

Etude de la convergence entre processus théoriques de la RBV et processus empiriques des organisations : le cas des places portuaires

FRANKGUERIN

Maître de conférences, Université du Havre

ROMAINLAMBERT

Assistant Professor, ESC Rennes

CHARLES-HENRIFREDOUËT

Professeur honoraire, Université de Bretagne Occidentale

Abstract:

A significant part of the literature dedicated to the RBV theory deals with its empirical validation. A question remains however to be answered: whether the resources recommended by the RBV are the same as those perceived as strategic by the organizations. This paper feeds back on an assessment of this hypothetical convergence, in the specific case of maritime ports. Drawn from information provided through their institutional websites by a sample of 12 world-class ports, results of the study show that the characteristics put forward by the RBV are found in the (vast) majority of the resources mentioned by ports.



GUERIN, F., LAMBERT, R., FREDOUËT, C-H., 2015, Etude de la convergence entre processus théoriques de la RBV et processus empiriques des organisations : le cas des places portuaires, *Revue de Management et de Stratégie*, (10:4), pp.71-103, www.revue-rms.fr, VA Press.

Keywords:

Resource-Based View, Maritime ports, Competitive advantage, Strategy, Communication.

Résumé:

Une grande partie de la littérature sur la RBV traite de sa validation empirique. Une question reste cependant posée : savoir si les ressources recommandées par la RBV sont les mêmes que celles appréhendées comme stratégiques par les organisations. Ce papier restitue une évaluation de cette hypothétique convergence, au cas particulier des places portuaires. Obtenus à partir de l'information diffusée sur leurs sites internet institutionnels par un échantillon de 12 ports d'envergure mondiale, les résultats de la recherche montrent que les caractéristiques spécifiées par la RBV se retrouvent dans la (grande) majorité des ressources invoquées par les ports.

Mots-clés:

RBV, Ports, Avantage concurrentiel, Stratégie, Communication.

INTRODUCTION

La planétarisation des processus d'approvisionnement, de production et de distribution a conduit à une formidable augmentation des volumes de fret circulant par voie maritime, au point que celle-ci est désormais empruntée par 90% des flux du commerce mondial. Au sein des chaînes logistiques globales en charge de ces échanges, les ports constituent donc des maillons incontournables.

En effet, les chargeurs industriels et commerciaux, ainsi que les prestataires de services logistiques et de transport (PSL&T), sont très attentifs à la sélection des ports susceptibles d'être intégrés dans les supply chains qu'ils conçoivent pour eux-mêmes ou pour leurs clients. Les ports se trouvent donc en situation de vive compétition les uns avec les autres, et chacun, pour conserver sa place et/ou en gagner de nouvelles dans les chaînes logistiques globales, est soucieux de faire valoir les éléments qui lui paraissent être sources pour lui d'avantage concurrentiel.

Alors que les praticiens des diverses places portuaires s'attachent à détailler à destination de leurs clients leurs facteurs respectifs de compétitivité, la littérature académique accueille une profusion de contributions à la définition et aux modalités de mise en œuvre des ressources génératrices d'avantage concurrentiel pour une organisation (firme industrielle, de distribution, ou de services).

A cet égard, la Resource-Based View (RBV) est l'une des constructions théoriques les plus largement reconnues qui aient résulté d'une telle abondance. Selon cette théorie, dont deux des premiers initiateurs ont été Penrose (1959) et Rubin (1973), certaines des ressources (actifs tangibles et intangibles, capacités) que possède une organisation lui confèrent un avantage compétitif sur ses concurrents (Wernerfelt, 1984). Ces ressources, qualifiées "de valeur", sont celles qui contribuent à comprimer les coûts de l'organisation, et lui permettent

à la fois de profiter des opportunités et de neutraliser les menaces de l'environnement (Barney, 1991). A cet effet, elles doivent présenter certaines caractéristiques spécifiques. En référence aux typologies fournies par la littérature académique (ex.: Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Black et Boal, 1994 ; Collis et Montgomery, 1995, Newbert, 2007), ces caractéristiques semblent devoir être les suivantes : la rareté et l'appropriabilité, considérées comme susceptibles d'aider l'organisation à dégager un avantage concurrentiel, ainsi que l'inimitabilité et l'immobilité, censées pérenniser cet avantage acquis (Peteraf, 1993 ; Priem et Butler, 2001b; Piccoli et *al.*, 2002).

