

L'apport des capacités ordinaires à la performance : Cas du secteur français de l'habillement

Garrab, Mehdi

Institut Supérieur de Gestion de Sousse, Université de Sousse, Tunisie.

Mehdigarrab@yahoo.co.uk

Rojot, Jacques

LARGEPA, Université Panthéon-Assas

Rojot@wanadoo.fr

Résumé :

L'objet du présent papier est l'analyse de la relation liant les capacités ordinaires à la performance, et ce en ayant comme sous-bassement théorique l'approche basée sur les ressources (RBV). Malgré l'abondance des travaux empiriques s'inscrivant dans le domaine, certains points restent à développer, particulièrement au niveau de l'appréciation des ressources et capacités (Newbert, 2007). Notre approche méthodologique se veut à posture positiviste, faisant appel aux méthodes quantitatives et recourant à des données secondaires provenant de la base de données DIANE. Pour appréhender les capacités auxquelles nous sommes intéressées, à savoir la capacité marketing, la capacité productive et la capacité financière, nous avons fait appel à l'approche input/output et ce par le recours à la méthode DEA. Notre étude empirique s'est basée sur un échantillon de 3134 entreprises françaises opérant dans le secteur de l'habillement, sur la période 2002-2010. Les résultats ont permis de trouver en premier lieu que les deux capacités qui se trouvent déterminantes de la performance sont la capacité financière et la capacité marketing. En deuxième lieu, la taille se trouve liée positivement et significativement à la performance. En troisième lieu, la performance des entreprises dans le secteur est durable.

Mots-clés : Capacités, ressources, performance, méthode DEA, industrie de l'habillement

L'apport des capacités ordinaires à la performance : Cas du secteur français de l'habillement

1. INTRODUCTION

L'approche basée sur les ressources constitue peut être l'approche dominante pour analyser l'avantage concurrentiel durable (Foss et Knudsen, 2003). Une théorie qui avait commencé à être connue depuis les articles de Wernerfelt (1984), Barney (1986 ; 1991), Rumelt (1984) et Prahalad et Hamel (1990). Actuellement, l'approche basée sur les ressources (« Resource-Based View ») est beaucoup sollicitée par les chercheurs en stratégie. Cependant, malgré le nombre important des travaux empiriques, certains questionnements et champs restent encore peu investigués (Newbert, 2007).

Rumelt (1984) a démontré empiriquement que les différences de performances intra-industrielles dépassent les différences de performances interindustrielles, ce qui laisse inférer que les effets des ressources/capacités et processus internes sont plus importants que les effets de l'industrie. Desarbo et al. (2007) affirment que l'habileté de l'entreprise à déployer ses ressources à travers l'utilisation de ses capacités peut s'avérer plus importante que les ressources détenues, dans l'obtention d'un niveau désiré de performance (Murray, Yong Gao et Kotabe, 2011).

La théorie basée sur les ressources a pour objet l'analyse des ressources et capacités sources d'avantage concurrentiel durable. Ces dernières doivent respecter certaines propriétés, dont l'ambiguïté (causale). Barney (1991) souligne que lorsque les liens entre les ressources contrôlées par une firme et un avantage concurrentiel sont mal compris (Lippman et Rumelt, 1982 ; Barney, 1986), il y aurait imitation imparfaite. En l'absence de cette ambiguïté, chaque firme pourrait imiter sa concurrente en reliant les causes (les capacités) aux effets (l'avantage concurrentiel).

Cette ambiguïté causale est la conséquence de trois causes essentielles : *Le caractère tacite* des ressources et capacités, *la complexité* qui dépend du nombre de composants et d'interactions possibles entre les causes probables de l'actif stratégique et *la spécificité* des ressources et capacités (Reed et DeFillippi, 1990). Il sera primordial de réinvestir pour maintenir ce type de barrières, si l'entreprise cherche à garder son avantage concurrentiel.

Dans le cadre du présent travail nous allons nous intéresser à la relation pouvant exister entre les capacités ordinaires, prises individuellement et collectivement, et la performance. Ce ci nous amène à poser une question : Quelles contributions, individuelles et conjointes, auront les capacités sur la performance des entreprises industrielles opérant dans le secteur français de l'habillement?

Dans le présent travail nous allons essayer de parer à deux limites parmi celles opposées aux travaux empiriques passées et s'inscrivant dans l'approche RBV : La logique tautologique en raison des mesures utilisées pour l'identification et l'appréciation des ressources (Priem et Butler, 2001) et le peu d'intérêt accordé aux effets conjoints des capacités (Newbert, 2007). Pour ce faire, nous allons adopter les préconisations de Levitas et Chi (2002) aux études quantitatives, selon lesquels il faut fournir plus d'efforts de créativité lors de l'opérationnalisation, ce qui permettrait de mesurer directement les effets individuels et conjoints des capacités.

Pour tester ces relations nous avons opté pour le secteur français de l'habillement qui constitue un terrain riche en conclusions, vu sa vulnérabilité et son dynamisme, localement et à l'échelle international.

Le présent papier sera organisé en six sections. En premier, il sera exposé le fondement théorique. En deuxième lieu, seront développées les hypothèses de la recherche. En troisième lieu, nous aurons à présenter la méthodologie et les mesures adoptées. En quatrième lieu, il sera question d'exposer l'analyse et la discussion des résultats. En cinquième lieu, seront présentées les implications des résultats sur les plans théoriques et managériaux. En dernier lieu nous allons conclure avec les limites et recommandations.

2. FONDEMENT THEORIQUE

Vu l'importance de l'effet de la cohérence, Wernerfelt (1984) propose d'en tenir compte même au niveau de l'acquisition des nouvelles ressources. Ainsi, il conseille de rechercher les ressources qui se combinent bien (qui sont cohérents) avec celles déjà détenues par l'entreprise et qui ne constituent pas un grand enjeu de concurrence entre les entreprises.

Lorsqu'il y a une forte relation de *complémentarité* et de « *co-spécification* » entre les capacités individuelles, ce qui importera n'est plus les capacités prises chacune à part mais la manière avec laquelle elles ont été regroupées entre elles. Le fait de détenir une capacité incohérente avec le stock de ressources existantes diminuerait la valeur de ces dernières et la capacité elle-même ne sera plus reconnue comme telle.

En plus, si les capacités sont cohérentes entre elles et avec les ressources détenues par la firme, l'effet sur l'avantage concurrentiel sera très appréciable.

L'avantage concurrentiel est généralement déterminé par un réseau complexe de ressources/capacités évolutives (Black et Boal, 1994; Lippman et Rumelt, 1982). Cette idée nous ramène à exposer la dynamique du portefeuille ressources/capacités qui va renforcer les caractéristiques non imitables.

Dans certains cas, la cohérence peut être appréhendée sous forme de structure mettant en relation plusieurs ressources et capacités. En effet, « *les structures des relations intégrées dans les structures organisationnelles peuvent être des sources d'avantage en raison de leur inhérente « non imitation » basée sur la complexité causale, mais à condition que ces structures se trouvent liées au 'processus' de génération de valeur, et qu'elles soient non substituables par d'autres structures similaires ou fonctionnant d'une manière équivalente* ». (Daellenbach et Rouse, 2007, p : 7).

