conceptuels et désincarnés. La pertinence, pour les entreprises, de l'ensemble des concepts développés reste très incertaine (Fréry et al., 2015), d'autant que ces travaux ne proposent pas de modèle ou d'outil qui en facilite la diffusion. Mais surtout, ces travaux proposent avant tout une vision statique sans réelle mise en relation des différents types d'action sur les ressources qui sont identifiés. Le Business Model me semble donc être un bon candidat, tant pour la pratique que pour la recherche, pour assurer le lien entre ressources et performance, et ce de manière dynamique.

2.2. Le modèle RCOV, un outil de créativité et d'analyse stratégique pour le dirigeant

Dès 2004, j'ai commencé, avec mes co-auteurs, à élaborer une représentation du Business Model, le modèle RCOV (*Resources and Competences, Organization, Value proposition*), avec l'objectif de faire du Business Model un concept ayant sa place dans la recherche en stratégie. Notre volonté était de proposer une identification des composantes d'un Business Model et du rôle de ces dernières dans la performance d'une activité. La première démarche a donc été de faire de la notion de Business Model un réel concept et d'en expliquer l'intérêt pour la recherche en stratégie qui, jusque là, ne s'en était pas préoccupée. Notre première publication sur le thème était un article paru dans une revue managériale (*L'Expansion management Review*) qui proposait une première représentation du Business Model, à laquelle nous n'avions pas donné de nom particulier. Certains de nos collègues (Volle et al., 2008) ont été bien inspirés en nommant par la suite ce modèle « RCOA » (Ressources et Compétences, Offre et Activités) lorsqu'ils l'ont utilisé pour décrire les Business Models de la grande distribution. Plus tard, d'autres collègues, étrangers cette fois (Casadesus et Ricart, 2010), ont utilisé ce modèle en l'appelant RCOV (*Resources and Competences, Organization, Value propositions*) dans un article publié dans *Long Range Planning*. Mes co-auteurs Benoît Demil et Xavier Lecocq m'ont alors proposé d'adopter cet acronyme dans leur article à paraître dans le même numéro de la revue. Depuis lors, nous parlons du modèle RCOV, même si nous n'avons pas choisi ce terme au départ, tout comme nous n'avons pas choisi le terme RCOA qui le précédait. C'est la communauté académique qui l'a adopté et baptisé elle-même.

Le modèle RCOV est un outil dont le but premier est de décrire et représenter le concept de Business Model. Il est aujourd'hui considéré comme un cadre d'analyse (*framework*) au sens Teece : « *Un cadre, comme un modèle, résume la réalité. Il essaie d'identifier les variables pertinentes et leurs corrélations. Un cadre est moins rigoureux qu'un modèle car il ne précise pas toujours la forme des relations théoriques qui devrait exister.* » (Teece, 2007, p.1320). Le modèle RCOV est notamment utilisé dans la communauté académique, en France et à l'étranger, pour coder des données collectées afin de qualifier le Business Model d'une organisation.

Nous avons conçu le modèle RCOV pour qu'il soit à la fois simple d'utilisation et parcimonieux. Comme la plupart des représentations du BM, elle est centrée sur les mécanismes de création et de capture de valeur, et non sur l'acquisition et la préservation d'un avantage concurrentiel en tant que tel. Notre idée est que l'ensemble des éléments présentés dans les différentes façons d'envisager les composantes du Business Model sont structurés autour de trois pôles de décision : 1) les ressources et compétences engagés ; 2) la proposition de valeur faite aux clients entendus au sens large (comment l'entreprise résout le problème du client avec son produit ou service) ; 3) l'organisation interne et externe (caractéristiques de la configuration de valeur et position par rapport aux partenaires). Notre approche est donc cohérente avec la littérature émergente sur les Business Models, constituée essentiellement de littérature grise à l'époque de sa conception.

Cependant, le modèle RCOV tire ses spécificités de son ancrage théorique. En effet, ce modèle place les ressources au cœur de la dynamique de l'entreprise et de sa performance en s'appuyant sur l'approche penrosienne de la firme, et notamment de sa croissance. Cet ancrage penrosien constitue mon principal apport à nos travaux sur les Business Models, commencés alors que j'entamais en parallèle la rédaction de ma thèse, mobilisant l'approche ressources et compétences. De ce fait, le modèle RCOV considère les ressources et compétences d'une organisation comme la base du Business Model et insiste sur le rôle moteur de l'interaction

entre les ressources et les capacités de l'entreprise (RC) pour faire émerger de nouvelles propositions de valeur pour les différents marchés (V) et créer ou transformer l'organisation productive (O) à travers les décisions des managers. Notre approche penrosienne a pour conséquence de mettre au cœur du modèle RCOV la dynamique entre les éléments. Cet avantage du modèle RCOV a souvent été relevé par nos collègues (Casadesus & Ricart, 2010 ou Gerasymenko, De Clercq, & Sapienza, 2015). La version détaillée de notre modèle, présentée dans le manuel *Stratégie et Business Model*, incite ainsi à réfléchir aux conséquences systémiques des choix réalisés dans chaque composante du Business Model. Le modèle RCOV suppose également que l'exploitation des ressources n'est jamais optimale, ni fixée définitivement.

Comme le RCOV, d'autres modèles ont vocation à décrire un Business Model ou à aider l'entrepreneur à en créer un pour son activité. Le plus connu d'entre eux est bien sûr celui d'Alexander Osterwalder (2004). Ce modèle a fait le tour du monde et il est de loin le plus utilisé par les entreprises et les entrepreneurs, notamment grâce à une approche très visuelle, inspirée du *Design Thinking*⁴. Selon Osterwalder, Lagha & Pigneur (2002), le Business Model de l'entreprise est constitué de 4 composantes : 1) les produits et services proposés par la firme ; 2) l'infrastructure et les réseaux de partenaires ; 3) le type de relation qu'entretient la firme avec ses clients ; 4) les aspects financiers. Osterwalder formalisera plus tard dans sa thèse le modèle Canvas (Osterwalder, 2004) qui réarticule ces différents éléments. On peut noter que les ressources et les compétences de l'entreprise ne deviendront un élément du Business Model dans le travail d'Osterwalder & Pigneur que dans leur ouvrage de 2010, *Business Model Generation*. Bien sûr d'autres modèles ont été créés, avant et après le modèle Canvas ou le RCOV. Je ne reviendrai pas ici sur les caractéristiques de tous ces modèles. Une bonne partie de ces derniers sont des outils sans réel fondement théorique et la majorité d'entre eux ont été créés au cours de trois ou quatre dernières années. Je pense que la remarque de Verrue sur le manque de cohérence et de dynamique dans le modèle Canvas s'applique à la plupart des outils visant à décrire le Business Model : « *En raison de son architecture fixe qui le réduit souvent à un exercice de remplissage, le Business Model Canvas d'Osterwalder manque de cohérence et de puissance à cause des nombreuses redondances qu'il suscite.* » (Verrue, 2014, p.1).

Montrer la dynamique du Business model a, dès le début, constitué un objectif important de nos travaux de recherche sur le sujet, car c'est ce qui en fait à la fois l'intérêt et la complexité. C'est, en effet, cette dynamique, cet aspect systémique qui pose problème et interroge à la fois les chercheurs et les dirigeants ou entrepreneurs. Nous considérons que trois grandes composantes en interaction sont à la base de notre représentation du Business Model et ce du fait de son ancrage théorique. L'aspect dynamique de notre modèle tient essentiellement aux questionnements qu'il suscite sur les interactions entre les composantes RC /O/ V et qui sont elles-mêmes sources d'évolution du BM :

- 1) La composante (RC) Ressources et Compétences, comprend les facteurs humains, physiques, technologiques, réputationnels ou financiers ainsi que les savoir-faire dont dispose une organisation.

⁴ Pour une revue de littérature sur le Design Thinking, voir par exemple: Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J. & Çetinkaya, M. (2013), "Design Thinking: Past, Present and Possible Futures". *Creativity and Innovation Management*, 22, p.121-146.

- 2) La composante (O) Organisation, reflète les choix relatifs à la configuration de création de valeur répartie entre les différentes parties prenantes à travers les fonctions assurées en interne par l'organisation et le réseau de partenaires (fournisseurs, distributeurs, sous-traitants ...) qui y participent. Cela fait référence aux configurations de chaîne de valeur, atelier de valeur et réseau de valeur. En effet, Stabell & Fjeldstad (1998) ont proposé deux autres configurations de valeur différentes de la classique chaîne de valeur de Porter, l'atelier de valeur et le réseau de valeur. Ils notent que la chaîne de valeur porterienne ne convient plus à de nombreuses entreprises dont le métier n'est pas basé sur la production et la commercialisation d'un bien. C'est le cas notamment des modèles basés sur la collaboration entre divers acteurs en plateforme (le réseau de valeur) ou sur la résolution de problème *ad hoc* (l'atelier de valeur).
- 3) Enfin, la composante (V) proposition de valeur, comprend les offres qui sont élaborées par l'organisation et proposées à des clients.

Selon les choix effectués sur les trois composantes du modèle et les relations établies entre elles, un BM dégage des volumes et des structures de revenus et de coûts dont la différence constitue la marge. Au-delà de cette vision statique, le BM a également un impact sur les flux d'encaissements et de décaissements de l'organisation qui détermineront des flux de trésorerie. La marge et les flux de trésorerie assurent *in fine* la soutenabilité (ou non) du BM construit et permettent d'enrichir le portefeuille de ressources et de compétences de l'organisation.