Plusieurs auteurs ont aussi mis en évidence l'importance des modalités de mise en œuvre des ressources dans l'acquisition et la pérennisation de l'avantage concurrentiel (Mahoney et Pandain, 1992 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Priem et Butler, 2001a). La RBV supporte donc divers processus de caractérisation théorique des ressources organisationnelles, qui isolent parmi celles-ci des capacités et des actifs réputés sources d'avantage concurrentiel.

Une partie de la littérature est alors consacrée à la validation empirique des liens entre les caractéristiques théoriques des ressources désignées par la RBV et les niveaux d'avantage concurrentiel / de performance effectivement atteints par les organisations (Newbert, 2007) : mesure de l'impact sur ces niveaux d'une ressource typique de la RBV (ex. : Deephouse, 2000), d'une caractéristique stipulée par la RBV (ex. : King et Zeithaml, 2001), ou encore des conditions de mise en œuvre des ressources, au plan soit d'une ressource spécifique (ex. : Kraemer et Zhu, 2002), soit de l'organisation dans son ensemble (ex. : Shepherd et Wiklund, 2003).

Pour autant, une autre question relative à l'opérationnalité de la RBV reste à prendre en considération : celle de savoir si les ressources recommandées par cette théorie sont les mêmes que celles appréhendées comme stratégiques par les organisations et mobilisées en tant que telles afin d'en tirer un avantage compétitif pérenne. Avec le souci d'aider à répondre

à cette question, le présent papier restitue une évaluation de la convergence entre les choix de ressources stratégiques opérés par les places portuaires et ceux auxquels peut conduire la RBV (Figure 1). L'évaluation a été construite à partir de l'information diffusée sur leurs sites web institutionnels respectifs par un échantillon de 12 Autorités Portuaires (APs), parties prenantes de ports d'envergure mondiale.

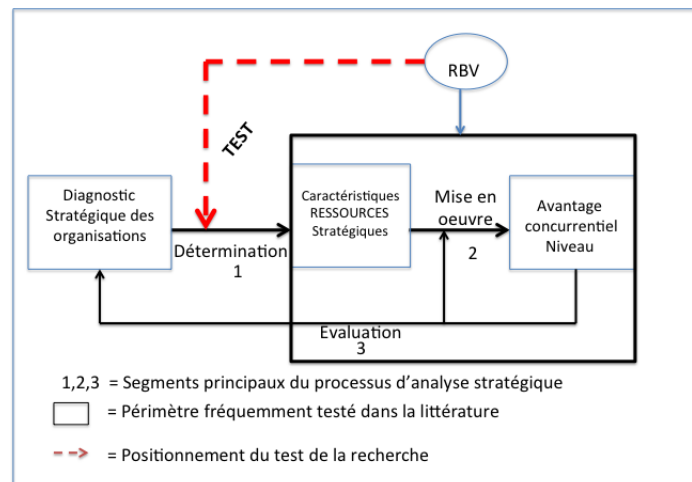


Figure 1 - Positionnement de la recherche

Plus spécifiquement, les hypothèses suivantes ont été formulées :

En matière de ressources susceptibles de générer un avantage concurrentiel, il y a convergence entre les choix de communication institutionnelle des places portuaires et ceux auxquels peut conduire la RBV :

- H1 sur le critère de rareté.
- H2 : sur le critère d'appropriabilité.
- H3 : sur le critère d'inimitabilité.
- H4 : sur le critère d'immobilité.