L'apport de la théorie des ressources en termes de terminologie est assez riche, même si elle prête à confusion, vue l'absence de terminologie commune partagée par tous. Cependant, chaque typologie est tenue de respecter deux conditions nécessaires à savoir : La hiérarchisation des ressources/capacités et la correspondance avec les activités de l'entreprise. En conséquence, et vue que nous nous intéressons aux cas des entreprises industrielles, nous avons opté pour une typologie composée de trois types de capacités ordinaires ou fonctionnelles ou opérationnelles, à savoir la capacité marketing, la capacité financière et la capacité productive (Dutta et al., 1999 ; 2005 ; Nath et al., 2010).

La capacité marketing peut être définie comme le processus (ou habilité) permettant à l'entreprise d'utiliser ses ressources tangibles et intangibles pour comprendre les besoins des consommateurs afin de différencier le produit par rapport à la concurrence et construire une image de marque supérieure (Day, 1994 ; Song et al., 2007 ; Nath et al., 2010).

La capacité productive peut être définie comme l'habilité à intégrer un ensemble complexe de tâches réalisées par l'entreprise afin d'assurer la production d'output de production dans des conditions efficaces de gestion d'inputs de production ; matériels, technologiques et flux de matières (Dutta et al., 1999 ; Nath et al., 2010). Cette capacité permet à l'entreprise de bien gérer ses processus à travers l'acquisition et l'intégration de connaissances supérieures (Tan et al., 2007).

La capacité financière¹ est l'habilité qui permet à l'entreprise de bien gérer ses ressources financières, surtout excédentaires, dans le but d'avoir une situation financière saine. Elle peut être appréhendée à travers les stratégies financières, les choix de financements et d'investissements de long terme et de court terme (Greenley et Oktemgil, 1998).

3. MODELE ET DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES

La méta-analyse de Krasnikov et Jayachandran (2008) ayant porté sur la relation capacités-performance, a permis de mettre en relief la primauté de la capacité marketing, par rapport aux capacités en R&D et productives, dans l'explication de la performance. Certains chercheurs (Dutta et al., 1999 ; 2005 ; Nath et al., 2010) ont pu conclure à la même supériorité de la capacité marketing vis à vis des autres capacités fonctionnelles, puisqu'elle est reconnue comme une capacité vitale pour l'entreprise (Srivastava, Shervani, et Fahey's, 1998 ; 1999).

La supériorité de la capacité marketing ne peut aucunement être expliquée par la faible importance des autres capacités mais plutôt par le fait que la capacité technologique et la capacité productive sont susceptibles d'être facilement imitées, ce qui les rend relativement plus mobiles que la capacité marketing (Nath et al., 2010).

La capacité marketing sera constituée suite à l'accumulation d'investissements successifs en relations clients permettant à l'entreprise de détenir la capacité d'être à l'écoute du marché (; « Market Sensing ability ») (Dutta et al. 2005). Le changement dans les goûts et besoins des consommateurs impose à l'entreprise d'être toujours à la page et en temps réel, et cette réactivité sera assurée par la capacité marketing qui joue un rôle important dans la génération d'un avantage concurrentiel (Day, 1994 ; Vorhies et Morgan, 2005 ; Qureshi et Kratzer, 2011).

H1: La capacité marketing affecte positivement la performance.

La capacité productive constitue l'une des sources de performance des entreprises industrielles, ce qui la positionne au cœur de la stratégie industrielle. Cette relation se trouve amplement étudiées dans la littérature RBV et de l'économie industrielle (Dutta et al., 1999 ; Tan et al., 2007 ; Nath et al., 2010).

La recherche de l'efficacité et de la flexibilité des processus de production pour répondre aux besoins en perpétuel changement des consommateurs impose à l'entreprise de disposer d'une capacité productive de valeur. Cette dernière joue un rôle primordial dans le développement

¹ Il est important de noter que la capacité financière dont il est question, ne correspond nullement à la capacité de financement ou financière communément utilisée par les financiers, et qui correspond à la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements. Il est cependant évident que la seconde fait partie intégrante de la première, qui est plus globale. Peut être qu'il serait plus précis d'utiliser la notion de « compétence financière », que nous ne voulons pas utiliser pour garder une certaine cohérence terminologique.

des infrastructures, l'utilisations des technologies (Nath et al., 2010) et la gestion des ressources pour réduire les coûts afférant aux processus de production et de distribution (Day, 1994)

H2 : La capacité productive affecte positivement la performance.

La stratégie financière de l'entreprise est basée essentiellement sur l'habilité de celle-ci à faire le bon dosage entre les flux financiers de court terme et de long terme, afin de garantir une performance supérieure correspondante aux deux horizons. Autrement dit, la bonne santé financière de l'entreprise résulte des décisions financières qui prennent en compte les contraintes en termes de ressources financières à gérer afin d'atteindre les objectifs de rentabilité et de profitabilité. Ces objectifs seront tributaires d'une capacité financière de valeur qui va permettre une meilleure allocation des ressources financières (Greenley et Oktemgil, 1998 ; Tan et Peng, 2003).

H3:La capacité financière affecte positivement la performance.

Selon Teece (1998), l'exploitation des opportunités d'affaire qui s'offrent à l'entreprise implique l'identification et la combinaison d'actifs complémentaires. La source de l'avantage synergique s'explique par la manière avec laquelle les connaissances seront intégrées et coordonnées à travers les fonctions (Grant, 1996). Ces interactions peuvent renforcer la performance générée d'une manière individuelle (Dutta et al., 1999).

En plus des effets directs traités précédemment, les capacités fonctionnelles se complètent les unes, les autres. Srinivasan et al. (1997) étaient les premiers à mettre l'accent sur la nécessaire complémentarité entre la capacité productive et la capacité marketing, dans la mise en place du processus de développement du produit (Dutta et al., 1999).

De plus, nous pouvons noter que certaines recherches adoptent une approche intégrative en combinant la capacité productive avec la capacité marketing (Nath et al., 2010). Les explications présentent la réussite productive comme une condition nécessaire à la réussite marketing (Hausmana et al., 2002 ; Nath et al. 2010).

La présence d'effet significatif de l'interaction entre capacité marketing et capacité productive autorise à inférer la présence d'une capacité organisationnelle de coordination efficace, assurant la cohérence du portefeuille-capacités de l'entreprise. Nous pouvons ainsi conclure que l'intégration de la capacité marketing et de la capacité productive conduit à l'amélioration de la performance (Kely et Flores, 2002)

H4 : L'interaction « Capacité productive -Capacité marketing » admet un effet positif sur la performance.

4. METHODOLOGIE

4.1 CONTEXTE

Après un délaissement presque total de l'industrie française par les pouvoirs publics en faveur des secteurs des services et de la haute technologie, l'orientation des politiques publiques a changé de direction en faveur d'une « *renaissance industrielle* »².

En effet, l'industrie ne joue plus son rôle social, de premier employeur, ainsi que son rôle économique, de premier producteur de richesse, pour la France.