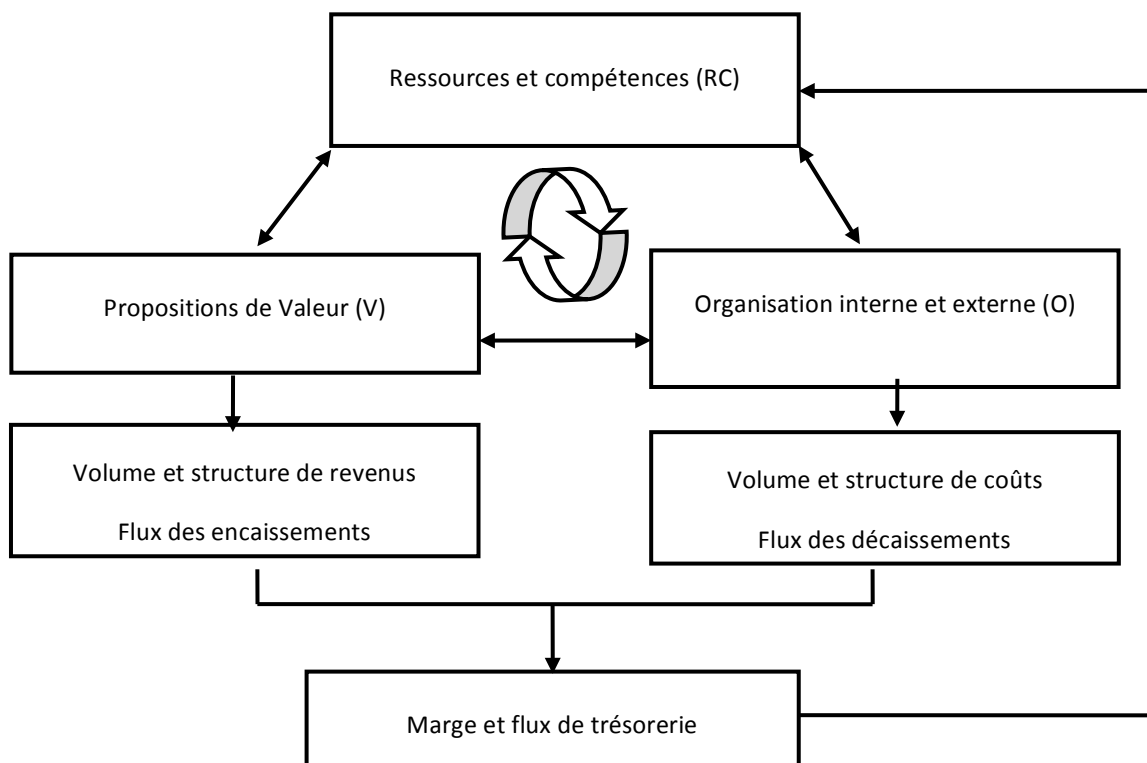


Figure 4 : Le modèle RCOV (d'après Warnier et al., 2012)

Ce qui différencie le modèle RCOV des autres représentations du Business Model existant dans la littérature (par exemple, le modèle CANVAS d'Osterwalder ou le modèle GRP de Verstraete et Jouison) est donc l'aspect dynamique des relations entre les composantes. Selon nous, les sources d'innovation stratégique résident autant dans le contenu de chaque composante que dans les interactions entre ces dernières. C'est pour cette raison que nous avons proposé, dans le manuel *Stratégie et Business Model* paru en 2013 chez Pearson, une version détaillée du modèle RCOV (Lecocq et al., 2013), détaillant le contenu de chacune des composantes.

Plus de dix ans après notre première communication sur le sujet (Demil et al., AIMS 2004), il semble que de plus en plus d'entrepreneurs et de consultants sont en demande d'outils permettant de concevoir et de faire évoluer leur Business Model. Certains d'entre eux commencent à utiliser le modèle que nous avons développé pour créer ou transformer leur Business Model et nous avons reçu plusieurs demandes de consultants indépendants ou de cabinets de conseil souhaitant l'utiliser pour accompagner des dirigeants dans l'évolution de leur entreprise. Au delà d'une demande clairement formulée par les praticiens, nous enseignons depuis 2004 les avancées de nos travaux sur le Business Model en stratégie, et constatons que les étudiants se saisissent aussi bien de ce concept que les praticiens car ils y voient un concept transversal et unificateur permettant de mettre en cohérence l'ensemble des enseignements en gestion. Notre manuel de stratégie publié chez Pearson -*Stratégie et Business Model* (2013)- tente d'ailleurs d'intégrer le Business Model aux concepts et outils plus classiques du management stratégique. La rédaction de ce manuel a été l'occasion pour moi de travailler avec mes collègues au développement d'autres outils d'analyse stratégique, tels qu'une matrice d'analyse de portefeuille basée sur les synergies entre les Business Models des différents Domaines d'Activités Stratégiques d'une entreprise ou encore une version détaillée de notre modèle RCOV afin de faciliter l'utilisation de ce dernier par les praticiens et les consultants (je ne présenterai pas ces outils ici). En effet, le modèle RCOV a souvent été utilisé et testé par les chercheurs comme cadre conceptuel, mais c'est vraiment la publication de *Stratégie et Business Model* qui a permis sa diffusion dans la communauté praticienne.

Le RCOV apparaît comme un modèle permettant de penser la diversité, la dynamique et la complexité des processus de management des ressources. Cependant, une juste représentation du Business Model d'une entreprise doit à la fois être parcimonieuse et prendre en compte la complexité des processus de création et de capture de valeur. Le modèle RCOV a, selon moi, atteint l'objectif de parcimonie et sa facilité d'utilisation, ainsi que son utilité heuristique, sont reconnues à la fois par des chercheurs et par des praticiens. J'ai ainsi eu l'occasion de présenter ce cadre et mon approche du Business Model à plusieurs reprises lors d'ateliers ou de conférences auprès de dirigeants. J'ai également été sollicité par deux cabinets de conseil (une entreprise lilloise et une entreprise nationale) pour développer des outils de diagnostic des Business Model et des ressources détenues par l'entreprise.

Malgré ses qualités, le RCOV pouvait gagner en précision et en pertinence en décrivant mieux les mécanismes de l'organisation. C'est ce que j'ai cherché à faire en travaillant sur les processus à l'œuvre dans le Business Model.

2.3. Les processus de management à l'œuvre dans le Business Model

Ma réflexion sur le Business Model, en tant que système de management des ressources, m'a incitée à vouloir identifier des processus qui lient les différentes composantes du Business Model et expliquent la performance, de manière statique et de manière dynamique, de l'activité concernée.

Alors que nous avons évoqué, avec mes collègues, l'intérêt de définir et d'expliciter les mécanismes de création et de capture de valeur à l'œuvre dans le Business Model, mon parcours m'a amenée à leur proposer d'identifier plutôt des processus qui décrivent le parcours idéal des ressources dans l'entreprise, considérant ainsi qu'un bon Business Model est celui qui assure au mieux la dotation, la combinaison et le déploiement des ressources de l'organisation. J'ai donc développé, avec mes collègues, sept processus de management au sein du Business Model (Demil et al., 2013).

On peut noter que cette approche est originale dans le champ du Business Model puisque les modèles existants ne spécifient pas le type de relations (réels ou souhaitables) entre les éléments, et ce alors que la majeure partie de la littérature précise que c'est la congruence entre les éléments qui explique la performance d'ensemble du Business Model. De plus, probablement sous l'influence du modèle d'Osterwalder, la plupart des modèles développés s'appuient sur le design du Business Model, postulant ainsi qu'il suffit de créer un « bon » Business Model pour être performant. Dans une telle perspective, le management devient alors obsolète. Or, si le Business Model est un système de management des ressources, il doit être mis en œuvre et animé. Ceci constitue à mon avis une contribution à la littérature sur les Business Models mais aussi à la pratique du management stratégique. Je reviens ci-dessous sur les sept processus identifiés. L'ordre retenu pour les présenter ne signifie rien quant à la primauté ou à la prépondérance d'un processus ou d'un autre.

1. L'exploitation des ressources et compétences (RC) dans la proposition de valeur (V) :

Le premier processus permettant d'accroître la performance du Business Model est l'amélioration de l'exploitation des ressources grâce à la proposition de valeur. Il concerne la relation entre les composantes RC et V. Le dirigeant ou l'entrepreneur peut se poser la question suivante : *comment exploiter via des propositions de valeur les ressources et compétences détenues ou auxquelles l'entreprise a accès?*

2. La valorisation des ressources et compétences (RC) par la proposition de valeur (V) :

Le deuxième processus est la valorisation des ressources et compétences via la réalisation de la proposition de valeur. Il permet de réfléchir aux conséquences de la réalisation de la proposition de valeur du Business Model sur la valeur des ressources et compétences qu'il détient ou qu'il exploite. Le dirigeant ou l'entrepreneur peut

se poser la question suivante : *comment la (les) proposition(s) de valeur améliorent les ressources et compétences dont dispose l'entreprise ou qu'elle exploite ?*

Les ressources et compétences d'une organisation peuvent avoir un impact sur les propositions de valeur et inversement. Les effets de cette relation à double sens sur le Business Model peuvent être interrogés via ces questions pour chercher de nouvelles sources de performance: *Avec quelles ressources et compétences l'entreprise peut-elle générer des revenus ? L'amélioration de certaines compétences et/ou la meilleure exploitation de certaines ressources peuvent-elles améliorer les propositions de valeur ? Les ressources disponibles sur le marché sont-elles valorisables par l'entreprise via une proposition de valeur ? La génération de revenus provenant de l'exploitation de ces ressources et compétences ne limite-t-elle pas la génération de revenus futurs de l'entreprise ?*