Une première section du papier rappelle les spécifications de la RBV quant aux ressources susceptibles de produire une rente concurrentielle pérenne pour une firme ; une deuxième

section présente la méthodologie suivie en matière de collecte et de traitement des données ; une troisième et dernière section discute les résultats obtenus avant de conclure sur les perspectives de prolongation du travail de recherche réalisé.

1. RBV et caractéristiques des sources de rente concurrentielle

Pour les tenants de la RBV, les ressources à partir desquelles une organisation peut construire un avantage concurrentiel doivent présenter certaines caractéristiques spécifiques ; en référence aux typologies fournies par la littérature académique (ex.: Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Black et Boal, 1994 ; Collis et Montgomery, 1995), ces caractéristiques semblent devoir être principalement les suivantes :

La rareté des ressources

Pour aider une organisation à obtenir une certaine forme d'avantage concurrentiel, les ressources correspondantes ne doivent pas être simultanément accessibles à un grand nombre de firmes (Amit et Schoemaker, 1993).

Dans le cas des ports, parmi les sources potentielles d'avantage compétitif, la rareté peut caractériser des ressources tels que les disponibilités foncières, un système d'information à guichet unique ou encore le financement des investissements.

L'appropriabilité des ressources

L'avantage compétitif procuré par ses ressources sera pour une organisation d'autant plus élevé que celle-ci sera en mesure de conserver une plus grande part du profit généré par cet avantage (Collis et Montgomery, 1995).

Pour un maillon portuaire, le niveau d'appropriation de sa rente concurrentielle est directement fonction de sa place d'une part dans les chaînes logistiques dont il fait partie (port de transit ou également de valorisation) et d'autre part dans l'activité économique de son hinterland (concentration dans son périmètre d'activités industrielles, commerciales et de services).

L'inimitabilité des ressources

Les ressources d'une organisation ne vont contribuer à améliorer sa compétitivité qu'aussi longtemps que ses concurrents n'auront pas réussi à les dupliquer et/ou à reproduire la manière spécifique de les mettre en œuvre.

Le degré d'inimitabilité dépend de facteurs tels que l'ambiguïté causale, qui empêche les imitateurs potentiels de savoir exactement ce qu'imiter ou comment procéder pour le faire (Peteraf, 1993), et la complexité sociale, qui fait que l'avantage concurrentiel naît des relations spécifiques qu'entretiennent les acteurs impliqués dans l'exploitation de ce qui n'est par ailleurs qu'un ensemble de ressources tout à fait ordinaire (Dierickx et Cool, 1989).

Ce dernier facteur serait probablement pour un port, certes acteur de réseau mais également réseau d'acteurs, la meilleure source d'amélioration de l'inimitabilité des ressources mobilisées.

L'immobilité des ressources

Des ressources peuvent être à l'origine d'un avantage compétitif pour autant qu'elles ne soient pas (facilement) transférables d'une organisation à une autre. Les marchés étant le cadre le mieux adapté à l'échange de ressources, la mobilité d'une ressource donnée est donc étroitement liée à sa négociabilité sur les marchés appropriés (Capron et Hulland, 1999).

Toutefois, dans le cas des maillons portuaires, la transférabilité des ressources n'a pas toujours à voir avec leur seule négociabilité sur un marché, comme dans le cas de certains actifs intangibles ; elle doit aussi prendre en compte la mobilité physique des actifs tangibles considérés, allant de l'immobilité complète de la position géographique à la mobilité relativement bonne de ressources tels que les portiques à conteneur.

2. Méthodologie de collecte et de traitement des données

Un échantillon de places portuaires a été composé, auprès desquelles ont été collectées des données représentatives des ressources à caractériser ; des mesures ont alors été faites des degrés auxquels ces ressources répondaient aux spécifications de la RBV relatives aux sources de rente concurrentielle.