« Au cours de la dernière décennie, l'industrie française a enregistré un double repli : L'emploi industriel a diminué (de 16 à 13% depuis 2000) et la position de l'industrie française, rapportée aux performances des principaux partenaires économiques, s'est dégradée » (Dehecq, 2011, p : 8)³

4.2 ECHANTILLON ET DONNEES

L'échantillon sur lequel nous allons nous baser est constitué d'entreprises industrielles manufacturières françaises opérant dans le secteur de l'habillement (Code Naf 14) et choisies à partir de la base de données DIANE⁴. L'échantillon porte sur la période allant de 2002 à 2010 et il est composé de 3134 entreprises appartenant aux cinq branches composant le secteur français de l'habillement.

Le choix de faire l'étude sur une assez longue période permet de mieux appréhender la durabilité de l'effet des ressources génératrices d'avantage concurrentiel. En effet, comme le préconisaient Wiggins et Ruefli (2002), la période de 10 ans est suffisante pour appréhender la durabilité. Dans notre cas nous nous sommes limités aux années disponibles au niveau de la base DIANE et qui sont arrêtées à 9 années.

4.3 MESURES DES VARIABLES

La mesure des ressources et capacités dans le domaine de la RBT, a constitué le point d'attaque des critiques opposées à la théorie, selon lesquelles c'est une approche (« théorie ») handicapée par un raisonnement tautologique⁵, dû essentiellement à la nature des mesures

² L'intérêt accru des pouvoirs publics français en faveur de l'industrie se fait sentir, depuis pas mal d'années, à travers beaucoup de décisions : la création des « états généraux de l'industrie », « la part du lion du Grand emprunt sera affectée à l'industrie (2 milliards EUR à l'aéronautique et le spatial, 1 milliard EUR à l'automobile, 1,5 milliards EUR au financement de l'innovation....).

³ « *Diagnostic de l'industrie française : Rapport public du ministère en charge de l'industrie* », Problèmes économiques, N° :3.003, p : 8-16.

⁴ La base de données DIANE comprend des données financières et autres, portant sur 1 355 139 entreprises françaises le jour de la collecte des données. Le nombre des entreprises industrielles est de 124 421.

⁵ A lire le débat scientifique qui a eu lieu entre Priem et Butler d'un côté et Barney de l'autre dans les numéros de l'Academy of Management Review de 2001, ainsi que les contributions complémentaires de Makadok (2001) et Bowman(2001).

utilisées (Priem et Butler, 2001). En effet, les mesures des capacités constituent notre premier point de focalisation.

4.3.1 Mesure de la variable dépendante : Performance

La performance sera appréciée par trois ratios, à savoir la rentabilité financière (ROE) (Lawless, Bergh et Wilsted, 1989 ; Greenley, Oktemgil, 1998), la rentabilité économique (ROA) (Durand, 1998 ; Vincente-Lorente, 2001; Tan , 2003 ; Santhanam et Hartono, 2003) et la rentabilité des ventes (ROS) (Hansen et Wernerfelt, 1989; Markides et Williamson, 1994; Greenley, et Oktemgil, 1998 ; Fahy, 2002 ; Santhanam et Hartono, 2003).

4.3.2 Mesures des variables indépendantes : Capacités ordinaires

Notre revue des études empiriques antérieures nous a permis de dégager trois approches d'appréciation des capacités, à savoir : L'approche input, l'approche output et l'approche input/output. Cette dernière nécessite le recours à des outils plus sophistiqués.

L'approche orientée « inputs » s'explique par l'utilisation des mesures des ressources, d'investissements ou d'efforts pour appréhender la capacité. Une telle approche ne donne aucune idée sur l'évolution de la capacité (Mowery, Oxley et Silverman, 1996) en question et suppose l'homogénéité des entreprises en terme d'apprentissage ce qui contredit l'hypothèse d'hétérogénéité de la théorie des ressources (Armstrong et Shimizu, 2007).

L'approche orientée « outputs » trouve son fondement dans l'argument de Godfrey et Hill (1995) qui expliquent que les chercheurs dans le domaine de la théorie des ressources doivent « *identifier théoriquement ce que peuvent être les conséquences observables des ressources non observables* » (p : 530).

L'approche inputs/outputs, permet de récupérer les avantages des deux approches comme préconisé par Dutta et al. (1999). Cette méthode permet d'apprécier les unités en termes de performance (ou objectifs atteints), tout en relativisant cette efficacité par rapport aux ressources utilisées.

Les capacités seront évaluées en ayant recours à l'approche input/output, et ce, en utilisant comme outils les méthodes d'optimisation multicritères (Dutta et al., 1999 ; 2005), et plus particulièrement la méthode DEA (Nath et al., 2010). Dans ce travail nous nous sommes basés sur la méthodologie adoptée dans les travaux de Dutta et al. (1999, 2005), Narasihman et al. (2006) et Nath et al. (2010) pour appréhender les différents types de capacités, tout en y introduisant certains changements aussi bien au niveau de la méthode que des mesures.

Nous avons appliqué la méthode DEA année/année, branche/branche et capacité/capacité. Nous avons opté pour l'orientation-input, la structure convexe, le rendement d'échelle constant et l'option super-efficience (; « Superefficiency ») qui permet

de mesurer non seulement le degré d'inefficience mais aussi les niveaux d'efficience des entreprises se trouvant sur la frontière, ce qui est susceptible de rendre possible la différenciation entre les niveaux de capacités détenues par les meilleures entreprises.

Chaque capacité sera appréciée en comparant la performance opérationnelle atteinte relativement aux ressources à disposition.

Les mesures seront résumées dans le tableau N°1.

Tableau N°1 : les différentes mesures des capacités adoptées

	Ressources	Objectif ou performance opérationnelle
Capacité financière	« Autonomie financière » Dépenses administratives/CA « Cash flow net/Actifs »	« Le Score AFDCC »
Capacité marketing	« Les Dépenses marketing cumulées » « Le montant des actifs intangibles » ; « Le montant des créances clients » « La croissance des ventes »;	« Chiffre d'affaires » ; Taux de marge commerciale
Capacité productive	« Le montant des actifs tangibles » ; « Le montant des stocks » « Les salaires, avantage et charges assimilées/effectif »	« Valeur ajoutée » ; « Le délai de rotation des stocks »

4.3.3 Mesures des variables de contrôle

Ces variables se limitent à la taille appréciée par le logarithme de l'effectif (Mosakowski, 1994 ; Yeoh et Roth, 1999 ; Powell et Dent-Micallef, 1997 ; Acquah, 2003, Prieto et Revilla, 2006 ; Jeffers, Muhanna et Nault, 2008) et l'âge apprécié par le logarithme du nombre d'années d'activité (Mosakowski, 1994 ; Tan, 2003; Lee et al., 2005; Ainuddin et al., 2007; De Carolis, 2003 ; Zhang LI et Ziegelmayer, 2009).

4.3 Modèle et Outils statistiques

Le modèle que nous nous proposons d'estimer intègre en plus des variables déjà mentionnées, la performance retardée et le terme d'interaction entre la capacité marketing et la capacité productive. La forme réduite du modèle théorique se présente comme suit :

$$Y_{it} = \beta_{0it} + \beta_{1it} \cdot CF_{it} + \beta_{2it} \cdot CM_{it} + \beta_{3it} \cdot CP_{it} + \beta_{4it} \cdot CM_{it} * CP_{it} + \beta_{5it-1} \cdot Y_{it-1} + \beta_{6it} \cdot T_{it} + \beta_{7it} \cdot A_{it} + \epsilon_{it}$$

Avec : Y_{it} : La performance mesurée par ROA, ROE, ROS.