3. L'intégration des ressources et compétences (RC) dans l'organisation (O) :

Le troisième processus est l'intégration des ressources dans l'organisation. Il permet *in fine* la performance de la proposition de valeur. Une mauvaise intégration des ressources et compétences dans l'organisation ne permettra pas de réaliser la proposition de valeur envisagée et ne créera donc pas de valeur pour le client. Le dirigeant ou l'entrepreneur peut se poser la question suivante : *Comment intégrer les ressources et compétences de l'entreprise (détenues et/ou exploitées) dans des dispositifs organisationnels pour produire les offres ?*

4. Le développement de (RC) par l'organisation (O):

Le quatrième processus consiste à développer de ressources et compétences via l'organisation interne et externe de l'entreprise. Les processus organisationnels mis en place pour performer la proposition de valeur créent, entretiennent ou réduisent les ressources et compétences de l'organisation. Afin de comprendre l'impact de ses choix organisationnels sur les ressources et compétences de son entreprise, le dirigeant ou l'entrepreneur peut se poser la question suivante : *Comment développer les ressources et compétences à travers le fonctionnement interne de l'entreprise et les liens établis avec les partenaires du réseau de valeur ?*

L'effet de cette relation à double sens entre les ressources et compétences et l'organisation interne et externe sur le Business Model peut être interrogé via ces questions : *Quelle meilleure utilisation peut-on faire des ressources et compétences en les intégrant mieux dans les dispositifs organisationnels ? Quelles ressources et compétences intégrées dans l'organisation et peu exploitées peut-on redéployer pour leur trouver une meilleure utilisation ? Comment ces ressources et compétences peuvent-elles être redéployées ? Quelles sont les ressources disponibles sur le marché qui sont intégrables et soutenables par l'organisation ?*

5. L'alignement de la proposition de valeur (V) avec l'organisation (O) :

Le cinquième processus concerne l'alignement entre la proposition de valeur et l'organisation. Un bon alignement, c'est-à-dire une organisation adaptée à la réalisation de la proposition de valeur, améliore l'efficacité de l'entreprise et donc la valeur qu'elle est susceptible de créer et de capturer. Le dirigeant doit régulièrement veiller à s'assurer que son offre et les promesses de ses propositions de valeur sont adaptées à l'organisation interne et externe caractérisant son Business Model : *La proposition de valeur promise au client est-elle adaptée à mon organisation ? Quelle évolution de la proposition de valeur conviendrait mieux à mon organisation actuelle ?*

6. La performance de la proposition de valeur (V) par l'organisation (O) :

Le sixième processus permet à l'organisation de réaliser la proposition de valeur. Il vise à assurer la production et la mise sur le marché du produit ou du service grâce à des dispositifs organisationnels et adapter le processus de production pour assurer l'efficacité. Pour évaluer la capacité de son organisation à performer la proposition de valeur proposée au client, le dirigeant peut répondre à la question suivante : *Quels sont les processus organisationnels qui contraignent la réalisation des propositions de valeur ? Quels sont ceux qui y participent ?*

7. L'investissement en ressources et compétences (RC) :

Le dernier processus permettant à l'entreprise d'améliorer la performance d'un Business Model est l'investissement. La capacité d'investissement permet d'améliorer qualitativement et quantitativement le stock de ressources. L'investissement consiste dans l'enrichissement de la base de ressources et compétences de l'organisation qui alimente le Business Model et lui permet d'exister, voire d'évoluer. Le dirigeant ou l'entrepreneur peut se poser la question suivante : *Quelles sont les ressources nécessaires pour créer plus de valeur pour mes clients à partir de mes propositions de valeur et/ou capturer plus de valeur ?*

Finalement, mon point de vue est que la performance d'une entreprise dépend largement du design de son Business Model mais aussi des processus de management qui sont mis en œuvre au sein de ce dernier. Ces processus font évoluer le Business Model et constituent la réalité d'un système de création et de capture de valeur qui détermine la viabilité de l'entreprise ou de l'activité. Le Business Model conçu comme un système de management des ressources permet donc d'aller au-delà de l'identification des processus identifiés par Sirmon et al. (2011) pour mettre en relation les différents éléments de l'entreprise et les relier à la performance.

Publications présentées et discutées dans ce chapitre:

Demil B., Lecocq X., & Warnier W. (2014), « Les business models », in F. Tannery, J.P. Denis, T. Hafsi, A.C. Martinet, *Encyclopédie de la Stratégie*, Economica, p.39-53.

Lecocq X., Demil B., & Warnier V. (2007), « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *Problèmes économiques*, La documentation française, n°2.918, p.30-38.

Lecocq X., Demil B., & Warnier V. (2006), « Le business model, un modèle d'analyse stratégique », *Expansion Management Review*, 123, p.96-109.

Warnier V., & Cartigny L. (2004) « Le slack organisationnel: application du concept et mesure en gestion des ressources humaines », *Journées des IAE*, Septembre.

Warnier V., Demil B., & Lecocq X. (2004) « Le business model: l'oublié de la recherche en stratégie », *XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Centre de Commerce International, Le Havre, 2-4 juin.

Warnier V., Lecocq X., & Demil B. (2012), « Le business model: un support à la créativité de l'entrepreneur », *Entreprendre et Innover*, 1, 13, p.27-37.

Warnier V., Lecocq X., & Weppe X. (2013), « Des ressources à la performance : le rôle du business model », *Revue Française de Gestion*, n°234, pp73-81.

Conclusion et agenda de recherche

Les processus de management des ressources constituent un aspect central de la vie des organisations. Ils restent pourtant peu évoqués comme tels par les dirigeants d'entreprise et sont seulement étudiés depuis peu par les chercheurs. J'ai mené mes recherches sur ces processus à partir de plusieurs concepts (compétences, ressources, Business Model), à l'aide de différents cadres (théorie des ressources, théorie de l'avantage concurrentiel de Rindova et Fombrun, théorie des modes d'interprétation de Daft et Weick...) et avec des questions de recherche variées.

Les travaux présentés dans ce mémoire d'Habilitation à Diriger les Recherches (HDR) m'ont permis de découvrir l'ensemble de la production potentielle d'un enseignant-chercheur. J'ai ainsi eu l'occasion de développer des cadres théoriques, notamment la Théorie des Ressources Etendue (TRE) ou la théorie des capacités des structures de gouvernance plus récemment. J'ai développé des concepts (celui de Business Model) et des outils, mais aussi mené des études empiriques, notamment dans les industries créatives, réalisé des publications académiques et managériales, écrit des manuels, fait des conférences pour des dirigeants. C'est cette richesse et cette variété d'activités qui me plaisent dans ce métier.

La démarche d'HDR a été, pour moi, l'occasion de relire mon parcours et mes choix et de prendre du recul sur ma production scientifique après environ dix années de carrière après la thèse. Cet exercice a été difficile, et beaucoup plus long que je ne l'imaginai, car je me suis replongée dans mes articles et mes ouvrages, j'ai lu des références laissées de côté, retissé de nouveaux liens. J'ai eu l'occasion de me rendre compte de la cohérence de mes travaux dans le temps, de trouver la continuité de ma thèse et de mes premières intuitions de chercheuse dans mes travaux sur les ressources ordinaires ou sur les Business Models, et ce alors même que j'ai travaillé avec une dizaine de co-auteurs différents (avec, il est vrai, une prédilection pour les travaux menés avec mes collègues lillois, Benoît Demil, Xavier Lecocq et Xavier Weppe). Toutes ces recherches, construites au « fil de l'eau » en fonction des lectures, des expériences sur le terrain et des discussions avec mes collègues, ont ainsi pu être mises en relation et, plus généralement, être mises en perspective. J'ai pris conscience de ce qui me semble être les qualités de mes travaux, notamment une identité thématique et la capacité à passer de la construction théorique à la construction d'outils (ou de cadres d'analyse) pour les dirigeants. Mais la démarche d'HDR m'a aussi donné l'envie d'intensifier mes travaux à audience internationale et d'être toujours plus ambitieuse en matière de support de publication, de diffusion de la recherche, mais aussi en matière d'accompagnement et de construction collective.

Dans ce mémoire, j'ai tenu à présenter le processus de construction de mon identité de chercheuse avant d'introduire l'ensemble de mes travaux et leurs contributions. Dans un premier chapitre, j'ai donc évoqué le choix de mes thèmes de recherche et les projets de connaissance derrière chacune de mes contributions. J'ai

ensuite présenté ma stratégie de recherche, reposant sur la volonté de faire des recherches « utiles », de diffuser les connaissances créées et de les publier dans des supports lus. Dans un second chapitre, j'ai précisé ma recherche sur la construction des compétences stratégiques dans les entreprises. Cette thématique s'est avérée particulièrement difficile à traiter d'un point de vue empirique. Les résultats du travail sont multiples et ont donné lieu à des prolongements dans les thèmes de recherche présentés aux chapitres suivants. Ainsi, le troisième chapitre m'a permis de revenir sur la nécessité de repenser la conception des ressources mise en avant dans la théorie des ressources. Face aux différentes limites identifiées, j'ai proposé avec mes co-auteurs de réintégrer les ressources ordinaires et négatives et avancé une théorie plus processuelle qui rend compte de la subjectivité de l'entrepreneur et de l'intersubjectivité des acteurs dans un secteur, mais aussi du rôle du management des ressources (les caractéristiques de ces dernières n'expliquant que marginalement la performance). Cette Théorie des Ressources Etendue donne au Business Model un rôle de système de management des ressources. Mes travaux sur le Business Model sont d'ailleurs abordés dans le quatrième chapitre. Il s'agit probablement de mes contributions qui ont le plus de résonance pour les praticiens puisque j'ai eu l'occasion de développer avec mes collègues un cadre d'analyse et d'identifier sept processus de management des ressources à l'œuvre dans le Business Model.