2.1. l'échantillon

Une bonne recherche empirique concernant la RBV se doit d'être fondée sur des données élémentaires tirées d'un échantillon d'organisations soigneusement sélectionnées (Barney et Mackey, 2005).

Dans cet esprit, un ensemble de 12 ports a été constitué. Eu égard à la finalité de la recherche, soit mesurer la convergence entre les choix des places portuaires dans leur communication institutionnelle et ceux auxquels conduirait la RBV en matière de sources d'avantage compétitif, les ports retenus devaient présenter au moins deux caractéristiques :

- desservir un hinterland (arrière-pays continental) et/ou un foreland (zone d'influence extra-continentale) suffisamment vaste(s) pour se trouver en situation de concurrence aussi forte que possible ; une telle situation garantit de disposer de ports attentifs à la pertinence des arguments invoqués en support à leurs prétentions de compétitivité.

- se situer dans un environnement géographique et socio-économique suffisamment spécifique comparé aux autres ports ; la diversité des contextes permet de recueillir un large spectre de ressources appréhendées comme sources d'avantage concurrentiel.

Sur ces bases, les ports suivants ont été sélectionnés (tableau 1) :

port	hinterland	foreland	environnement socio-économique
Anvers	sub-continental	mondial	Europe de l'ouest
Baltimore	sub-continental	mondial	USA
Busan	sub-continental	mondial	Asie
Dubai	régional	inter-continental	Moyen-Orient
Le Havre	sub-continental	mondial	Europe de l'ouest
Los Angeles	sub-continental	inter-continental	USA
New-York	sub-continental	inter-continental	USA
Rotterdam	sub-continental	mondial	Europe de l'ouest
Santos	sub-continental	inter-continental	Amérique du sud
Shanghai	sub-continental	mondial	Asie

Singapour	régional	mondial	Asie
Zeebrugge	sub-continental	mondial	Europe de l'ouest

Tableau 1 – liste des ports constitutifs de l'échantillon

2.2. les variables

La communication institutionnelle externe de chaque port de l'échantillon a été analysée, afin d'y prélever les éléments d'information mobilisés par ce port pour se mettre en valeur face à la concurrence et susciter ainsi l'intérêt tant des chargeurs que des PSL&T.

Ont été utilisés à cet effet les comptes-rendus d'activité annuels parcourus pour six années consécutives (2007 à 2012) sur le site Internet des Autorités Portuaires concernées. Les éléments d'information collectés ont été enregistrés dans la formulation sous laquelle ils sont apparus dans les rapports consultés (tableau 2).

accès nautiques	développement industriel	position géographique	sécurité
attractivité	développement portuaire	promotion, communication	services aux navires
connectivité maritime	infrastructures d'accueil navires	protection de l'environnement	sûreté portuaire
connectivité terrestre	infrastructures multi-modales	qualité des services fournis	système d'information
coûts	investissements pour l'avenir	rayonnement international	

créations d'emploi	lignes maritimes	relations inter-organisationnelles	
délais	moyens logistiques	santé financière	
développement durable	port maritime du Grand Paris	sécurisation de la desserte routière	

Tableau 2 – Facteurs d'avantage concurrentiel, cas du port du Havre (France)

La fusion des éléments recensés pour l'ensemble des ports de l'échantillon a ensuite donné lieu à la création d'une liste de référence comportant 46 items¹ (tableau 3).

accès nautiques	développement économique régional	motivation du personnel	responsabilité sociale
attractivité	efficacité	nouveaux équipements	responsabilité sociale d'entreprise
capacités d'accueil des navires	équipements de manutention	nouvelles infrastructures	sécurité
capacités d'entreposage	fiabilité	position géographique	sécurité routière
capacités des infrastructures	flexibilité	productivité	services aux navires
connexions inter-modales	foreland	promotion, communication	services logistiques

