

## ST-AIMS 14: Valeur(s) des ressources, des compétences et des capacités organisationnelles

---

### Responsables

**Responsable Principal : Warnier, Vanessa** – Université de Lille 1 Sciences et Technologies, IAE, LEM, CNRS (UMR 9221), Maître de Conférences HDR – [vanessa.warnier@univ-lille1.fr](mailto:vanessa.warnier@univ-lille1.fr)

**Responsable 2 : Dalmasso, Cédric** – PSL Research University, Mines ParisTech, i3-CGS (UMR CNRS 9217), Assistant Professor – [cedric.dalmasso@mines-paristech.fr](mailto:cedric.dalmasso@mines-paristech.fr)

**Responsable 3 : Depeyre, Colette** – PSL Research University, Université Paris-Dauphine, DRM (UMR CNRS 7088), Maître de Conférences – [colette.depeyre@dauphine.fr](mailto:colette.depeyre@dauphine.fr)

**Responsable 4 : Garcias, Frédéric** – Université de Lille 1 Sciences et Technologies, IAE, LEM, CNRS (UMR 9221), Maître de Conférences – [frederic.garcias@univ-lille1.fr](mailto:frederic.garcias@univ-lille1.fr)

**Mots-clés :** Valeur(s), ressources, compétences, capacités organisationnelles, *valuation*, valorisation, catégorisation

### Appel à communications

---

#### Préambule

*Lors de la conférence 2017 à Lyon, les cinq responsables de la présente proposition de ST-AIMS ont organisé une première ST sur le thème « Connaissance, perceptions et valorisation des ressources et capacités organisationnelles ». Cette ST a donné lieu à une visite industrielle du quartier de la Croix-Rousse ainsi qu'à une session « papiers » structurée autour de 4 contributions très différentes. Pour la conférence 2018, nous proposons de reconduire la ST avec une évolution thématique. L'objectif est de contribuer au renouvellement des approches classiques des ressources/compétences en stratégie en les ouvrant à des perspectives inspirées des approches cognitives (apprentissage, expérimentation, attention ...) ou sociologiques (catégorisation, valuation, néo-institutionnalisme...) des organisations et des marchés. Ces cadres d'analyse pourraient, selon nous, permettre de penser sur des bases nouvelles la question de la valeur des ressources et compétences, centrale mais éludée du fait d'une conception trop souvent objectiviste dans la littérature. La ST sera donc ouverte tant à des chercheurs travaillant dans les cadres d'analyse « classiques » des ressources et compétences, mais ouverts à de nouvelles perspectives, qu'à des chercheurs intéressés par des courants contemporains de la sociologie, en particulier le domaine des valuation studies, ou encore à d'autres travaillant sur les questions relatives au lien entre valeur et ressources (processus de création/capture de valeur, business models ...).*

**Valeur(s) des ressources, compétences et des capacités : limites des travaux actuels et propositions de renouvellement du champ par l'introduction de nouveaux cadres d'analyse**

Les travaux s'inscrivant dans la RBV « *Ressource Based View* » puis la RBT « *Resource-Based Theory* », les recherches centrées sur les compétences stratégiques et plus récemment le courant des « capacités dynamiques », ont pour même objet d'analyse l'étude de la performance des firmes sous l'angle de leurs capacités et de les ressources. Ils constituent aujourd'hui un paradigme dominant en management stratégique (Furrer & al., 2008, Weppe & al., 2012). Ainsi, dans leur classement des articles les plus influents en management stratégique, Furrer & al (2008) classent aux quatre premières places des recherches s'inscrivant dans ce que nous appellerons par la suite *l'Approche Ressources-Compétences-Capacités* (ARCC) : Barney (1991) ; Cohen & Levinthal (1990), Teece, Pisano & Shuen (1997) et Wernerfelt (1984). Face aux critiques et aux controverses, dont certaines ne sont pas encore closes, l'ARCC a démontré une remarquable résilience : le concept de capacité dynamique (Teece & al, 1997) a permis de répondre aux critiques sur le caractère statique de l'approche ressources, le concept de compétences (Durand, 2006) ou les travaux sur les processus de management des ressources (Holcomb & al, 2009 ; Sirmon & al., 2007) ont permis de réintroduire (au moins partiellement) une dimension managériale, et ainsi d'atténuer le scepticisme sur la faible valeur opératoire de ces approches.