Cj_{it} : Les capacités (F : Financière, M: Marketing, P : Productive).

$CM_{it} * CP_{it}$: Le terme d'interaction entre les capacités Marketing et productive (cohérence interne).

T : La taille de l'entreprise mesurée par le Logarithme népérien de l'effectif.

A : L'âge de l'entreprise mesuré par le Logarithme népérien du nombre d'années.

Dans notre travail de recherche empirique nous avons opté pour l'utilisation de

- La régression sur les données de panel dynamique, en ayant recours à deux techniques, à savoir la GLS et la GMM. La première permet de rendre compte de l'effet de chaque variable explicative en tenant compte aussi bien de l'effet individuel que de l'effet temporel. La seconde est plus sophistiquée, puisqu'elle permet d'évaluer en plus des effets temporels et spécifiques, le caractère durable des relations, c'est ce qu'on appelle la régression de panel dynamique. Cette méthode sera appliquée en recourant au logiciel STATA 12.

- La méthode des régressions hiérarchiques modérées, permet d'examiner les effets additionnels de certaines variables « modératrices », comme ; les caractéristiques environnementales et organisationnelles sur les ressources, les capacités et la performance (Yang, Marlow et Chin-Shan Lu, 2009), sera utilisée pour valider les modèles empiriquement.

- La méthode DEA pour évaluer les différentes capacités ordinaires (Nath et al., 2010). Cette méthode sera appliquée en ayant recours au logiciel EMS.

5. ANALYSE DES RESULTATS

L'estimation du modèle théorique proposé n'a été entamée qu'après avoir fait certains tests sur la qualité des données. Le test de la multicollinéarité a montré que nous pouvons intégrer toutes les variables, et ce, en raison du fait que la matrice des corrélations admet des coefficients inférieurs à 0.4, une VIF moyenne de 1.13 (< 2) et des VIF's faibles (< 10). Le test de la normalité a montré que toutes les variables ne sont pas normalement distribuées, de même que pour les résidus, ce qui a imposé de recourir à la transformation logarithmique comme préconisé par Box-Cox et Atkinson.

Nous avons par la suite procédé à la spécification du modèle à estimer, et le test de Hausman utilisé a permis de nous orienter vers le choix du modèle à effet individuel fixe. Ce dernier choix a permis de tester la présence d'homoscédasticité (test de Breush-Pagan) qui s'est avérée significative, ce qui nous a obligés à utiliser la commande « robuste » pour corriger les estimations par la méthode de white.

L'importance de la contribution des différentes variables du modèle a été estimée suivant son apport à la qualité du modèle testé, et ce en comparant quatre modèles, à savoir ; Le modèle avec seulement les variables de contrôle, le modèle avec les capacités fonctionnelles sans le terme d'interaction, un modèle avec toutes les capacités et le modèle avec toutes les variables. Ces comparaisons sont présentées dans la figure suivante, qui

expose la qualité des modèles testés sur la base des trois mesures de la performance (voir figure N°1).

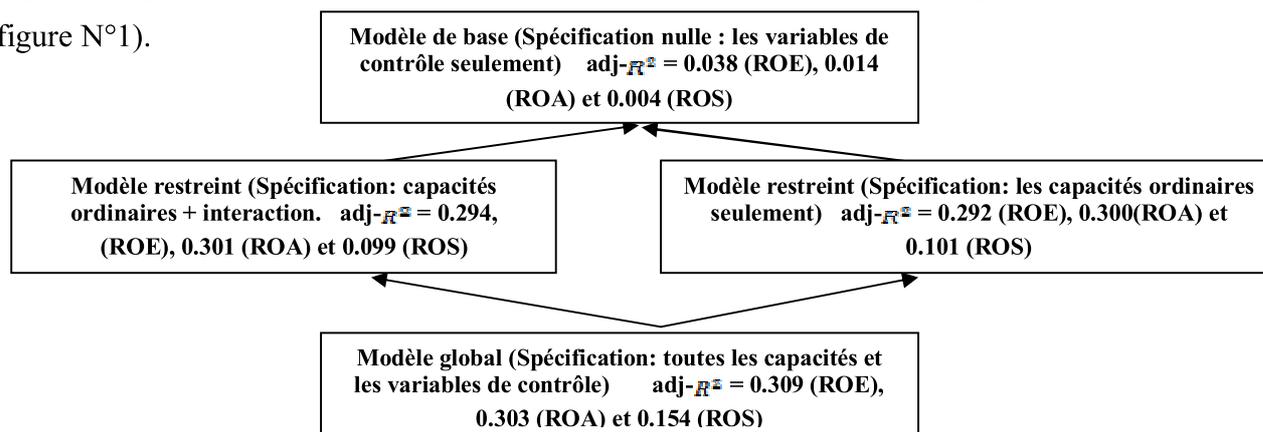


Figure N°1 : Le test de l'importance relative des capacités fonctionnelles et organisationnelles dans le secteur de l'habillement

5.1 LA DEPENDANCE ENTRE LES DIFFERENTES CAPACITES DU SECTEUR DE L'HABILLEMENT

Dans le secteur habillement nous nous retrouvons avec plusieurs relations significatives (au taux de 5%) : capacités financière-capacité marketing, capacité financière-capacité productive et capacités marketing-capacités productives (voir Tableau N°2).

Tableau N°2 : La matrice des corrélations entre les capacités du secteur de l'habillement

	Capacité financière	Capacité productive	Capacité marketing
Capacité financière	1.0000		
Capacité productive	0.1648*	1.0000	
Capacité marketing	0.1903*	0.1059*	1.0000

(*) Correspond à une significativité de 5%

5.2 TEST DES HYPOTHESES

Les résultats des estimations ont été rapportés au niveau du tableau N°3. Le premier résultat concerne les hypothèses mettant en relation les capacités individuellement avec la performance, ce qui nous conduit à confirmer les hypothèses **H1** et **H3** concernant respectivement, l'effet de la capacité marketing ($P < 1\%$) sur la performance financière et celui de la capacité financière ($P < 1\%$) sur les trois mesures de la performance.

La capacité productive se trouve significativement liée ($P < 5\%$) à la performance commerciale, mais son effet est négatif, ce qui nous ramène à infirmer l'hypothèse **H2**.

Pour ce qui de l'effet de la capacité organisationnelle qui a été appréhendée à travers l'introduction de l'effet conjoint des capacités marketing et productive, les résultats n'ont pas permis de confirmer l'hypothèse **H4** en raison de l'absence d'un effet significatif.

Un autre résultat intéressant concerne la durabilité de la performance, ainsi les performances économique et commerciale suivent un processus autorégressif (AR1) et positif.