¹ A noter que si certains facteurs mentionnés dans le cas du port du Havre ne se retrouvent pas dans la liste de référence, cela tient au fait que tous les ports n'utilisent pas la même formulation pour désigner le même facteur : ex. : le terme "moyens logistiques" cité par le port du Havre correspond au terme "capacités d'entreposage" utilisé par les autres ports.

connexions maritimes	formation du personnel	protection de l'environnement	soutenabilité
connexions terrestres	hinterland	qualité de l'air	sûreté
coûts	infrastructures multi-modales	qualité des services douaniers	système d'information
croissance du trafic	investissements pour l'avenir	qualité des services fournis	valeur ajoutée
croissance du trafic conteneur	leader du marché	relations inter-organisationnelles	
délais	leader mondial	réputation internationale	

Tableau 3 – liste de référence des facteurs d'avantage concurrentiel cités par les ports

C'est aux ressources constitutives de cette liste qu'ont été appliquées les mesures permettant d'évaluer la convergence entre les caractéristiques des ressources que les places portuaires évoquent comme représentatives de leur avantage compétitif, et celles définies par la RBV comme nécessaires à l'obtention et à la conservation de celui-ci.

2.3. les mesures

Elles portent sur les degrés de rareté et d'appropriabilité (obtention de l'avantage concurrentiel), ainsi que d'inimitabilité et d'immobilité (conservation de l'avantage concurrentiel) des ressources mentionnées dans la communication institutionnelle des ports.

2.3.1. mesure de la rareté

L'hypothèse a été faite que les ressources stratégiques mentionnées par un port pourraient l'être potentiellement par tous les autres, et qu'un port voudrait faire état de l'intégralité des ressources stratégiques dont il dispose. La mesure de la rareté d'une ressource a alors été donnée par le pourcentage de ports citant cette ressource au moins une fois, au long des 6 années considérées.

Les seuils de rareté / non-rareté ont été choisis comme suit : si pas plus de 2 ports sur 12 citent la ressource, celle-ci sera considérée comme "vraiment rare" ; si 10 ports ou plus la citent, elle ne sera "vraiment pas rare" ; entre ces deux seuils, la ressource est qualifiée de "plutôt rare" ou de "plutôt pas rare" de part ou d'autre d'une valeur du pourcentage fixée à 0,5 (Tableau 4).

ressources	mesure	rareté
motivation du personnel	0,17	vraiment rare
position géographique	0,83	vraiment pas rare
leader du marché	0,42	plutôt rare
efficacité	0,75	plutôt pas rare

Tableau 4 – mesure de la rareté, exemples de ressources

2.3.2. mesure de l'appropriabilité

La rente concurrentielle accessible potentiellement à une organisation est formée de 4 éléments, dont l'un est constitué par la rente interne à cette organisation et les 3 autres composent la rente externe (Lavie, 2006).

- la rente interne est celle produite par les ressources propres de l'organisation (ici, le port).

- l'un des 3 composants de la rente externe est la rente relationnelle, produite par les ressources mises en commun par l'organisation et ses partenaires (ici, les entités qui composent l'environnement économique du port).

- le deuxième composant de la rente externe est qualifié de "inbound spillover", soit une rente générée par les ressources propres des partenaires de l'organisation mais qui profite à celle-ci.

- enfin le troisième composant de la rente externe est au contraire un "outbound spillover" qui est cette fois la rente générée par les ressources propres de l'organisation mais qui profite à ses partenaires.

Le degré d'appropriation d'une rente concurrentielle par une organisation est donc d'autant plus fort que rente interne, rente relationnelle et "inbound spillover" sont plus élevés, et inversement que l'"outbound spillover" est plus faible.

Sur la base de cette analyse, la mesure de l'appropriabilité d'une ressource donnée r a alors été calculée au regard de l'"outbound spillover" susceptible d'être associé à cette ressource. Plus spécifiquement, si le niveau estimé de "outbound spillover" est suffisamment élevé, l'appropriabilité de la rente procurée par la ressource est évaluée comme "partagée" ; sinon, l'appropriabilité est qualifiée de "forte".