Malgré les nombreux développements de ces courants de recherche, la question de la valeur d'une ressource, d'une compétence et d'une capacité est encore largement en suspens (Schmidt & Keil, 2013). Qu'est-ce qu'une ressource de valeur pour une entreprise, au-delà des signaux envoyés par le marché, comment l'établir, la mesurer, l'objectiver (ou non) ? En quoi les ressources et compétences mobilisées par une firme doivent-elles être en accord avec les valeurs partagées dans son champ organisationnel (Maurer & al., 2011) ? Comment les managers perçoivent et évaluent la valeur des ressources et des compétences disponibles au sein de leur organisation, ou dans leur environnement lorsqu'on cherche à en faire l'acquisition ? Par quelles actions, les managers valorisent-ils leurs ressources afin de développer des stratégies performantes ? A l'inverse, comment des entreprises vont-elles développer des stratégies hors-marché pour attaquer les ressources et compétences des concurrents et ainsi les dévaloriser ? Comment certaines organisations arrivent à développer un *business model* créateur de valeur à partir de ressources considérées comme sans valeur (Fréry, Lecocq & Warnier, 2015), alors que d'autres organisations peuvent oublier la manière d'utiliser leurs ressources et compétences (Garcias, 2014 ; Garcias, Dalmasso, Depeyre, 2015) ?

Si ces questions sont centrales dans la vie des organisations, elles ne semblent pas trouver de réponses pleinement satisfaisantes dans la littérature existante. Deux facteurs peuvent expliquer la difficulté des travaux existants à aborder la question de la valeur. Premièrement, la majorité des travaux s'inscrivant dans l'ARCC adoptent une conception objective de la valeur, et considèrent que les attributs des ressources et des capacités sont des caractéristiques inhérentes et qu'ils sont donc « donnés objectivement » (Foss & Ishikawa, 2007). Dans ce cadre, la nature des ressources apparaît comme donnée et non problématique (Baker & Nelson, 2005) et les questions de jugement et de perception sont alors jugées sans intérêt. Deuxièmement, une majorité des travaux de l'ARCC abordent la question du développement de l'avantage concurrentiel de façon désincarnée : aux problèmes pragmatiques et managériaux d'identification de la valeur des ressources, de prise de décision d'acquisition ou de développement et de management des ressources sont substituées les boîtes noires de la capacité de picking ou des « capacités dynamiques » permettant l'adaptation à l'environnement. Comme le souligne Powell (2014) évoquant l'évolution du management stratégique, « *the past 30 years*

*have seen the field drift away from human-scale problems like goal setting, problem solving, and decision making, to mass abstractions like strategic factor markets and dynamic capabilities ».*

L'objet de ce STAIMS est de contribuer au dépassement de ces présupposés et de proposer un approfondissement et un renouvellement de l'ARCC, en favorisant des approches plus situées, incarnées, centrées davantage sur le travail déployé par les dirigeants, managers et salariés pour évaluer et valoriser les ressources et prenant en considération les dimensions cognitives et sociales dans le management des ressources. Une voie qui pourrait se révéler pertinente et féconde pour renouvellement serait alors l'ouverture du champ vers des cadres d'analyse peu mobilisés jusqu'ici dans le champ de l'ARCC (et plus largement dans les approches dominantes de la stratégie et d'analyse de la performance) :