Dans la lignée des travaux menés, mes projets en cours et à venir portent sur la combinaison et le déploiement des ressources dans les entreprises. Je souhaite revenir sur mon agenda de recherche en présentant ces projets suffisamment larges pour accueillir plusieurs papiers. Il s'agit aussi des projets sur lesquels je me vois bien encadrer des thèses, d'une part parce qu'ils correspondent à mon expertise, d'autre part parce qu'ils constituent mes centres d'intérêt actuels en matière de recherche. Il convient de noter que je ne reviens pas dans cette section sur certains de mes papiers en cours qui ne sont pas directement liés aux questions de combinaison et de déploiement des ressources. En effet, certains des articles sur lesquels je travaille actuellement (un papier presque terminé sur la création de concepts en management stratégique, un autre bien avancé sur les *framework* ou cadres d'analyse, on encore un dernier en phase d'initiation sur le *slack* organisationnel) ne sont pas sans lien avec des éléments présentés dans ce mémoire et constituent plutôt des articles indépendants qu'un véritable projet scientifique à long terme.

Mon projet scientifique pour les années à venir, quant à lui, s'articule autour de trois thèmes centraux liés aux ressources :

- 1- les fondements du Business Model à travers le concept de capacité de structure de gouvernance ;
- 2- l'analyse des pratiques de management de l'ensemble du spectre des ressources (ressources ordinaires, négatives et stratégiques) ;
- 3- la compréhension des moyens d'évolution des savoir-faire dans les industries créatives soumises à la dialectique changement/préservation des savoir-faire.

Dans chacun de ces thèmes, un ou plusieurs articles sont en cours de rédaction ou finalisés.

Projet 1 : Les fondements du Business Model, les choix de structures de gouvernance réalisés par les dirigeants

L'idée de travailler sur l'impact du choix des structures de gouvernance sur l'organisation est née en 2005 d'une discussion avec Xavier Lecocq lorsque j'étais doctorante invitée à la Copenhagen Business School (dans le département de Nicolai Foss). Benoît Demil et Xavier Lecocq travaillaient alors sur l'*open source* et avaient identifié une forme de gouvernance spécifique à cette organisation, le Bazar. Ils avaient distingué plusieurs caractéristiques spécifiques à cette structure de gouvernance, comme par exemple le fait qu'elle assure une bonne diffusion d'une technologie. J'ai alors pensé que leurs résultats sur le concept de Bazar (Demil & Lecocq, 2006) pouvaient être présentés en termes de « capacités de structures de gouvernance » et généralisés à toutes les structures de gouvernance (marché, hiérarchie, réseau). Nous avons donc travaillé pendant plusieurs années en rassemblant une littérature hétéroclite en économie, en théorie des organisations et en stratégie pour étayer notre développement théorique. Nous avons présenté en 2011 notre premier papier intitulé « *The Capabilities of bazaar governance: investigating the advantages of business models on open communities* » à la conférence ENEF (European Network for the Economics of the Firm). Puis, nous avons soumis une nouvelle version de cet article à un numéro spécial de la revue *Journal of Organizational Change Management* sur les communautés. Après trois tours d'évaluation, le papier a été accepté par les éditeurs invités mais nous sommes restés sans nouvelles de la revue et du rédacteur en chef pendant un an. Malgré nos multiples relances, nous n'avons pas obtenu de retours quant à une date de publication. Nous n'avons pas non plus obtenu de lettre officielle d'acceptation par la revue. De guerre lasse, et considérant qu'il s'agissait d'un indice de mauvaise qualité de la revue, nous avons décidé de sortir du processus de publication et de retravailler le format du papier pour le soumettre à *Academy of Management Review*. Bien que presque finalisé, l'article nécessite encore un peu de travail et n'a pas encore été soumis à la revue.

La réalisation de cette Habilitation à Diriger les Recherches m'a permis de constater que nos travaux sur les capacités de structure de gouvernance sont tout à fait compatibles avec l'approche entrepreneuriale de la RBT d'Alvarez & Busenitz (2001). Ces auteurs considèrent eux aussi que l'entrepreneur saisit et réalise des opportunités économiques en réalisant des choix de gouvernance : « *Les entrepreneurs peuvent utiliser des formes de gouvernance de marché pour coordonner les ressources nécessaires à la réalisation d'une opportunité économique ; ils peuvent aussi utiliser la firme comme forme de gouvernance hiérarchique pour réaliser ces opportunités.* » (2001, p.760). Notre argument central est que les choix successifs de modes de gouvernance réalisés par les dirigeants pour les transactions constituent le Business Model de l'entreprise et sont à l'origine des capacités (compétences et capacités dynamiques) des entreprises. Le Business Model réalisé est donc la résultante, à un moment « m », de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise pour mener son activité ; on peut le définir comme une architecture des structures de gouvernance. Cette approche de la constitution du Business Model par les choix de modes de gouvernance me semble prometteuse. Tout d'abord, elle permet de relier le Business Model aux cadres théoriques de l'économie néo-institutionnelle (et notamment la théorie des coûts de transaction), donnant ainsi à celui-ci un soubassement théorique. Ensuite, elle permet de sortir de la logique du Business Model en tant qu'objet construit. Il peut,

certes, être construit, mais il est dans tous les cas le résultat de l'ensemble des décisions d'adoption de structure de gouvernance faites pour gérer les transactions que l'entreprise souhaite réaliser.

Notre cadre théorique des capacités des structures de gouvernance fournit aussi une explication à l'origine des routines, des compétences ou encore des capacités dynamiques de l'entreprise. En adoptant une structure de gouvernance pour gérer une transaction donnée, le dirigeant fait bénéficier son entreprise (ou en tout cas la transaction concernée) des capacités de la structure de gouvernance retenue. La combinaison des structures de gouvernance et leur mise en œuvre fait émerger les capacités de l'entreprise elle-même. Notre théorie contribue donc aussi à l'approche ressources car elle considère que les structures de gouvernance sont porteuses des capacités. Elle fait l'hypothèse que les compétences de l'entreprise proviennent de l'architecture des choix de structures de gouvernance.

Selon nous, chacune des quatre structures de gouvernance génériques (la hiérarchie, le marché, le réseau, et le bazar), dans leur forme pure, présente des caractéristiques spécifiques. Elles peuvent être assimilées aux idéaux-types de Weber (1949). Ces idéaux-types sont des constructions mentales qui n'existent pas en tant que tels dans la réalité mais qui constituent des outils intéressants d'analyse des organisations. En effet, même si la hiérarchie est souvent la forme mobilisée pour les transactions internalisées, la structure et l'organisation des entreprises résultent de l'ensemble des choix de structure de gouvernance (qui peuvent être hybrides) qui ont été faits pour chaque transaction.

La théorie des capacités des structures de gouvernance, développée avec mes co-auteurs, permet d'aller au-delà de la logique d'*economizing* qui prévaut dans la théorie des coûts de transaction. Nous ne croyons pas totalement à cette vision des choix de structure de gouvernance et considérons plutôt que ces choix dépendent, certes d'une question de coûts, mais aussi des préférences des acteurs concernés, c'est-à-dire de leurs buts stratégiques. Selon nous, le choix des structures de gouvernance est donc à la fois déterminé par la subjectivité de l'entrepreneur, grâce à ses capacités dynamiques managériales, et par le but stratégique qu'elles permettent d'atteindre (ex : une opportunité entrepreneuriale). Adopter une approche des choix de structures de gouvernance qui ne soit pas exclusivement basée sur le facteur coût permet de les intégrer dans une logique de création et de capture de valeur (Ghoshal & Moran, 1996). Les acteurs réalisent alternativement des choix de structure de gouvernance différents selon les buts stratégiques à atteindre : capturer de la valeur rapidement, éviter des investissements irréversibles, promouvoir une innovation, améliorer un produit, etc. Cependant, l'explication économique (réduction de coûts) du choix d'une structure de gouvernance ne doit pas être rejetée car elle constitue en soi l'un des enjeux du choix d'une structure de gouvernance, tout comme la création et la capture de valeur. Selon nous, les structures de gouvernance sont donc choisies par les dirigeants en fonction de leur capacité à leur permettre d'atteindre le but stratégique visé pour la transaction. Pour Grant (1991, p.119), la capacité est l'aptitude à réaliser une tâche ou une activité. Même si le terme « capacité » est traditionnellement utilisé pour désigner la capacité d'un individu ou d'une organisation, rien ne s'oppose, selon nous, à son utilisation au niveau de la structure de gouvernance pour parler de la réalisation d'une transaction.