Tableau N°3 : Les résultats des estimations du modèle (statique et dynamique)

Performance	ROE			ROA			ROS					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(1)	(2)	(3)
Modèles	Effet fixe robuste	Effet fixe interaction	Dynamique robuste	Dynamique robuste interaction	Effet fixe robuste	Effet fixe interaction	Dynamique robuste	Dynamique robuste interaction	Effet fixe robuste	Effet fixe interaction	Dynamique robuste	Dynamique robuste interaction
Perf (-1)												
Capa Fin	147.1** (62.48)	99.08** (40.95)	-0.0606 (0.0520)	-0.00214 (0.0145)	30.46*** (10.09)	27.14*** (10.38)	0.353*** (0.110)	0.247*** (0.0494)	0.102 (0.0737)	0.160*** (0.0562)	0.133 (0.243)	0.316*** (0.0994)
Capa Op	440.1 (471.8)	10.36 (27.06)	1.062 (758.3)	-21.23 (73.84)	0.298 (2.320)	-0.248 (1.960)	3.316 (3.772)	1.925 (10.01)	1.186 (1.396)	-0.117** (0.0472)	-0.420 (1.061)	0.00645 (0.124)
Capa Mkg	4.308* (2.406)	8.144** (3.317)	3.236 (3.161)	2.879 (3.322)	0.142 (0.245)	0.274 (0.358)	-0.532* (0.305)	-0.334 (0.432)	-0.0169 (0.0168)	-0.00260 (0.00592)	-0.00228 (0.00429)	-0.000384 (0.00354)
CapM x CapO		9.335 (6.641)		0.365 (10.64)		-0.513 (1.016)		-0.908 (1.091)		-0.0108 (0.0109)		-0.00535 (0.00610)
âge	-15.96 (15.90)	-3.886 (7.066)	-42.53 (30.63)	6.174 (17.86)	-3.059** (1.232)	-2.748** (1.268)	-2.058 (1.366)	-1.866 (1.146)	0.00118 (0.0166)	0.00893 (0.0181)	-0.0240 (0.0405)	-0.0213 (0.0164)
Taille	15.11 (17.03)	13.25 (16.10)	23.91 (16.68)	10.69 (9.796)	2.223 (1.357)	3.123** (1.490)	-0.914 (1.965)	0.243 (1.642)	-0.0656 (0.0863)	0.0350 (0.0313)	0.0168 (0.0688)	0.000994 (0.0148)
Constant	-55.26 (61.02)	7.666 (68.34)	-34.48 (69.76)	-53.80 (66.62)	-5.582 (6.939)	-7.960 (9.401)	-0.709 (6.671)	-2.299 (8.474)	-0.00993 (0.148)	-0.200* (0.113)	-0.0233 (0.221)	-0.000879 (0.0682)
R-squared	0.037	0.018			0.139	0.124			0.046	0.014		
P(Fisher)/Chi2	4.373	3.675	3.766	3.173	4.546	3.816	3.992	3.363	4.546	3.816	3.959	3.333
Number of i	1.363	1.216	1.242	1.116	1.405	1.255	1.312	1.180	1.405	1.255	1.304	1.171
Sargan			0.74	0.007			0.513	0.279			0.702	0.742
Arellano-abond1			0.168	0.128			0.0003	0.006			0.041	0.034
Arellano-abond2			0.352	0.215			0.373	0.913			0.086	0.122

Les erreurs standards robustes sont entre parenthèses, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1, (a) p-value 5.5%.

Un dernier résultat concerne l'effet de l'âge qui se trouve fortement et négativement lié ($p < 5\%$) à la performance économique et l'effet de la taille qui se trouve significativement et positivement liée ($P < 5\%$) à la performance mesurée par le ROA.

6. DISCUSSION DES RESULTATS

L'étude des résultats des estimations des différents modèles permet de dégager des constats intéressants qui mettent l'accent sur les particularités du secteur de l'habillement.

Le premier constat concerne la capacité financière qui joue un rôle important dans l'explication de la performance. En effet, la bonne santé financière et la bonne exploitation des ressources financières excédentaires constituent une garantie pour l'entreprise, afin d'exploiter les opportunités qui se présentent dans son environnement. Par conséquent, il ne suffit pas de disposer des ressources financières nécessaires pour assurer un niveau de performance satisfaisant. En effet, l'entreprise doit détenir la capacité financière permettant de bien les gérer, et la divergence des résultats quant à l'effet des ressources financières excédentaires sur la performance (Tan et Peng, 2003) en constitue la meilleure preuve.

Le deuxième constat porte sur le rôle de la capacité productive qui admet un effet significatif et négatif sur la performance commerciale. Ce résultat vient contredire les résultats de la plupart des chercheurs dans le domaine (Day, 1994 ; Hayes et Pisano, 1996 ; Dutta et al., 1999 ; Tan et al., 2007 ; Nath et al., 2010). Ce résultat peut être expliqué par le fait que le secteur de l'habillement ne nécessite pas d'importantes capacités productives, qui avec l'âge et l'expérience, deviendront des sources d'inflexibilité (« Core rigidities ») (Leonard-Barton, 1992). Une autre explication du résultat, relève de la mesure utilisée pour la capacité productive qui n'a peut être pas permis d'appréhender tous les attributs de celle-ci.

Le troisième constat touche au rôle de l'âge qui admet un effet significatif et négatif sur la performance (économique), ce qui rejoint le résultat de De Carolis (2003). Dans la mesure où l'âge peut constituer une barrière à la flexibilité de l'organisation, en constituant ainsi une contrainte interne source « d'inertie structurelle » (Hannan et Freeman, 1977), comme la définissent les tenants de la théorie de l'écologie des populations des organisations.

Le quatrième constat interpelle l'importance de la taille comme facteur déterminant de la performance dans le secteur, ce qui rejoint les résultats de certains travaux dans le domaine de la RBV (De Carolis, 2003 ; Carmeli et Tishler, 2004 ; Jeffers , Muhanna et Nault , 2008).

Le cinquième constat intéresse la cohérence « capacité marketing-capacité productive », qui n'admet aucun effet significatif sur la performance. Ce résultat vient en contradiction avec les affirmations de certains chercheurs (Hausmana et al., 2002 ; Kely et Flores, 2002 ; Nath et al. 2010) quand à la complémentarité des deux capacités.

Ce constat peut trouver son explication dans la simplicité des activités opérationnelles au sein des entreprises de l'habillement, ce qui ne nécessite pas d'investir dans les processus organisationnels de coordination.

Le sixième constat concerne la capacité marketing qui admet un effet significatif et positif sur la performance financière, ce qui rejoint la majorité des travaux dans le domaine (Day, 1994 ; Vorhies et Morgan, 2003 ; 2005 ; Ortega et Villaverde, 2008 ; Qureshi et Kratzer, 2011). En effet, dans le secteur de l'habillement il importe d'investir dans le volet marketing pour forger un lien de qualité avec la clientèle (Song et al., 2005), ce qui permettrait à l'entreprise d'être à l'écoute de son marché (Dutta et al. 2005) et assurer une meilleure réactivité.

Le septième et dernier constat met en avant la durabilité de la performance. Celle-ci suit un processus autorégressif positif d'ordre 1, et ce pour deux mesures de la performance : L'économique et la commerciale. Ce ci peut être expliqué par le fait que l'un des facteurs explicatifs est la capacité marketing qui se trouve difficilement imitable et, par conséquent, assure à l'entreprise détentrice la durabilité de son avantage (Day, 1994) et de sa performance.