### ***Les approches cognitives de la stratégie.***

Les processus cognitifs par lesquels les acteurs au sein des organisations perçoivent les actifs stratégiques de leurs entreprises et appréhendent leur service potentiel (Penrose, 1959) retiennent une attention croissante en management stratégique. En témoigne l'émergence d'un champ consacré aux enjeux croisés de « cognition et capacités » (Gavetti, 2005 ; Kaplan, 2008 ; Tripsas & Gavetti, 2000). Eggers et Kaplan (2013) ont proposé une revue des recherches pouvant y être intégrées. Il s'agit ici d'appliquer des cadres d'analyse centrés sur les dynamiques cognitives (phénomènes d'apprentissage, cognition située, démarches de cadrage et d'enquête sur les situations de gestion, étude des biais de perception et de décision, attention managériale ..., voir Laroche (2015)) aux questions relatives à la gestion des ressources, des compétences et des capacités. Un des partis pris de ce courant émergent est de cesser de se figurer les managers comme disposant d'une connaissance *a priori*, exhaustive et claire, des capacités, et de tenir pleinement compte du fait que ces dernières sont largement tacites, intangibles, complexes, et par conséquent l'objet de représentations et de constructions sociales, potentiellement lacunaires et conflictuelles (Denrell et al. 2004). Savoir ce dont un individu ou un collectif humain est capable, loin d'aller de soi, est une opération qui passe donc nécessairement par des intuitions, des inférences et des itérations à partir d'expériences passées, de comparaisons. La dimension subjective et construite de la valeur des ressources est pourtant encore peu prise en compte et analysée par l'ARCC.

### ***Les travaux sur l'évaluation et la valorisation***

En sociologie économique, un nombre croissant de travaux cherchent à comprendre comment la valeur est produite, diffusée, évaluée et institutionnalisée (Lamont, 2012). Ces travaux se structurent autour des courants de la sociologie de la *valuation* et de l'évaluation (Lamont, 2012) et des « *valuation studies* » (Helgesson et Muniesa, 2013 ; Vatin, 2013). L'intérêt de ces approches est triple. Premièrement, ils proposent un cadre intégrant le travail *d'évaluation de la valeur* d'un bien, c'est-à-dire l'attribution d'une valeur, mais également *la valorisation* de ce bien, renvoyant aux pratiques favorisant l'accroissement de la valeur (Vatin, 2013). Deuxièmement, ils proposent d'ouvrir la boîte noire de la « valeur » en s'intéressant aux pratiques concrètes réalisés par les acteurs individuellement ou collectivement pour évaluer et notamment aux critères choisis pour considérer ce qui est « de valeur », juste ou légitime. Troisièmement, ces travaux proposent une conception élargie de la valeur puisque cette dernière renvoie tout autant à la valeur économique qu'aux principes de valeur, c'est-à-dire à ce qui est bon, ce qui compte, ce qui est utile ou légitime (Bidet, 2008). Si ces travaux ont davantage focalisé leur attention sur des dispositifs de marché ou des produits, et donc sur des « objets »

extérieurs aux firmes, le cadre d'analyse proposé permettrait de renouveler la conception de ce qu'est la valeur une ressource, une compétence ou une capacité.

### ***Les travaux sur le travail de catégorisation et de légitimation***

Lamont (2012) identifie des sous-processus à l'œuvre dans les processus d'évaluation et de valorisation : la catégorisation et la légitimation. Si ces processus sont déjà étudiés en management stratégique (Vergne & Wry, 2014), ils le sont davantage dans le champ des approches néo-institutionnelles et ont principalement porté sur la catégorisation des organisations (Hsu et Hannan, 2005 ; Durand et Paoletta, 2013). Les travaux s'inscrivant dans le champ « catégorisation stratégique », cherchant à mieux appréhender comment les organisations influencent les catégories à partir desquelles elles sont évaluées, pourraient être mobilisés dans l'ARCC pour mieux comprendre pourquoi des capacités ou des ressources sont jugées comme stratégiques, ordinaires ou négatives par les acteurs d'un secteur (Warnier & Weppe, 2017). Si la valeur d'une ressource est liée à des critères économiques « objectifs », elle peut résulter également en partie d'un travail de légitimation mis en place individuellement ou collectivement par des organisations cherchant *a minima* à faire accepter l'utilisation de cette ressource au regard des normes sociales du secteur, voire à lui attribuer un statut important ou une bonne réputation. L'importance de la catégorisation et de la légitimation sur le changement de valeur perçue a fait l'objet de travaux récents (Delmestri et Greenwood, 2016). Si ces derniers portent sur le changement de valeur perçue d'un produit sur le marché, la mobilisation de ces cadres d'analyse pour mieux comprendre la dynamique de la valeur sur le marché de facteur serait intéressante.