Il existe une littérature hétéroclite qui identifie des avantages à telle ou telle structure de gouvernance. Kogut & Zander (1992) ou Conner & Prahalad (1996), par exemple, soutiennent que la firme est une forme de gouvernance plus apte au développement et à la gestion de connaissances que le marché. Se basant sur ces travaux, Pitelis & Teece (2009) affirment que l'entreprise est la structure de gouvernance qui permet le mieux de capturer de la valeur à partir de l'innovation. L'entreprise est aussi plus adaptée que le marché à la combinaison d'actifs co-spécialisés et à la capture de valeur à partir d'actifs intangibles. De même, le cadre Porterien (1985), qui n'est pourtant pas considéré comme une théorie de la firme, postule clairement que la hiérarchie procure un pouvoir de négociation permettant potentiellement à une entreprise de bénéficier à terme (c'est-à-dire après l'internalisation de nombreuses transactions) d'un pouvoir de monopole.

Le marché peut aussi procurer certains avantages à l'entrepreneur. Ainsi, une entreprise choisissant le marché comme structure de gouvernance pour une transaction donnée réduit les risques relatifs aux opérations internes et accroît sa flexibilité (Blomqvist et al., 2002). Selon Williamson (1991), le marché facilite aussi l'indépendance de l'organisation et l'adaptation spontanée de nombreux acteurs grâce aux mécanismes de prix, là où la hiérarchie promeut une adaptation coordonnée entre acteurs.

La littérature nous montre donc que le choix d'une structure de gouvernance contribue au développement de certaines capacités organisationnelles. L'identification des compétences spécifiques à chaque mode de gouvernance constitue un apport intéressant à la problématique de la construction des compétences stratégiques que je n'avais pas résolue de façon satisfaisante dans ma thèse avec l'utilisation du cadre théorique des ressources.

Dans le tableau 11, nous présentons les capacités qui sont théoriquement associées à chaque structure de gouvernance (hiérarchie, marché, réseau, bazar). Nous ne prétendons pas que les capacités mentionnées ici pour chaque structure de gouvernance sont exhaustives. Par ailleurs, nous considérons que ces capacités sont virtuelles, c'est-à-dire que les entreprises ne peuvent en bénéficier que si les dirigeants et managers mettent en place et managent la structure de gouvernance permettant de les actualiser. Elles répondent aux buts stratégiques que se sont fixés les dirigeants et entrepreneurs dans la poursuite de leurs activités à travers la réalisation d'une transaction.

D'un point de vue théorique, toute transaction peut être gouvernée par chacune des quatre structures de gouvernance. Une innovation peut, par exemple, être développée aussi bien au sein d'une hiérarchie, par acquisition, grâce à l'exploitation d'une licence acquise sur le marché ou en co-développement avec un partenaire dans un réseau. Cependant, le recours à l'une ou l'autre des structures de gouvernance pour atteindre le but fixé impliquera des coûts différents. Ainsi, le recours au développement d'une innovation par la hiérarchie, en interne, entraînera des coûts plus élevés que le recours au bazar ; le recours au marché est, quant à lui, plus efficace et moins coûteux que la hiérarchie pour répondre au but d'adaptation de l'entreprise à la demande du marché.

Structure de gouvernance générique	Exemples de capacités de structure de gouvernance	Contributions
Hiérarchie	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage - Appropriation de la valeur créée à partir des actifs détenus - Accroissement du pouvoir de négociation - Contrôle des coûts - Adaptabilité à des circonstances non anticipées. - Création de synergies - Economies d'échelles 	Conner & Prahalad (1996) Chandler (1977) Ghoshal & Moran (1996) Kogut & Zander (1992) Porter (1985) Powell (1990) Williamson (1991)
Marché	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilité au changement de la demande et des approvisionnements - Transfer de risque - Flexibilité - Connaissance des prix/ contrôle des coûts 	Adler (2001) Blomqvist et al. (2002) Cheung (1983) Williamson (1991)
Réseau	<ul style="list-style-type: none"> - Investissements en actifs spécifiques à la relation entre les partenaires - Résolution de problèmes complexes - Réduction des investissements - Partage du risque - Développement de connaissances 	Dyer (1996, 1997) Dyer & Singh (1998) Jones et al. (1997) Madhok & Tallman (1998) Powell (1990) Provan & Kenis (2007)
Bazar	<ul style="list-style-type: none"> - Diffusion rapide et large d'un produit ou d'une technologie - Création and amélioration d'un produit ou d'une technologie - Accroissement de la diversité de produits - Meilleur rencontre entre produits et préférences des consommateurs 	Afuah & Tucci (2012) Almirall & Casadesus-Masanell (2010) Anderson (2013) Benkler (2002) Demil & Lecocq (2006) Franke & Shah (2003) Lecocq & Demil (2006) Lessig (1999) Raymond (1999)

Tableau 11: Les capacités des structures de gouvernance (Lecocq et al. 2015, projet de soumission à AMR)

Ce premier projet, portant sur l'identification et l'analyse des capacités des structures de gouvernance reprend, 10 ans après, et avec un autre cadre que la théorie des ressources, le projet de ma thèse qui était de comprendre les modalités de développement des compétences des entreprises. La compréhension de la dimension stratégique de ces compétences ne m'intéresse plus en tant que telle, car le développement de l'approche Business Model m'a permis de me dégager de la question de l'acquisition d'un avantage concurrentiel pour me concentrer sur l'objectif de compréhension du fonctionnement courant d'une entreprise et sur le rôle qu'y jouent les dirigeants, managers et entrepreneurs. Ce projet poursuit l'idée que c'est l'accumulation des choix de structures de gouvernance réalisés par ces derniers pour gouverner chaque transaction qui va constituer progressivement le Business Model de l'entreprise. Les structures de gouvernance et les capacités qu'elles génèrent impactent finalement le processus d'orchestration des ressources (Sirmon et

al., 2011) dans l'organisation, c'est-à-dire le développement, l'entretien et/ou l'acquisition des ressources, des capacités dynamiques et des compétences organisationnelles de l'organisation.

Projet 2 : Analyse des pratiques de management du spectre complet des ressources

Le second projet sur lequel je souhaite continuer à travailler est l'analyse des pratiques concrètes de management du spectre complet des ressources dans les entreprises, afin de continuer à développer le cadre de la Théorie des Ressources Étendue (voir Chapitre III).

Dans la théorie des ressources classique, les ressources les plus fréquemment analysées sont le capital humain, la connaissance, le capital social, les innovations, et la réputation (Newbert, 2007). Ce cadre considère qu'une ressource n'a de valeur que si elle permet de concevoir et de déployer des stratégies qui améliorent l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise (Barney, 1991). Cette ressource ne conduit à un avantage concurrentiel que si elle a de la valeur. Une ressource de valeur permet à l'entreprise d'accroître sa valeur économique en augmentant le prix que le client est prêt à payer, et/ou en réduisant les coûts (Barney & Clark, 2007). Ces postulats ont conduit les chercheurs de la théorie des ressources à n'analyser que les ressources connotées positivement, c'est-à-dire celles déjà connues comme étant à l'origine d'un avantage concurrentiel, et étant donc rares, difficiles à imiter (du fait de leur dimension tacite), et ayant de la valeur. La théorie des ressources s'est donc développée avec un biais de sélection positive des ressources étudiées empiriquement. Les auteurs se sont focalisés sur les potentielles contributions de ces ressources à un supplément de performance mais ne se sont pas intéressés aux ressources pour ce qu'elles sont en tant que telles. Nous considérons comme Newbert (2007) que ce n'est pas la possession de ressources stratégiques qui à l'origine d'un supplément de performance. Le caractère stratégique d'une ressource n'est d'ailleurs pas intrinsèque à une ressource et objectif. C'est donc bien la façon dont les dirigeants et managers managent les ressources qui est en cause dans le développement d'un avantage de performance, plus encore que les caractéristiques propres de ces ressources. Alors que certains auteurs comme Montgomery (1995) incitaient la communauté à explorer tous les types de ressources, qu'elles soient bonnes, mauvaises ou inutiles, peu de travaux, en dehors de l'identification des *strategic liabilities* (Arend, 2004) ou *resource weaknesses* (West & DeCastro, 2001), ont été réalisés en stratégie sur l'intégration et la combinaison de ressources ordinaires et/ou perçues négativement par les parties prenantes.

Après avoir mis en avant la nécessité d'étudier tous les types de ressources (ordinaires, négatives et stratégiques) pour combler les manques de la théorie des ressources (Weppe et al., 2012 ; 2013) et discuté l'importance de développer une vision subjective de la valeur accordée à ces ressources (Warnier et al., 2013), nous pensons que l'analyse des pratiques peut permettre de comprendre comment les différents types de ressources sont intégrées aux mécanismes de création et de capture de valeur. Comme Denrell et al. (2003), je pense qu'il serait logique et utile de développer une analyse des ressources reposant sur l'hypothèse centrale que les ressources existant dans une organisation sont valorisées par les acteurs impliqués dans leur usage. Or ce n'est actuellement pas encore vraiment le cas de la théorie des ressources.