Nous pouvons résumer les résultats trouvés dans la figure N°2.

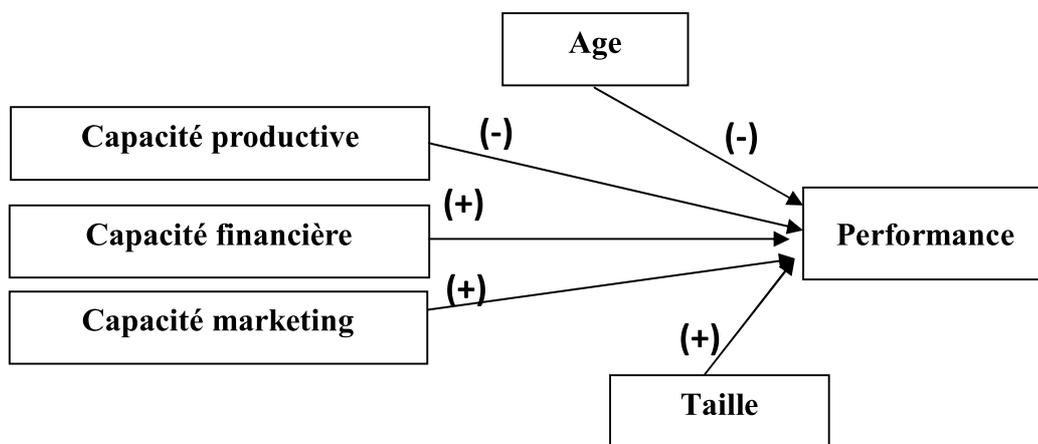


Figure N°2 : Le modèle résultant des différentes estimations

7. IMPLICATIONS

7.1 IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES ET CONCEPTUELLES

Ce travail de recherche a contribué à l'explication du lien capacités – performance dans le contexte des entreprises manufacturières françaises opérant dans l'habillement , et ce en intégrant plusieurs types de capacités, à savoir : La capacité marketing, la capacité financière, la capacité productive et la cohérence capacité productive-capacité marketing.

Parmi les contributions du point de vue conceptuel et méthodologique : La conception et la mesure de la capacité financière a été pour la première fois élaborée. Dans la littérature passée (Tan et Peng, 2003) cette capacité a été réduite aux ressources financières.

La théorie des ressources et plus particulièrement l'approche par les ressources (; « RBV ») a été critiquée par rapport à son échec dans la compréhension des mécanismes permettant d'expliquer comment les ressources se transforment en avantage concurrentiel (Mosakowski et McKelvey 1995). Dans le cadre de ce papier nous avons essayé de présenter un éclairage sur cette question à travers la mesure directe des capacités, l'introduction d'un nombre important de capacités et de leurs interactions dans un même modèle explicatif de la performance.

L'étude effectuée a montré comment certaines capacités interagissent entre elles, mais que cette interaction n'est pas toujours créatrice de valeur. Ce résultat a été bien expliqué par King, Slotegraaf et Kesner (2008), selon lesquels l'entreprise doit apprendre dans quels cas elle doit investir dans les capacités individuellement (Krasnikov et Jayachandran, 2008) et dans quels autres elle doit investir, lorsque la complémentarité est productive (Grewal et Slotegraaf, 2007), collectivement. Autrement dit, l'entreprise doit disposer de la capacité organisationnelle qui lui permettra d'assurer la cohérence interne de son portefeuille de ressources et capacités.

7.2 IMPLICATIONS MANAGERIALES

Les résultats de ce travail permettent de sensibiliser les managers à l'identification, le développement et l'exploitation des capacités (et ressources) stratégiques spécifiques au secteur et au contexte français voire européen.

Le présent travail a permis aussi de mettre l'accent sur les caractéristiques du secteur de l'habillement.

L'Etat français a toujours été un acteur essentiel dans la promotion de l'industrie, même si cet engagement a connu un certain fléchissement, durant les années 90, en encourageant plus les secteurs des services (financiers et services pour l'industrie).

Au cours des dix dernières années, l'orientation des politiques publiques a changé de direction en faveur d'une « *renaissance industrielle* »⁶. Parmi les actions entreprises, nous pouvons citer la création du FSI : Le Fond Stratégique d'Investissement (FSI), d'un budget

⁶ L'intérêt accru des pouvoirs publics français en faveur de l'industrie se fait sentir, depuis pas mal d'années, à travers beaucoup de décisions : la création des « états généraux de l'industrie », « la part du lion du Grand emprunt sera affectée à l'industrie (2 milliards EUR à l'aéronautique et le spatial, 1 milliard EUR à l'automobile, 1,5 milliards EUR au financement de l'innovation....).

de 20 milliards d'euros, permettant à l'Etat d'entrer dans le capital, afin de les sauvegarder, d'entreprises « d'intérêt stratégique ».

Les résultats de notre étude permettent de mieux répondre à certains questionnements posés par les experts quant aux anomalies du tissu industriel français. Nous pouvons ainsi citer deux appréciations d'experts à propos de l'état actuel du tissu industriel français, en l'occurrence M. Chevalier et J.-F. Dehecq, qui affirment que l'un des problèmes consiste en la taille des PME françaises.

Dehecq (2011) affirme que « *La balance commerciale de l'industrie française se dégrade ... l'hexagone accuse un retard notable en termes de dépenses totales en R&D rapportées au PIB. La faiblesse du nombre de grandes PME en est une explication* ». (J.-F. Dehecq, 2011, p : 8)⁷

De même Chevalier (2010) explique « *La France ne manque pas d'entreprises : elle en a plutôt trop et de trop petites. Le tissu industriel hexagonal accuse en revanche un déficit d'entreprises de taille intermédiaire, celles dont les effectifs sont compris entre 250 et 2500 salariés : ceux sont justement ces entreprises qui font la force, en particulier, de l'industrie allemande, parce qu'elles atteignent une taille suffisante pour innover, exporter et devenir peut être les grands groupes de demain* » M. Chevalier (2010, p : 4).

Dans ce qui suit nous allons mettre en avant l'importance du facteur taille dans l'explication de la performance des entreprises industrielles françaises opérant dans le secteur de l'habillement.

Les managers du secteur de l'habillement devront, selon les résultats de notre étude, se concentrer plus sur leurs capacités financières et marketing, qui constituent les deux piliers de la compétitivité dans un secteur en pleine mouvance, en raison des mouvements de mode. La capacité marketing offre la garantie d'être à l'écoute d'un marché en perpétuel changement, ce qui permet à l'entreprise d'améliorer au mieux sa réactivité pour répondre aux besoins des consommateurs.

L'adaptation continue aux changements dans les goûts impose à l'entreprise opérant dans le secteur de l'habillement d'avoir une capacité financière lui permettant d'avoir un accès soutenu aux ressources financières et d'assurer une bonne gestion de celles-ci afin d'être toujours prête pour exploiter les opportunités offertes par le marché et dénichées (« Sensing ») par la capacité marketing.

⁷ Op. cit.