Eu égard à leur nature, quatre groupes de ressources se sont ainsi vus affectés une appropriabilité "partagée" :

- des ressources génératrices d'activités logistiques étendues : certaines ressources tiennent à la place, importante, voire de leader, qu'occupe un port sur un marché ou un ensemble de marchés. Ces ressources peuvent drainer d'énormes volumes de marchandises qui ne sont pas

toutes traitées sur place ; de ce fait, elles sont particulièrement susceptibles de générer une rente qui profite à l'environnement du port plutôt qu'au port lui-même.

- des ressources génératrices de valeur ajoutée étendue : la valeur stratégique d'un port impacte positivement la valeur ajoutée et l'emploi d'entreprises installées dans d'autres régions d'un pays ; les ressources qui conditionnent l'importance du rôle joué par un port dans le développement économique de son environnement sont donc elles aussi à l'origine d'un "outbound spillover".

- des ressources génératrices d'externalités positives : les ressources des partenaires d'une organisation ont une influence sur le niveau d'avantage concurrentiel et de performance de celle-ci ; ces ressources que sont la réputation, l'attractivité ou encore la qualité des services douaniers d'un port, sont ainsi potentiellement génératrices d'une rente concurrentielle dont peuvent profiter les chargeurs et PSL&T engagés dans des relations partenariales avec ce port.

- des ressources génératrices de flux externes : pour assurer un transit performant de la marchandise, un port doit financer des investissements et mettre en place des services qui, s'ils sont pour lui sources de rente concurrentielle, profitent également à de nombreuses entreprises rendues plus compétitives grâce à un réseau de transport qu'elles peuvent exploiter pour acheminer leurs produits de par le monde.

Hormis ces 4 groupes de ressources dont l'appropriabilité est considérée comme "partagée", les autres ressources évoquées ont une appropriabilité considérée comme "forte" (tableau 5).

ressources	mesure	appropriabilité
leader du marché	0	appropriabilité partagée
développement économique régional	0	appropriabilité partagée

hinterland	0	appropriabilité partagée
réputation internationale	0	appropriabilité partagée
connexions multi-modales	0	appropriabilité partagée
infrastructures multi-modales	0	appropriabilité partagée
services aux navires	1	appropriabilité forte
motivation du personnel	1	appropriabilité forte
capacité des infrastructures	1	appropriabilité forte

Tableau 5 – mesure de l'appropriabilité, exemples de ressources

2.3.3. mesure de l'inimitabilité

Pour cette mesure, la caractérisation des ressources d'un prestataire de services logistiques (PSL), faite par Wong et Karia (2010) à partir du modèle VRIN de Barney (1997), a été prise comme référence initiale (tableau 6).

Au sein d'une supply chain globale, un port peut en effet être assimilé à un PSL en charge d'une partie des processus de manutention, de transport et de valorisation de la marchandise acheminée au long de cette supply chain.

caractéristiques / ressources	valeur	rareté	inimitabilité	non-substituabilité
physiques	2	2	1	2
technologiques	2	3	3	2
humaines	3	4	3	4
relationnelles	3	2	2	2

Tableau 6 – caractérisation des ressources d'un PSL (Wong et Karia, 2010)

Dans ce tableau, le degré auquel une catégorie de ressources présente une des caractéristiques du modèle VRIN est mesuré par une échelle allant de 1 (degré le plus faible) à 4 (degré le plus fort).

Pour 3 des 4 catégories de ressources constituées, la mesure obtenue par Wong et Karia (2010) a été conservée. Il en est allé différemment pour les ressources relationnelles, du fait entre autres de la structure réticulaire interne de l'organisation portuaire.

- les ressources physiques d'une organisation résistent en général faiblement aux efforts de duplication de ses concurrents (Fahy et Smithee, 1999). C'est vrai y compris de celles utilisées par les ports, qu'il s'agisse des matériels de manutention ou des infrastructures de transport. La mesure de l'inimitabilité de ces ressources peut donc s'ajuster à celle évaluée par Wong et Karia (2010).