Il est donc nécessaire d'observer les pratiques de combinaison et d'intégration des ressources ordinaires ou négatives et de comprendre comment un dirigeant perçoit une opportunité de création de valeur dans l'acquisition et l'exploitation de ressources dont personne ne veut car elles sont supposées être porteuses de faiblesses ou inhibitrices en termes d'efficience et d'efficacité. En effet, comme elles ne créent pas d'attentes particulières, les ressources négatives ne bénéficient pas, ou peu, de l'attention des chercheurs et dirigeants et peuvent même disparaître de leur répertoire cognitif. C'est d'ailleurs peut-être cet oubli qui mène les entreprises d'un secteur à adopter un comportement de « différenciation identique » tel que je l'ai observé dans ma thèse. Certains entrepreneurs, plus stratégiques que d'autres, entrevoyent néanmoins des usages inédits pour ces ressources oubliées par leurs concurrents ou invisibles à leurs yeux. En les intégrant, ils créent de la valeur à partir de cette ressource et contribuent à accroître et à modifier la valeur de cette dernière dans et hors de l'entreprise. Ces déploiements de ressources innovants peuvent alors constituer de nouveaux Business Models adoptés massivement dans un secteur. A la différence des *strategic liabilities* ou des *resource weaknesses*, les ressources négatives telles que nous les définissons ne sont pas seulement présentes en entreprises, elles existent aussi sur le marché. De plus, leur caractérisation subjective implique que leur valeur « réelle » puisse ne pas être perçue, voire qu'elles n'aient pas de valeur réelle, puisque celle-ci est relative à l'usage que souhaite en faire celui qui l'acquiert. Les ressources perçues négativement par les acteurs d'un secteur ne sont donc pas nécessairement à l'origine d'un désavantage concurrentiel, tout dépend de la façon dont elles sont intégrées, combinées et exploitées.

Avec mon coauteur Xavier Weppe, nous nous sommes interrogés sur la façon dont certains dirigeants génèrent de la valeur à partir de ressources délaissées par le marché. L'histoire de l'entreprise Spécialisterne, une entreprise Danoise qui a bâti son succès en développant un modèle économique exemplaire d'intégration d'autistes atteints du syndrome Asperger comme ressource humaine, nous a particulièrement intéressés. Le dirigeant Thorkil Sonne, ayant lui-même un fils autiste Asperger, a su déceler un avantage dans ces ressources humaines peu valorisées sur le marché du travail. Ce cas montre qu'il n'est pas impossible de développer un avantage concurrentiel sans détenir de ressources dites « stratégiques ». Il est possible de dégager un supplément de performance avec des ressources qui n'ont *a priori* pas de valeur, ou une faible valeur sur le marché. Cela dépend de l'ingéniosité du dirigeant et de la façon dont il les combine et les intègre aux autres ressources de l'organisation.

Ce projet a germé dans mon esprit depuis qu'un de mes étudiants en 2009 m'a présenté cette entreprise lors d'un travail d'identification de *best practices* (en collaboration avec le World Forum) pour l'évaluation de mon cours d'innovations et alternatives économiques. L'idée a d'abord donné lieu à des publications de nature théorique avec Xavier Lecocq et Xavier Weppe concernant le développement d'une Théorie des Ressources Etendue (Warnier et al. 2013 ; Weppe et al. 2012) puis avec Frédéric Fréry (Fréry et al., 2015) concernant les ressources ordinaires. Nous souhaitons désormais nous intéresser aux ressources négatives. J'ai ainsi commencé, avec mon collègue Xavier Weppe, à recueillir des données secondaires sur cette ressource humaine particulière, l'autiste Asperger.

Nous avons commencé à travailler à la rédaction d'un article pour *Long Range Planning* intitulé « *Building a Business Model from 'Junk Resources': The Case of Individuals with ASD* ». Nous souhaitons tout d'abord comprendre comment les autistes Asperger sont intégrés dans des entreprises telles que Specialisterne. La première phase de cette étude empirique consiste à réaliser des entretiens avec des médecins psychiatres et des membres de l'Association des Autistes et Asperger de Haut Niveau Nord-Pas-de Calais et développer notre connaissance de cette ressource par la consultation d'ouvrages et d'articles sur cette forme d'autisme. La seconde phase nous conduira à recueillir des données primaires sur les différentes initiatives économiques dans le monde ayant pour but de développer et d'exploiter les capacités des autistes Asperger. Thorkil Sonne a développé Specialisterne dans le but d'en faire un modèle économique profitable et ne l'envisage pas comme une œuvre de charité (The Atlantic Magazine, 2009 ; Warehem and Sonne, 2008, p.14). Le modèle de Specialisterne, né d'une perception originale et positive des autistes Asperger, a inspiré nombre d'organisations en Suède, Belgique, Pays-Bas et aux Etats-Unis. Des organisations comme Asperger Informatik, Aspiritech (NPO créée à Chicago en 2007) et Passwerk ont été créées dans le but d'exploiter et de valoriser les autistes Asperger et leurs capacités.

Nous souhaitons analyser les pratiques managériales ayant permis de concevoir et de mettre en œuvre des Business Models viables, voire profitables, avec des ressources « négatives » généralement considérées comme inhibitrices ou destructrices de valeur : Quels sont les facteurs qui permettent à un dirigeant ou un entrepreneur de percevoir des usages inédits pour des ressources délaissées ou dévalorisées ? Comment envisage-t-il concrètement leur intégration dans l'entreprise et leur combinaison aux autres ressources et compétences ? Comme définit-il la proposition de valeur de son Business Model? Comment met-il en œuvre cette proposition de valeur à partir de ces ressources particulières ? Pour répondre à ces questions, j'adopterai une approche *strategy as practice* pour comprendre plus finement les pratiques de management des différents types de ressources mis en œuvre par les dirigeants. Comme Dameron & Torset (2009), je souhaite investiguer « le couple praticien-pratique » pour comprendre la stratégie en train de se faire. Ce projet devrait contribuer à la littérature et aux pratiques de management des ressources.

Projet 3 : Evolution de Business Model et préservation des savoir-faire

Mon troisième projet concerne les industries créatives. Mon travail de préparation à l'Habilitation à Diriger les Recherches m'a permis de réaliser que ce sont les savoir-faire spécifiques, souvent artisanaux, qui m'attirent dans ces industries et plus spécifiquement la tension entre créativité/innovation d'une part, et savoir-faire d'autre part. Ces savoir-faire nécessaires à la survie de l'industrie en sont à l'origine et, détenus par une poignée d'hommes, sont souvent devenus peu attractifs pour la jeune génération, voir pour les clients eux-mêmes. Ces industries artisanales sont en effet confrontées au dilemme entre performance économique et préservation de savoir-faire d'exception et optent souvent, en tout honneur, pour un engagement dans la préservation des savoir-faire au détriment de leur rentabilité. Ces entreprises en souffrance bénéficient pourtant de savoir-faire potentiellement fortement générateurs de valeur et d'une réputation bien établie. Elles évoluent par contre souvent dans des industries en déclin dans lesquelles il ne vaut pas la peine d'investir

dans une perspective porterienne classique. Dans une approche Business Model, la problématique centrale de ces entreprises n'est pas la faible attractivité de l'industrie dans laquelle elles se situent, mais leur manque de créativité stratégique. Elles répliquent souvent un Business Model issu d'un héritage familial ou culturel sans penser comment innover sur les mécanismes de création et de capture de valeur. L'exercice de la créativité de ces entreprises et de leurs membres ne semble être au service que du produit ou de ce savoir-faire d'exception, mais il est peu, voire pas du tout, employé dans le cadre du développement stratégique. Ainsi, même si leurs Business Model génèrent une valeur importante, ils ne permettent souvent qu'une faible capture de valeur. Les entreprises impliquées dans les industries créatives créent en effet beaucoup de valeur mais peinent souvent à capturer cette valeur créée. J'ai fait ce constat lors de ma participation à la rédaction de l'avis sur les industries culturelles et créatives du Conseil Economique et Social Européen pour lequel j'ai été sollicitée en tant qu'experte cette année. L'ensemble du groupe d'étude international en charge de la rédaction de cet avis a reconnu que cette problématique était cruciale et semblait insoluble pour nombre de ces secteurs.

Selon moi, le seul moyen d'agir sur cette problématique est de former les entreprises des industries créatives à développer une vision stratégique créative de leur activité. Ces entreprises ont souvent une vision déterministe de leur secteur et se focalisent souvent sur la création et le partage de valeur, au détriment de la capture de valeur. Même si la chose ne semble pas aisée de prime abord, car les conditions structurelles de ces secteurs pèsent réellement sur leurs marges de manœuvre et sur leur créativité stratégique, concevoir des Business Model profitables devrait aussi pouvoir permettre de préserver et/ou d'adapter leurs savoir-faire. La conception de Business Model rentables dans les industries créatives exploitant ces savoir-faire redonnerait de l'attractivité à ces industries et donc à ces savoir-faire.

Ce projet s'inscrit dans la continuité de ma thèse mais se focalise davantage sur les savoir-faire aux niveaux individuels et collectifs et non plus stratégiques. Ce qui m'intéresse plus particulièrement est de comprendre comment des entreprises disposant d'un savoir-faire d'exception tentent de préserver et/ou de faire évoluer leur savoir-faire dans un contexte de crise ou, tout au moins, de changement du Business Model dominant. Je mène ce projet en collaboration avec un collègue de l'Institut Français de la Mode, David Zajtmann. Un premier article sur le secteur de la chaussure de luxe est en cours. Nous avons commencé cette année la collecte de données secondaires sur le secteur et sur l'entreprise J.M. Weston, basée à Limoges. La phase de collecte de données primaires est programmée pour la fin de l'année 2015.

Chacun des trois projets, qui constituent mon agenda de recherche pour la suite de ma carrière, s'inscrit dans mon projet scientifique de comprendre les mécanismes de création, d'acquisition, de combinaison et de déploiement des ressources (ou, en d'autres termes, le management des ressources). J'espère avoir l'occasion dans les années à venir de faire partager mon intérêt pour ce thème à des doctorants et d'avancer, avec eux, sur les différents projets présentés.

