

ST-AIMS 3 : Valorisation des ressources, des compétences et des capacités organisationnelles.

Responsables

- **Responsable Principal : Warnier, Vanessa** – Université de Lille, IAE, LEM, CNRS (UMR 9221), Professeure des Universités – vanessa.warnier@univ-lille.fr
- **Responsable 2 : Weppe Xavier** – Université de Lille, IAE, LEM, CNRS (UMR 9221), Maître de Conférences – xavier.weppe@univ-lille.fr
- **Responsable 3 : Dalmasso, Cédric** – PSL Research University, Mines ParisTech, i3-CGS (UMR CNRS 9217), Assistant Professor – cedric.dalmasso@mines-paristech.fr

Mots-clés : Ressources, Compétences, *Valuation*, valorisation, catégorisation, Business Models, valeur(s), ressources, compétences

Appel à communications

Les travaux s’inscrivant dans 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 leurs 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). Malgré les nombreux travaux s’inscrivant dans cette perspective, 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) ? Comment certaines organisations arrivent à développer un *business model* créateur de valeur à partir de ressources ordinaires (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) ? 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 ?

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 et des processus associés : évaluation de la valeur, création et captation de 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). Nous pouvons citer de manière non exhaustive :

- *les approches cognitives de la stratégie* s'intéressant aux liens « cognition et capacités » (Gavetti, 2005 ; Kaplan, 2008 ; Tripsas & Gavetti, 2000),
- *les travaux s'inscrivant dans les « valuation studies »* cherchant à comprendre comment la valeur est produite, diffusée, évaluée et institutionnalisée (Helgesson & Muniesa, 2013 ; Vatin, 2013 ; Lamont, 2012).
- *les recherches sur les processus de catégorisation et de légitimation* qui se sont particulièrement intéressés aux marchés de produits (Delmestri et Greenwood, 2016), mais paradoxalement peu aux marchés de facteurs, aux marchés des ressources et compétences.

Ces trois cadres d'analyse 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 des ressources, compétences et capacités.

De la « valuation » des ressources et compétences à la création de valeur : une nouvelle perspective ?

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). Il est donc essentiel de comprendre dans un premier temps comment les dirigeants interprètent la valeur de leurs ressources, celles de leurs concurrents ou celles présentes sur le marché et dans un second temps comment les dirigeants développent des stratégies de valorisation de leurs ressources ou de dévalorisation des actifs des entreprises concurrentes.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les approches de la *valuation* (Helgesson & Muniesa, 2014) peuvent aider l'ARCC à approfondir l'étude de l'évaluation et la valorisation des ressources, des compétences et des capacités. Elles introduisent une rupture avec l'idée que la valeur d'une ressource/compétence est une donnée objective et statique : 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. Comment expliquer que des entreprises arrivent à développer des Business Models performants à partir de ressources évaluées négativement par les autres acteurs ? Comment des entreprises développent des Business Models créateurs de valeur sans posséder de ressources stratégiques, de valeur, rares, inimitables, etc. mais s'appuyant sur une multitude de ressources ordinaires ? Comment des entrepreneurs sociaux arrivent à combiner création de valeur économique et création de valeur sociale en mobilisant des ressources humaines ou matérielles délaissés par les autres acteurs du secteur ?

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. Ces travaux (Delmestri et Greenwood, 2016 ; Vergne & Wry, 2014 ; Durand et Paolella, 2013 ; Hsu et Hannan, 2005; Lamont, 2012) ont permis de renouveler la compréhension de l'évaluation des produits et/ou des organisations en introduisant le rôle de processus non économiques (légitimation, catégorisation, etc.). Or, cette perspective ne s'est paradoxalement pas intéressée aux ressources, compétences, capacités organisationnelles. L'ARCC pourrait aussi analyser comment des stratégies hors-marché, des stratégies de lobbying peuvent influencer la manière dont les organisations vont évaluer certains actifs. Elle pourrait également s'intéresser à la manière dont sont évalués des actifs potentiellement créateurs de valeur économique mais perçus comme peu acceptables, ou peu légitimes dans le secteur. Enfin, des perspectives historiques permettraient de mieux comprendre la dynamique de valeur d'une ressource en retraçant -sur un temps long comment des ressources et des compétences vont passer du statut de ressource stratégique, vitale pour l'organisation à celui de ressource obsolète (Demil & Weppe, 2012) ou à l'inverse comment des ressources ordinaires vont être valorisées au point de devenir des ressources centrales de l'organisation ?

Les contributions attendues

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
- Business models de plateformes créateurs de valeur par la mobilisation d'une masse de ressources ordinaires
- Business models valorisant les ressources délaissées

- 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
- Diversité des talents et performance économique et sociale.
- Adaptation, cognition et reconfiguration d'actifs
- Attention des managers aux ressources et capacités et à l'environnement
- Apport des « *valuation studies* » au management stratégique

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
- 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
- Demil B., Weppe X. (2012), "Quand l'entreprise remplace des bénévoles par des professionnels histoire de la valorisation et de la dévalorisation du réseau des délégués Camif", *Gérer et Comprendre*, n°109, Septembre, p. 66-75.
- 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.
- Frery, F., Lecocq, X., & Warnier, V. (2015). "Competing with ordinary resources." *MIT Sloan management review*, 26(3), 69-77.
- Furrer O., Thomas H., Goussevskaia (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., Dalmasso C. & Depeyre C. (2015), « "Can't remember what I forgot" : connaissance des capacités en situation d'oubli organisationnel », XXIV^{ème} 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.
- Leiblein, M. J. (2011). What Do Resource-and Capability-Based Theories Propose?. *Journal of Management*, 37(4), 909-932.
- 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.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.
- 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 (2018, à paraître). « 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.