- les ressources technologiques à disposition des PSLs font une large part aux systèmes d'information. Si l'inimitabilité des matériels n'est guère élevée, celle des logiciels peut en revanche l'être, surtout si ces applications ont été adaptées aux besoins de l'organisation (Wu *et al.*, 2006). En outre, les connaissances et les savoir-faire qu'une organisation peut dériver de l'exploitation de ces ressources, sont considérées comme particulièrement inimitables (Mata *et al.*, 1995).

Les logiciels et compétences correspondantes (ex. : transactions douanières) mobilisés en milieu portuaire illustrent parfaitement ces caractéristiques. La mesure d'inimitabilité des ressources technologiques proposée par Wong et Karia (2010) a donc été retenue au cas particulier des ports.

- les ressources humaines peuvent contribuer de façon significative à l'acquisition et à la conservation d'un avantage concurrentiel par une organisation (Afiouni, 2007), en raison par exemple de la forte inimitabilité des procédures opérationnelles complexes que l'optimisation de leur gestion peut nécessiter de mettre en place.

Au sein de places portuaires où les personnels relèvent de différents statuts et de différentes entités, les procédures de coordination instituées constituent un ensemble de pratiques et de routines d'autant plus difficiles à imiter par la concurrence qu'elles sont plus spécifiques à chaque port.

Par ailleurs, les relations de causalité rendant compte des conditions dans lesquelles les actions des différents membres d'une organisation peuvent être source d'avantage compétitif, sont souvent très difficiles à reconstituer, ce qui contribue aussi à l'inimitabilité des ressources humaines (Qinghui et Fangyuan, 2012).

Cette ambiguïté causale est particulièrement significative dans une organisation portuaire dont les activités sont réparties entre plusieurs acteurs aux moyens et degrés d'implication très divers.

Dans ces conditions, le degré élevé d'inimitabilité associé par Wong et Karia (2010) aux ressources humaines des PSLs semble bien convenir également pour ce qui concerne les places portuaires.

- les ressources relationnelles d'une organisation réunissent à la fois des ressources internes et des ressources externes.

Les ressources internes sont d'une complexité qui les rend difficiles à gérer et encore plus difficiles à imiter (Wade et Hulland, 2004) : même si la concurrence parvenait à dupliquer tous

les composants des relations internes, elle ne parviendrait sans doute à reproduire que de manière imparfaite les relations elles-mêmes (Dierickx et Cool, 1989).

Une telle situation est typique des communautés portuaires. Celles-ci peuvent tirer de la réalisation d'investissements propres à leurs activités communes, de la mise en place de processus de partage de connaissances, de la mobilisation de ressources complémentaires, et de l'institution de mécanismes de gouvernance appropriés, une source d'avantage concurrentiel commun difficilement imitable par la concurrence (Dyer et Singh, 1998).

Les ressources externes d'une organisation sont inhérentes aux réseaux dans lesquels elle s'inscrit (Gulati, 1999). Ces réseaux sont d'autant plus résistants à l'imitation qu'ils sont d'une nature et résultent d'un processus plus spécifiques (Gulati et Gargiulo, 1999).

Dans le cas d'un port, il s'agit pour l'essentiel des réseaux de ses clients chargeurs et PSL&T. L'inimitabilité des ressources que ce port peut en tirer peut ainsi tenir à l'architecture sophistiquée de ces réseaux (ex. : multi-modal "porte à porte"), à la réputation de sa firme-pivot (ex. : groupe industriel mondial) ou encore à la place qu'il y occupe (ex. : hub continental).