Il est important de noter l'importance de la taille comme facteur déterminant de la performance dans le secteur de l'habillement. D'ailleurs la plupart des entreprises du secteur, conscientes de l'importance de ce facteur, recourent aux stratégies de sous-traitance (locale ou internationale). Il est à noter aussi que l'âge admet un effet significatif et négatif, ce qui sous-entend que l'expérience peut être considérée comme un facteur d'inflexibilité et donc de non performance dans un secteur pris par les effets de mode. Par conséquent, les managers doivent mettre en place des mécanismes permettant une meilleure capitalisation des effets d'expérience.

7.3 IMPLICATIONS POUR LA POLITIQUE INDUSTRIELLE DES POUVOIRS PUBLICS

Avant de s'engager dans les recommandations et implications des résultats pour l'action publique, il est important de rappeler que suite aux recommandations du rapport des états généraux de l'industrie de Mars 2010, le gouvernement a entamé 23 mesures en faveur de l'industrie, dont les plus importantes : L'organisation et le développement des filières, le prêt vert bonifié, l'instauration d'un dispositif pour les ré-industrialisation territoriale, la pérennisation du remboursement du CIR pour les PME, la réforme de la fiscalité pour les entreprises, la simplification de la réglementation.

L'une des limites que nous pouvons mettre en évidence, suite à ces recommandations est le fait de ne pas distinguer entre les secteurs qui seraient ciblés par telle ou telle action et le fait d'encourager certains secteurs (automobile et pharmacie qui s'accaparent la part du lion du grand emprunt) au détriment d'autres, ce qui pourrait affecter négativement le tissu industriel français qui est plutôt faiblement spécialisé, et qu'« une justice » entre les secteurs serait plus adaptée au contexte français.

Pour ces raisons, la politique industrielle à mettre en place doit tenir compte des spécificités des secteurs, pour qu'elle soit bien ciblée et adaptée, et ce, en tenant en ligne de compte les besoins de chacun. Il est cependant important de noter que le fait d'opter pour l'organisation des filières et la ré-industrialisation territoriale pourrait constituer une bonne solution, puisqu'elles permettraient de mettre l'accent sur les particularités des filières et des départements.

Suite à nos résultats, nous nous permettons de proposer deux recommandations :

- Prévoir des fonds ou des mécanismes de financement permettant aux entreprises des différents secteurs d'avoir les ressources financières nécessaires à l'exploitation des opportunités qui peuvent se présenter.
- Encourager les investissements tangibles et en particulier l'emploi, car ces derniers permettront aux entreprises d'atteindre des tailles critiques, et ce à travers l'instauration de

certaines mécanismes comme par exemple : Les encouragements fiscaux et la révision des charges sociales pour les investissements locaux, surtout que la relocalisation constitue l'une des priorités publiques.

8. CONCLUSION

Dans le cadre du présent travail nous nous sommes intéressés à l'étude de la relation « Capacités – Performance » en se basant sur l'approche basée sur les ressources (RBV). Nous avons eu recours à la méthode DEA pour évaluer directement et objectivement les capacités ordinaires des entreprises opérant dans le secteur français de l'habillement.

Les résultats obtenus suite à l'estimation du modèle proposé ont permis de mettre en valeur aussi bien la capacité financière que la capacité marketing. De même, nous avons pu observer l'importance de la taille comme facteur déterminant de la performance.

La cohérence entre capacité marketing et capacité productive, n'a pas eu d'effet sur la performance, ce qui permet d'inférer que la cohérence n'est pas toujours chose évidente, en raison de son lien incontestable avec la nécessaire capacité organisationnelle se trouvant à son origine.

Malgré le fait que le présent travail prenne les avantages des études dynamiques, il présente néanmoins certaines limites que nous pouvons classer en deux. La première limite relève du fait que la recherche actuelle s'est restreinte à trois types de capacités, et ce, en raison du manque de données secondaires disponibles.

La deuxième limite a trait au fait que l'étude s'est limitée à un seul secteur ce qui entrave à la généralisation des résultats obtenus et ce malgré la taille importante de l'échantillon, à tout le tissu industriel français. Cette limite peut constituer une entrave à la généralisation des recommandations que nous nous sommes permis de proposer aux pouvoirs publics afin de relancer l'industrie de l'habillement. En plus le fait de ne pas tenir compte des spécificités des branches, au niveau du secteur, peut affecter la qualité des estimations, surtout si les branches sont assez hétérogènes.

Nous nous permettons à ce niveau de proposer, aux futures recherches s'inscrivant dans le domaine de la théorie des ressources, d'investiguer plusieurs éléments que nous n'avons pas pu développer dans le présent travail. En premier lieu, il serait intéressant de voir le comportement d'autres capacités que nous n'avons pas pu mesurer à partir des données disponibles, comme ; les capacités en GRH, les capacités technologiques et les capacités en Systèmes d'informations ... En deuxième lieu, il est conseillé de confronter les résultats obtenus, dans un but de renforcer leur robustesse, aux appréciations (subjectives) des managers opérants dans le secteur de l'habillement.

En troisième lieu, et pour une meilleure généralisation des résultats, deux solutions peuvent être approchées. La première consisterait à élargir l'étude aux autres secteurs d'activités, industriels et de services, ce qui serait d'un apport non des moindres à l'orientation aussi bien des managers que des encouragements des pouvoirs publics. La seconde par en revanche, se résumera en la focalisation sur une branche d'un secteur en tenant compte des spécificités de celle-ci, comme c'est le cas des études de Dutta et al., (1999), Narasimhan et al., (2006) et Nath et al. (2010), pour ne citer que celles-ci.

9. BIBLIOGRAPHIE

- Acquaah, M. (2003). Organizational competence and firm-specific Tobin's q: the moderating role of corporate reputation. *Strategic Organization*, 1(4), 383-411.
- Ainuddin, R. A., Beamish, P. W., Hulland, J. S., et Rouse, M. J. (2007). Resource attributes and firm performance in international joint ventures. *Journal of World Business*, 42(1), 47-60.
- Armstrong, C. E., et 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.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney JB. (2001), "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, Vol. 26(1), pp. : 41–56.
- Black, J. A., et Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 131-148.
- Carmeli, A., et Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257-1278.
- Day, G. S. (1994), « The capabilities of market-driven organizations », *Journal of Marketing*, vol. 58, N 4, pp. 37-52.
- De Carolis, D. M. (2003). Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance. *Journal of Management*, 29(1), 27-50.
- DeSarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., et Song, M. (2007). A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities. *Journal of modelling in management*, 2(2), 103-130.
- Durand, R. (1998). *Théorie évolutionniste et management stratégique*. Repenser la stratégie.
- Dutta, S., Narasimhan, O. M., et Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: Is marketing capability critical?. *Marketing Science*, 18(4), 547-568.