Bibliographie

A

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Adegbesan, J.A. (2009). On the origine of competitive advantage : strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity. *Academy of Management Review*, vol.34, 463-475.
- Adler, P.S. (2001). Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12 (2), 215-234.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Afuah, A. (2004). *Business models: a strategic management approach*, Mc Graw Hill Irwin, New York.
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2000). *Internet business models and strategies: Text and cases*. McGraw-Hill Higher Education.
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2012). Crowdsourcing as a solution to distant search. *Academy of Management Review*, 37(3), 355-375.
- Almirall, E., & Casadesus-Masanell, R. (2010). Open versus closed innovation: A model of discovery and divergence. *Academy of management review*, 35(1), 27-47.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Amar, O. (2010). *L'expérimentation stratégique du business model — Proposition d'un cadre conceptuel et méthodologique*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lyon 2.
- Amit R., & Zott C. (2001). Value creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493-520.
- Anderson, C. (2013). *Makers. The new industrial revolution*. Random House Business Books
- Anderson, C. R., & Paine, F. T. (1975). Managerial perceptions and strategic behavior. *Academy of Management Journal*, 18(4), 811-823.
- Arend, R. J. (2004). The Definition of Strategic Liabilities, and their Impact on Firm Performance. *Journal of Management Studies*, 41(6), 1003-1027.
- Arend, R. J. (2013). The business model: Present and future—beyond a skeumorph. *Strategic Organization*. 11, 390-402.
- Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 33(6), 959-986.
- Author Unknown. (2009). Brave Thinkers. *The Atlantic Magazine*. (<http://bravethinkers.theatlantic.com/>)

B

- Barney, J.B. (1986a), Strategic factor markets : Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*,

32(10), 1231-1241.

Barney, J.B. (1986b), Organizational culture : Can it be a source of sustained competitive advantage ?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Barney, J., & Hesterly, W. (2006). Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis. *The SAGE handbook of organization studies*, 111.

Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory revitalization or decline?. *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.

Barthes, R. (1962). Le dandysme et la mode. *Le Mythe du dandy*, in Barthes, R., & Burgelin, O. (2001). *Le bleu est à la mode cette année*, 312-315. Institut Français de la Mode.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, by Gary S. Becker, London.

Benkler, Y. (2002). Coase's Penguin, or, Linux and "The Nature of the Firm". *Yale Law Journal*, 369-446.

Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1982). The utilization process: A conceptual framework and synthesis of empirical findings. *Administrative Science Quarterly*, 591-622.

Blomqvist, K., Kyläheiko, K., & Virolainen, V. M. (2002). Filling a gap in traditional transaction cost economics:: Towards transaction benefits-based analysis. *International Journal of Production Economics*, 79(1), 1-14.

Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29-39.

Bourgeon, L., & Demil, B. (1999). Slack organisationnel et innovation : Application au secteur hospitalier public. *Conférence de l'AIMS, 26-28 mai*.

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15.

Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24.

Brulhart, F., Guieu, G., Prévot, F., & Maltese, L. (2010). Perspectives fondées sur les ressources: proposition de synthèse. *Revue Française de Gestion*, (204), 87-103.

C

Capron, L., & Chatain, O. (2008). Competitors' resource-oriented strategies: Acting on competitors' resources through interventions in factor markets and political markets. *Academy of Management Review*, 33(1), 97-121.

Capron, L., & Mitchell, W. (2013). *Build, Borrow, or Buy: Solving the Growth Dilemma*. Harvard Business Press.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17(1), 155-171.

Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.

Chanal V. (2011). *Business Models dans l'Innovation*, Presse Universitaire de Grenoble.

Chandler A.D. Jr. (1977). *The visible Hand: The managerial revolution in American Business*. Harvard University Press. Cambridge MA

Charreire, S., & Durieux, F. (1999). Explorer et tester. *Méthodes de recherche en management*, 57-80.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.

Cheung, S.N.S. (1983). The contractual nature of the firm. *Journal of Law and Economics*, 26, 1-21.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica. New Series*. 4(16), novembre 1937, 386-405.

Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119-133.

Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152.

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*, 17(1), 121-154.

Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs.

D

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.

Dameron, S., & Torset, C. (2009, October). Strategists in an uncertain world: Practices and tools to face tensions. In *29 th Strategic Management Society Conference (SMS), Washington. Best paper award-nominated*.

Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166.

Demil, B., & Lecocq, X. (2006). Neither market nor hierarchy nor network: The emergence of bazaar governance. *Organization Studies*, 27(10), 1447-1466.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246.

Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1-11.

Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2002). Le système Pratique-Recherche: une approche garbage can de la production et de la diffusion des théories. *Réseau des IAE, Sciences de Gestion et Pratiques Managériales, Paris, Economica*, 367-380.

Demil B., Lecocq X., & Warnier V. (2007). Le couple pratique-recherche: Divorce, mariage ou union libre, *Revue Française de Gestion*, février, 171, 31-48.

Demil, B., Lecocq, X., Warnier, V. (2013). The Capabilities of bazaar governance: investigating the advantages of business models on open communities, Working paper. www.businessmodelcommunity.com

Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2013). *Stratégie et business models*. Pearson Education France.

Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2014). Qu'est-ce qu'une recherche utile? *Revue Internationale PME*, 27(3-4), 7-13.

Demil, B., Lecocq X., & Warnier, V. (2014). Les business models. In F. Tannery, J.P. Denis, T. Hafsi, A.C. Martinet, *Encyclopédie de la Stratégie*, 39-54.

Denrell, J., Fang, C., & Winter, S. G. (2003). The economics of strategic opportunity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 977-990.

Desreumaux, A., Lecocq, X., & Warnier, V. (2009). *Stratégie*. Pearson Education France.

Desreumaux, A., & Warnier, V. (2007). J. Barney: la Resource-Based View et les sources de l'avantage concurrentiel. *Les grands auteurs en stratégie*, 125-152.

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

Dolmans, S. A., van Burg, E., Reymen, I. M., & Romme, A. G. L. (2014). Dynamics of resource slack and constraints: Resource positions in action. *Organization Studies*, April , 35, 511-549.

Dumez, H. (2013). Méthode de la recherche qualitative, les 10 questions clés de la démarche compréhensive. *Vuibert, Paris*.

Durand, R., Charreire-Petit, S., & Warnier, V. (2009). Tribune. Pour des Sciences de Gestion en prise avec la société. *Revue Française de Gestion*, 194(4), 15-28.

Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, (1), 261-292.

Durand, T. (2013). Une critique de l'article Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. *Revue Française de Gestion*, (5), 64-73.

Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic management journal*, 17(4), 271-291.

Dyer, J. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic management journal*, 18(7), 535-556.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.

E

Eriksen B., & Mikkelsen J. (1996). Competitive advantage and the concept of core competence. In N. Foss & C. Knudsen (1996), *Towards a competence theory of the firm*, Routledge, London, 54-74.

F

Florida, R. L. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic books.

Foss, N. J. (Ed.). (2000). *The theory of the firm: critical perspectives on business and management* (4). Taylor & Francis.

Foss, N. & Ishikawa, I. (2007). Toward a dynamic resource-based view: insights from Austrian Capital and entrepreneurship theory. *Organization Studies*, 28, 749-772.

Foss N.J., Robertson P.L. (2000). Introduction. *Resources, technology and strategy*, Routledge, London. 1-10.

Franke, N., & Shah, S. (2003). How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing Among End-Users, *Research Policy*, 32 (1). 157-178.

Freiling, J., Gersch, M., & Goeke, C. (2008). On the path towards a competence-based theory of the firm. *Organization Studies*, 29(8-9), 1143-1164.

Fréry, F. (2010). Le management 2.0 ou la fin de l'entreprise?. *L'Expansion Management Review*, (2), 52-60.

Fréry F., Lecocq X., & Warnier V. (2015). Competing with ordinary resources , *MIT Sloan Management Review*, Spring, 56 (3), 69-77.

G

Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development. *Organization Science*, 16(6), 599-617.

Gerasymenko, V., De Clercq, D., & Sapienza, H. J. (2015), Changing the Business Model: Effects of Venture Capital Firms and Outside CEOs on Portfolio Company Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 79–98.

Ghaziani A., & Ventresca M.J. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975-2000, *Sociological Forum*, 20, 4, 523-559.

Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management Review*, 21(1), 13-47.

Grandori, A. (1997). An organizational assessment of interfirm coordination modes. *Organization Studies*, 18(6), 897-925.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Knowledge and strategy*, 3-23.

Grant, R.M. (1996a). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

Grant, R.M. (1996b). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 7, 375-387.

H

Hesmondhalgh, D. (2007). *The cultural industries*. New York : Sage.

J

Jones G.M. (1960). Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis, *The Accounting Review*, 35 (4), 619-626.

Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of management review*, 22(4), 911-945.

Jouison E. (2008). *L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise : Recherche Action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Bordeaux IV.

K

Kazanjian, R.K., Drazin, R. & Glynn, M.A. (2002). Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. In M.A; Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp & D.L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset*, 173-199. Oxford: Blackwell

Koenig, G. (1999). Les ressources au principe de la stratégie. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle, Economica*.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.

Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.

Kwan K., & Tsang E.W.K. (2001), Realism and constructivism in strategy research: A critical realist response to Mir and Watson, *Strategic Management Journal*, 22, 1163-1168.

L

Laifi A. (2009). La légitimation d'un Business Model innovant : Cas de la bibliothèque numérique Cyberlibris, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Caen Basse-Normandie.

Lakhani, K. R., & Von Hippel, E. (2003). How open source software works: "free" user-to-user assistance. *Research policy*, 32(6), 923-943.