Nous avons distingué trois cadres d'analyse qui renvoient à des processus organisationnels et pratiques managériales liées aux ressources qui sont inextricablement liées dans la vie des entreprises. Ces derniers nous montrent que les catégories de ressources sont modelées par la perception des acteurs qui en retour façonnent leur manière d'appréhender leur environnement en éclairant ou en laissant dans l'ombre certaines ressources disponibles. En effet, Peteraf & Bergen (2003) affirment que les managers peuvent avoir une compréhension relativement pauvre des fonctions potentielles qu'ils peuvent tirer de leurs bases de ressources pour différentes raisons: manque de temps et d'attention, rationalité limitée, biais cognitifs et "framing limitations".

Les trois cadres d'analyse présentés ci-dessus (les approches cognitives de la stratégie, les travaux sur la valuation et la valorisation, ainsi que les travaux sur la catégorisation et la légitimation nous semblent pertinents pour renouveler l'ARCC notamment autour de deux axes de recherches qui sont encore peu développés dans l'ARCC: (1) l'évaluation des ressources, compétences et capacités (1) et (2) les processus de valorisation et de création de valeur auxquels les ressources, compétences et capacités contribuent.

### **De la « valuation » des ressources et compétences à la création de valeur et/ou d'avantage concurrentiel : une nouvelle perspective ?**

De façon étonnante, peu de travaux dans l'ARCC, mais aussi plus globalement en stratégie, définissent clairement ce qu'est la valeur d'une ressource (Kraaijenbrick et al., 2010 ; Pitelis, 2009 ; Leiblein, 2011) alors que des décisions managériales vitales pour l'organisation dépendent de l'interprétation de la valeur des ressources : c'est en effet l'écart entre le prix (ou le coût de développement) d'une ressource et les opportunités que le dirigeant imagine à partir

des services potentiels de cette dernière, qui va déterminer sa décision de l'acquérir (ou non) ou de la développer (ou non).

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les approches de la *valuation* peuvent aider l'ARCC à approfondir l'étude de la valeur des ressources et son impact sur la viabilité de l'entreprise, voire son avantage concurrentiel. Elles insistent par exemple sur le double sens du mot « valuation » qui fait référence à deux processus en réalité distincts que sont la détermination/attribution d'une valeur, d'un objet (ici la ressource, capacité ou compétence) et l'accroissement de sa valeur.

En proposant de distinguer ces deux processus, les approches de la valuation introduisent une rupture avec l'idée que la valeur d'une ressource/compétence est une donnée objective et statique, biais souvent reproché à l'ARCC : la détermination de la valeur d'une ressource et son accroissement sont des processus dynamiques et socialement construits dépendant de la subjectivité des acteurs qui l'environnent. L'ARCC pourrait donc mieux appréhender ces deux processus en analysant les dynamiques d'apprentissage autour des ressources en s'intéressant par exemple, aux processus internes qui permettent d'accroître la valeur d'usage d'une ressource/compétence, et développer de nouveaux services.

Une autre piste de recherche pertinente pour l'ARCC serait d'étudier comment les processus de catégorisation dans et hors de l'organisation ainsi que les stratégies de légitimation influencent l'évaluation d'une ressource. L'ARCC pourraient aussi analyser comment les *valeurs* associées à une ressource, et pas simplement sa valeur économique, la rendent plus ou moins acceptable, plus ou moins légitime, et l'influence des effets de réputation d'une ressource sur les décisions en ouvrant le champ à des recherches sur la légitimation interne/externe des ressources, le rôle des stratégies hors-marché, et des stratégies de lobbying dans l'évaluation et la valorisation d'une ressource, compétence ou capacité.

Un autre axe de renouvellement de la littérature pourrait être de décentrer l'ARCC de sa perspective ricardienne pour envisager le lien entre ressources, compétences, capacités et valeur autrement que du point de vue d'un AC durable lié uniquement à la détention de certaines ressources. Une approche dynamique des liens entre processus de valorisation des ressources, création/capture de valeur et construction d'un AC nécessiterait de prendre en compte le lien entre la valorisation des ressources et les différents processus menant à l'avantage concurrentiel (innovation de rupture, constitution de monopoles, détention de ressources et compétences spécifiques ...).