- Dutta, S., Narasimhan, O. M., et Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, 26(3), 277-285.
- Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11(1), 57-77.
- Foss, N. J., et Knudsen, T. (2003). The resource based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 291-307.
- Godfrey, P. C., et Hill, C. W. (1995). The Problem of Unobservable in Strategic Management Research. *Strategic Management Journal*, 16(7), 519-533.
- Grant, R. M. (1996a). Toward a Knowledge-Based Theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Greenley, G. E. et Oktemgil, M. (1998). A comparison of slack resources in high and low performing British companies. *Journal of Management Studies*, 35(3), 377-398.
- Grewal, R., et Slotegraaf, R. J. (2007). Embeddedness of organizational capabilities. *Decision Sciences*, 38(3), 451-488.
- Hannan, M. T., et Freeman, J. (1977). The population ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 929-964.
- Hansen, G. S., et Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
- Hausman, W. H., Montgomery, D. B., et Roth, A. V. (2002). Why should marketing and manufacturing work together?: some exploratory empirical results. *Journal of Operations Management*, 20(3), 241-257.
- Hayes, R. H., et Pisano, G. P. (1996). Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts. *Production and Operations Management*, 5(1), 25-41.
- Jeffers, P. I., Muhanna, W. A., et Nault, B. R. (2008). Information Technology and Process Performance: An Empirical Investigation of the Interaction Between IT and Non-IT Resources. *Decision Sciences*, 39(4), 703-735.
- Kely, S. W. O. et Flores B. F. (2002). The Integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact on organizational performance. *Journal of Operations Management*, 20, 221-240.
- King, D. R., Slotegraaf, R. J., et Kesner, I. (2008). Performance implications of firm resource interactions in the acquisition of R&D-intensive firms. *Organization Science*, 19(2), 327-340.

Krasnikov, A., et Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.

Lawless, M. W., Bergh, D. D., et Wilsted, W. D. (1989). Performance variations among strategic group members: An examination of individual firm capability. *Journal of Management*, 15(4), 649-661.

Lee, S. H., Phan, P. H., et Chan, E. (2005). The impact of HR configuration on firm performance in Singapore: a resource-based explanation. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1740-1758.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.

Levitas, E., et Chi, T. (2002). Rethinking Rouse and Daellenbach's rethinking: Isolating vs. testing for sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 23(10), 957-962.

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

Markides, C. C., et Williamson, P. J. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 149-165.

Mosakowski, E., et McKelvey, B. (1995). *Bringing the Environment into the Resource-Based View of Strategy*. Los Angeles: UCLA, The Anderson School.

Mosakowski, E. (1994). A resource-based perspective on the dynamic strategy-performance relationship: An empirical examination of the focus and differentiation strategies in. *Journal of Management*, 19(4), 819-839.

Mowery, D. C., Oxley, J. E., et Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 77-91.

Murray, J. Y., Gao, G. Y., et Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.

Narasimhan, O., Rajiv, S., et Dutta, S. (2006). Absorptive capacity in high-technology markets: The competitive advantage of the haves. *Marketing Science*, 25(5), 510-524.

Nath, P., Nachiappan, S., et Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.

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.

Ruiz-Ortega, M. J., et García-Villaverde, P. M. (2008). Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry. *Journal of Business Research*, 61(4), 332-345.

Powell, T. C., et Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375-405.

Prahalad, C.K. et Hamel G. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, 68, pp. 79-91.

Priem, R. L., et Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. *Academy of Management Review*, 26(1), 57-66.

Prieto, I. M., et Revilla, E. (2006). Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain. *Management Learning*, 37(4), 499-522.

Qureshi, S., et Kratzer, J. (2011). An investigation of antecedents and outcomes of marketing capabilities in entrepreneurial firms: An empirical study of small technology-based firms in germany. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(1), 49-66.

Reed, R., et DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.

Daellenbach, U. S., et Rouse, M. J. (2007). Ten years after: some suggestions for future resource-based view research. *Research methodology in strategy and management*, 4, 3-18.

Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Competitive strategic management*, 26, 556-570.

Santhanam R., Hartono E. (2003). Issues in linking information technology capability to firm performance. *MIS Quarterly* , 27(1), 1-29.

Song, M., Di Benedetto, C. A., et Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18-34.

Srinivasan, V. , W. S. Lovejoy, D. Beach (1997). Integrated product design for marketing and manufacturing, *Journal of Marketing Research*, 34(1), 154-163.

- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., et Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. *The Journal of Marketing*, 2-18.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., et Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *The Journal of Marketing*, 168-179.
- Tan, J. (2003). Curvilinear Relationship Between Organizational Slack and Firm Performance:: Evidence from Chinese State Enterprises. *European Management Journal*, 21(6), 740-749.
- Tan, H.P., Plowman, D. and Hancock, P. (2007), "Intellectual capital and Financials returns of companies", *Journal of Intellectual Capital*, 8 (1): 76-95.
- Tan, J., et Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1249-1263.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Vicente-Lorente, J. D. (2001). Specificity and opacity as resource-based determinants of capital structure: evidence for Spanish manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 22(2), 157-177.
- Vorhies, D. W., et Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100-115.
- Vorhies, D. W., et Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp.171-180.
- Wiggins, R. R., et Ruefli, T. W. (2002). Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*, 13(1), 81-105.
- Yang, C. C., Marlow, P. B., et Lu, C. S. (2009). Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 4-20.
- Yeoh, P. L., et Roth, K. (1999). An empirical analysis of sustained advantage in the US pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(7), 637-653.

Zhang, K., Li, H. and Ziegelmayer, J.L. (2009). Resource or capability? A dissection of SMEs' IT infrastructure flexibility and its relationship with IT responsiveness. *Journal of Computer Information Systems*, 50(1), 46-53.

Annexe : Présentation de la méthode DEA

La méthode DEA (« Data Envelopment Analysis ») est une méthode d'optimisation multicritères non paramétrique, permettant de classer des unités de production comparables, suivant leur degré ou score d'efficacité. Ce score sera obtenu en comparant entre les unités en termes d'outputs produits relativement au volume des inputs utilisés par chaque unité.

La méthode se base sur la détermination d'entreprises de références (« benchmark ») et le calcul des distances les séparant par rapport aux entreprises qui dispose du même niveau d'input ou output, et ce selon la nature de l'orientation choisie : orientation input ou orientation output.

La Méthode DEA n'impose pas de fortes hypothèses lors de la spécification de la frontière de la meilleure pratique. Elle est une méthode fondée sur la programmation linéaire pour identifier des fonctions de production empiriques et pour déterminer ainsi la frontière d'efficacité du point de vue de la meilleure pratique.

L'analyse par l'enveloppement des données consiste à utiliser la programmation mathématique pour construire une frontière en fragments (segments) à partir de l'ensemble des unités présentes dans l'échantillon.

Le niveau d'inefficacité est déterminé par comparaison à une seule unité ou à une combinaison convexe d'autres unités de référence, situées sur la frontière d'efficacité, qui utilisent le même niveau d'inputs et produisent le même niveau ou un niveau supérieur d'outputs.

- Le programme linéaire permettant l'évaluation par la méthode DEA :

$$\begin{array}{l} \text{Max}_{uv} \frac{\sum_{r=1}^p u_r Y_{r0}}{\sum_{i=1}^m v_i X_{i0}} \end{array} \quad \text{Sous la contrainte :} \quad \begin{array}{l} \frac{\sum_{r=1}^p u_r Y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i X_{ij}} \leq 1 \quad \forall j \end{array}$$

j l'indice des unités de décision (1, ..., n), i l'indice des inputs Y_{rj} la production du bien r par l'unité j ; X_{ij} la dotation en facteur i de l'unité j ; u_r et v_i le système de pondération à déterminer.