Lampel, J., Honig, B., & Drori, I. (2014). Organizational ingenuity: insights and overview. *Handbook of Organizational and Entrepreneurial Ingenuity*, 1.

Lecocq X., Demil B., & Ventura J. (2010). Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos. *M@n@gement*, 13(4), 214-225.

Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, (4), 96-109.

Leiblein, M. J. (2011). What do resource-and capability-based theories propose?. *Journal of Management*, 37(4), 909-932.

Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.

Lerner, J., & Tirole, J. (2002). Some simple economics of open source. *The journal of industrial economics*, 50(2), 197-234.

Lessig, L. (1999). Open Code and Open Societies: Values of Internet Governance, *Chicago Kent Law review*, 74, 101-116.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 418-438.

M

Madhok, A., & Tallman, S. B. (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization science*, 9(3), 326-339.

Magretta J. (2002). Why business Models matter. *Harvard Business Review*, May, 86-92.

Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.

Marcus, C. (2005). *Future of creative industries: implications for research policy*. European Commission.

Markman, G. D., Gianiodis, P. T., & Buchholtz, A. K. (2009). Factor-market rivalry. *Academy of Management Review*, 34(3), 423-441.

Maritan, C. A., & Peteraf, M. A. (2011). *Competitive strategy*. Ed. Edward Elgar.

Meschi, P. X., & Cremer, E. (1999). Competence building and corporate renewal. *Business Strategy Review*, 10(2), 43-51.

Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537.

Miles R.E., & Snow C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. Mc Graw-Hill.

Mir R., Watson A. (2000). Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist methodology. *Strategic Management Journal*, 21(9), 941-953.

Mir R., & Watson A. (2001). Critical realism and constructivism in strategy research: Toward a synthesis. *Strategic Management Journal*, 22, 1169-1173.

Moliterno, T. P., & Wiersema, M. F. (2007). Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1065-1087.

Montgomery, C. A. (1995). *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Springer Science & Business Media.

Mosakowski, E. (2002). Overcoming resource disadvantages in entrepreneurial firms: When less is more. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 106-126.

N

Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.

Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.

Nohria, N., & Gulati, R. (1997). What is the optimum amount of organizational slack?: A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms. *European Management Journal*, 15(6), 603-611.

North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.

O

Olivier, C. (1992). The antecedents of desinstitutionalization. *Organizations Studies*. 563-588.

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*, Thèse de doctorat, Université de Lausanne.

Osterwalder, A., Lagha, S. B., & Pigneur, Y. (2002). An ontology for developing e-business models. *IFIP DsiAge*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness model ontology for modeling eBusiness. *BLED 2002 Proceedings*, 2.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

P

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Great Britain: Basil Blackwell and Mott Ltd.

Perret, V., & Séville, M. (2007). Fondement épistémologique de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, coordonné par Thiétard R.A., Ed. Dunod, 13-33.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323.

Pitelis, C. N. (2009). The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. *Organization Studies*, 30(10), 1115-1139.

Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2009). The (new) nature and essence of the firm. *European Management Review*, 6(1), 5-15.

Popper, K. (1979). La logique des sciences sociales. *De Vienne à Francfort, la querelle allemande des sciences sociales*. Bruxelles: Édition complexe, 75-90.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage*, Free Press: NY.

Powell, W.W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Boston (Ma), 235-256.

Prahalad, C.K., & Bettis, R.A. (1986). The Dominant Logic : A New Linkage between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, 7, 6, 485-501.

Provan, K.G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 229-252.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.

Priem, R. L., Li, S., & Carr, J. C. (2012). Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research. *Journal of management*, 38(1), 346-374.

R

Rao, H. (1994). The social construction of reputation : Certification contests, legitimation, and the survival of

organizations in the American automobile industry : 1895-1912. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 29-44.

Rappa, M. (2003). Business models on the web. Available at *Managing the Digital Enterprise* website: <http://digitalenterprise.org>.

Raymond, E. (1999). The cathedral and the bazaar. *Knowledge, Technology & Policy*, 12(3), 23-49.

Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20(8), 691-710.

Rouleau, L., Allard-Poesi, F., & Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. *Revue Française de Gestion*, 174(5), 15-24.

Rouleau, L., Allard-Poesi, F., & Warnier, V. (2007). Rencontres avec Ann Langley, Damon Golsorkhi et Valérie Chanal. *Revue Française de Gestion*, 174(5), 191-204.

Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1083-1103.

Rumelt R. (1987). Strategy, economic theory and entrepreneurship. In D.J. Teece (Ed), *The Competitive Challenge*, Ballinger, Cambridge, MA, 137-158.

S

Sanchez, R., & Heene, A. (2004). *The new strategic management: Organization, competition and competence*. Wiley.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

Schmidt J., & Keil T. (2013). What make a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value. *Academy of Management Review*, 38(2), 206-228.

Scott W.R. (1995), *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375-1394.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412.

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87(S1), 3-16.

Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413-437.

Strebel, P., & Cantale S. (2014). Is your company addicted to value extraction? *MIT Sloan Management Review*. June 17.

T

Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.

Teece D.J. (2007), Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece D.J., Pisano G., & Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.

Tripsas M., & Gavetti G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia : Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21, 1147-1161.

V

Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E. (2009). *Business model pour entreprendre: le modèle GRP, théorie et pratique*. De Boeck.

Verrue J. (2014). A critical investigation of the Osterwalder Business Model Canvas: an in-depth case study. Working paper, Ghent University.

Volle P., Dion D., Héliès-Hassid M.L., & Sabbah S. (2008). Les business models dans la distribution. *Revue Française de Gestion*, (1), 123-144.

Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, Massachusetts.

W

Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3), 280-321.

Wareham, J. and Sonne, T. (2008). "Harnessing the Power of Autism Spectrum Disorder". Innovations Case Narrative: Specialisterne.

Warnier, V. (2003). Trajectoires de compétences stratégiques et dynamiques interfirmes dans un secteur: Le cas de l'industrie de la dentelle. *Perspectives en Management Stratégique*. Ed. Ems, 99-111.

Warnier, V. (2005). *La constitution des compétences stratégiques: le cas de l'industrie de la dentelle haut de gamme*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Lille 1.

Warnier, V. (2008). *Construire les compétences stratégiques. Le cas de la dentelle haut de gamme*. Ed. Vuibert, Paris.

Warnier V. (2009). Les ressources et compétences. In Le Roy, F., & Yami, S. (2009). *Management stratégique de la concurrence*. Dunod. 97-108.

Warnier V., & Cartigny L. (2004). Le slack organisationnel: application du concept et mesure en gestion des ressources humaines. *Journées des IAE*, Septembre.

Warnier, V., & Lecocq, X. (2004). La mode comme processus de coordination dans un secteur. Le cas du Prêt-à-Porter. In Mezghani L. & Quélin B., *Perspectives en Management stratégique*. Editions EMS. Tome X. Chap.8. 179-200.

Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2004). Le business model: l'oublié de la stratégie?. *13ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, juin, Le Havre.

Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2012). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & innover*, (1), 27-37.

Warnier, V., & Runfola, A. (2014). Guest Editors' Introduction. Why studying business models in creative industries ?. *International Studies of Management and Organization*, 44(4), 3-8.

Warnier, V., Weppe, X., & Lecocq, X. (2013). Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*, 51(7), 1359-1379.

Warnier, V., Weppe, X., & Lecocq, X. (2013). Réponse à la critique. Des ressources à la performance : le rôle du business model. *Revue Française de Gestion*, (5), 73-81.

Weppe, X., Warnier, V., Lecocq, X., & Frery, F. (2012). Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques: la théorie des ressources selon JB Barney. *Revue Française de Gestion*, 38(228-229), 253-268.

Weppe, X., Warnier, V., & Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources. *Revue Française de Gestion*, 39(234), 43-81.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.

West, G.P., & DeCastro, J. (2001). The Achilles heel of firm strategy: resource weaknesses and distinctive inadequacies. *Journal of Management Studies*, 38(3), 417-442.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster.

Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic management journal*, 12(S2), 75-94.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

Y

Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage.

Z

Zajac, E. J., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (1991). New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures. *Management Science*, 37(2), 170-184.

Zott C., Amit R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance, *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

Analyse du déploiement des ressources dans les organisations : des compétences stratégiques au Business Model



Ce mémoire d'HDR retrace, de façon réflexive et rétrospective, les principaux jalons de mon parcours depuis ma thèse, soutenue en 2005, jusqu'à aujourd'hui. Il présente mon identité de chercheuse en Sciences de Gestion, mes thèmes de recherche, ma stratégie et ma production scientifique.



Le **1er chapitre** est dédié à une analyse des principales contributions ayant servi de base à l'élaboration de ce document et présente ma stratégie de recherche, de diffusion et de partage des connaissances.

Le **2^{ème} chapitre** est consacré à une analyse des apports de mes travaux sur la construction des compétences stratégiques.

Le **3^{ème} chapitre** propose de renouveler la théorie des ressources par une approche cognitive de l'ensemble du spectre des ressources et présente une théorie des ressources étendue (TRE).

Le **4^{ème} chapitre** traite du déploiement des ressources par le Business Model. Il montre la nécessaire complémentarité entre l'approche ressources et compétences et l'approche Business model pour comprendre et décrire les processus relatifs aux ressources.

Enfin, cette note de synthèse s'achève par une discussion de mon projet scientifique pour la suite de ma carrière et de mes projets de publication.

Vanessa WARNIER



CRET-LOG

413 avenue Gaston Berger

13625 AIX-EN-PROVENCE CEDEX 1 – France

<http://www.cret-log.com>