### **Les contributions attendues**

La STAIMS est ainsi positionnée sur un questionnement précis mais à l'intersection de plusieurs courants de recherche : l'approche ressources et compétences, les recherches sur l'évaluation et valorisation, les travaux sur la catégorisation et les processus de légitimation, les approches cognitives. Face aux enjeux importants d'une meilleure compréhension du rôle des managers dans l'évaluation et la valorisation de leur portefeuille de ressources dans des contextes variés, nous invitons les chercheurs en management stratégique, mais aussi en entrepreneuriat, en sociologie économique à développer et présenter leurs recherches apportant des contributions à la problématique générale suivante: **comment les managers évaluent et**

## **valorisent les ressources et les compétences (internes et externes) afin de développer une stratégie créatrice de valeur ?**

Cette STAIMS est ouverte à tous types d'approches théoriques, épistémologiques, et méthodologiques. Les communications devront par ailleurs respecter les normes énoncées dans l'appel à communication général de l'AIMS. Plusieurs voies de recherche semblent particulièrement porteuses, sans être exclusives:

- Processus d'évaluation des ressources et compétences par les managers
- Processus de catégorisation des ressources, des compétences ou des capacités
- Processus de légitimation ou de « délégitimation » des ressources et compétences
- Rôle des acteurs non économiques dans l'évaluation et la valorisation de ressources et compétences
- Apprentissage et désapprentissage (oubli, obsolescence...) des actifs organisationnels, perception et management de ces processus
- Adaptation, cognition et reconfiguration d'actifs
- Attention des managers aux ressources et capacités et à l'environnement
- Apport des « *valuation studies* » au management stratégique
- Un renouvellement de l'approche ressources et compétences par les apports de la théorie néo-institutionnelle
- Renouvellement/approfondissement de l'analyse des liens entre valeur des ressources, création de valeur et avantage concurrentiel

### **Références :**

Baker, T. ; Nelson, R. E. (2005). « Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage », *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n° 3, p. 329-366.

Barney, J. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, p. 99-120.

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

Bidet, A. (2008). La genèse des valeurs: une affaire d'enquête. *Tracés. Revue de sciences humaines*, (15), 217-228.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.

Delmestri G. , Greenwood R. (2016). « How Cinderella Became a Queen: Theorizing Radical Status Change », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 61, n° 4, p. 507-550

Denrell J., Arvidsson N. & Zander U. (2004) « Managing knowledge in the dark: An empirical study of the reliability of capability evaluations », *Management science*, vol. 50, n°11, pp. 1491-1503.

Depeyre C. & Vergne J.-P. (2015) « Les capacités de l'organisation sous l'angle de l'observation des capacités dynamiques », in Renard L & Soparnot R. (eds.), *Les capacités de l'organisation en débat*, Paris, L'Harmattan, pp. 125-147.

- Durand T. (2006), "L'alchimie de la compétence", *Revue Française de Gestion*, 1, p. 261-292.
- Durand, R. ; Paoletta, L. (2013). « Category stretching: Reorienting research on categories in strategy, entrepreneurship, and organization theory », *Journal of Management Studies*, Vol. 50, n° 6, p. 1100-1123.
- Eggers J.P. & Kaplan S. (2013) « Cognition and capabilities: A multi-level perspective », *Academy of Management Annals*, vol. 7, n°1, pp. 295-340.
- Frery, F., Lecocq, X., & Warnier, V. (2015). "Competing with ordinary resources." *MIT Sloan management review*, 26(3), 69-77.
- Furrer O., Thomas H., Goussevskaja (2008), « The structure and evolution of the strategic management field : a content analysis of 26 years of strategic management research », *International Journal of Management Reviews*, Vol 10, n°1, p.1-23.
- Foss, N. J., & Ishikawa, I. (2007). Towards a dynamic resource-based view: Insights from Austrian capital and entrepreneurship theory. *Organization Studies*, 28(5), 749-772.
- Garcias F. (2014) *Apprentissage, désapprentissage et réapprentissage organisationnels. Le cas de l'ingénierie de grands projets complexes*, Thèse de l'école des Mines de Paris.
- Garcias F., Dalmaso C. & Depeyre C. (2015), « "Can't remember what I forgot" : connaissance des capacités en situation d'oubli organisationnel », XXIVème conférence de l'AIMS, Paris, 3-5 juin.
- Gavetti G. (2005) « Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development », *Organization Science*, vol. 16, n°6, pp. 599-617.
- Helgesson C-F.; Muniesa F. (2013). « For what it's worth: an introduction to Valuation Studies», *Valuation Studies*, Vol. 1, n° 1, p. 1-10.
- Helgesson, C. F.; Muniesa, F. (2014). « Valuation is work», *Valuation Studies*, Vol. 2, n° 1, p. 1-4.
- Hsu, G., & Hannan, M. T. (2005). Identities, genres, and organizational forms. *Organization Science*, 16(5), 474-490.
- Holcomb T.R., Holmes R.M, Connelly B.L. (2009), « Making the most of what you have : managerial ability as a source of value creation », *Strategic Management Journal*, Vol 30, p. 457-485.
- Kor, Y. Y. ; Mahoney, J. T. ; Michael, S. C. (2007). « Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions », *Journal of Management Studies*, Vol. 44, n° 7, p. 1187-1212.
- Kraaijenbrink J, Spender J.C., Groen A.J (2010), "The resource-based view: A review and assessment of its critiques", *Journal of Management*, 36, p. 349-372.
- Lamont, M. (2012). « Toward a comparative sociology of valuation and evaluation », *Annual Review of Sociology*, Vol. 38, p. 201-221.
- Laroche, H., & Nioche, J. P. (2015). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, (8), 97-120.
- Leiblein, M. J. (2011). What Do Resource-and Capability-Based Theories Propose?. *Journal of Management*, 37(4), 909-932.

- Maurer C.C., Bansal P., Crossan M.M. (2011). « Creating economic value through social values : Introducing a culturally informed Resourced-Based-View », *Organization Science*, Vol. 22, n°2, p. 432-448.
- Navis, C. ; Glynn, M. A. (2010). « How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990–2005 », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 55, n° 3, p. 439-471.
- Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic management journal*, 24(10), 1027-1041.
- Pitelis, C. N. (2009). The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. *Organization studies*, 30(10), 1115-1139.
- Powell T., Lovallo D. & Caringal, C. (2006) « Causal ambiguity, management perception, and firm performance », *Academy of Management Review*, vol. 31, pp. 175-196.
- Powell T.C. (2014), « Strategic Management and the person », *Strategic Organization*, Vol 12, n°3, p.200-207.
- Priem R.L., Butler J.E. (2001), "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined Resource Value: Further Comments", *The Academy of Management Review*, 26(1), p.57-66.
- Schmidt J. ; Keil T. (2013), « What make a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value ». *Academy of Management Review*, Vol 38, n°2, p. 206-228.
- 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*, Vol 32, n°1, p. 273-292.
- Teece D.J. ; Pisano G. ; Shuen A. (1997). « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°7, p. 509-533.
- Tripsas M. & Gavetti G. (2000) « Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging », *Strategic management journal*, vol. 21, n°10-11, pp. 1147-1161.
- Vatin, F. (2013). « Valuation as evaluating and valorizing », *Valuation Studies*, Vol. 1, n°1, p. 31-50.
- Vergne, J. P., & Wry, T. (2014). Categorizing categorization research: Review, integration, and future directions. *Journal of Management Studies*, 51(1), 56-94.
- Warnier V., 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*, Vol. 39, n° 234, p. 43-81.
- Warnier V., Weppe, X (2017 en cours d'évaluation 2<sup>nd</sup> tour). « Evaluation et valorisation d'une ressource négativement perçue : l'autiste Asperger », *Management International*.
- Weppe, X., Warnier, V., Lecocq, X., & Fréry, F. (2012). Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques. *Revue française de gestion*, n°228-229, pp. 253-268.
- Wernerfelt B. (1984) « A resource-based view of the firm », *Strategic management journal*, vol. 5, n°2, pp. 171-180.