Ainsi, en raison de sa structure réticulaire interne, mais aussi de l'étendue des réseaux dont il relève et de la diversité de ses contributions à ceux-ci, un port dispose de ressources relationnelles qui présentent un degré d'inimitabilité supérieur à celui de PSL&T étudiés par Wong et Karia (2010). La mesure de l'inimitabilité de ces ressources peut-être en conséquence être portée de "2" à "4" (tableau 7).

catégories de ressources	inimitabilité
physiques	1
technologiques	3

humaines	3
relationnelles	4

Tableau 7 – mesure de l'inimitabilité, par catégories de ressources

Cette mesure catégorielle a alors été étendue aux ressources citées par les ports (tableau 8). Selon les cas, elles ont été rangées dans la catégorie des ressources physiques (faible inimitabilité), des ressources relationnelles (très forte inimitabilité), ou des ressources technologiques ou humaines (forte inimitabilité).

ressources	mesure	inimitabilité
connexions multi-modales	4	très forte inimitabilité
système d'information portuaire	3	forte inimitabilité
formation du personnel	3	forte inimitabilité
équipements de manutention	1	faible inimitabilité

Tableau 8 – mesure de l'inimitabilité, exemples de ressources

2.3.4. mesure de l'immobilité

Une première appréciation de l'immobilité des ressources portuaires a été faite en référence au contenu correspondant de la littérature.

Les capacités sont considérées non pas comme acquises mais comme construites spécifiquement par une organisation (Teece et *al.*, 1997) ; elles sont de ce fait beaucoup moins mobiles que les ressources individuelles (Makadok, 2001).

Or, nombre de ressources mentionnées par les ports dans leur communication institutionnelle présentent les traits des capacités tels que rencontrés dans la littérature ; c'est le cas par exemple de la productivité, de la fiabilité ou encore de la qualité de service fournie. Elles héritent en conséquence de la caractéristique d'immobilité associée aux capacités.

Les actifs tangibles sont quant à eux réputés soit plutôt mobiles soit plutôt immobiles, selon leur nature physique et leur négociabilité (Meso et Smith, 2000 ; Haanes et Fjeldstad, 2000 ; Spender, 2006).

Infrastructures multi-modales, accès nautiques ou encore position géographique sont autant d'exemples de ressources physiques qui sont immobiles par nature (Fahy et Smithee, 1999). D'autres actifs de ce type, à l'exemple des portiques de manutention de conteneurs, sont techniquement mobiles, mais cette mobilité s'accompagne de coûts élevés et de possibles limites contractuelles liées au fait qu'ils sont de plus en plus souvent financés par des partenariats public-privé.

Les actifs intangibles constituent pour leur part une source d'avantage compétitif bien identifiée par les auteurs, du fait entre autres de leur immobilité (Barney, 1991, 1997 ; Grant, 1991 ; Penrose, 1959 ; Peteraf, 1993).

Les ressources relatives aux systèmes d'information et au capital humain invoquées par les places portuaires sont typiques de cette catégorie d'actifs intangibles à (relativement) forte immobilité.

Les systèmes informatiques de gestion des terminaux et de la marchandise sont des actifs stratégiques sous contrôle de l'organisation portuaire et ne sont donc de ce fait pas transférables sans son accord.

Quant aux personnels impliqués dans la prestation de services aux navires et à la marchandise, dont la qualité et le comportement ont un impact indéniable sur la performance d'un port, leur mobilité professionnelle et/ou géographique reste très faible.

Au-delà de cette appréciation catégorielle de l'immobilité des ressources, une mesure en a été faite pour chaque ressource sur la base de variables présentées dans la littérature comme conditionnant la mobilité / transférabilité des ressources : le degré de contrôle de l'organisation sur la ressource (ex. : Amit et Schoemaker, 1993 ; Epstein et Mirza, 2005), l'existence ou non d'une valeur de marché pour cette ressource (ex. : Black et Boal, 1994 ; Wade et Hulland, 2004), et le point auquel celle-ci résulte d'un développement interne spécifique à l'organisation (ex. : Barney, 1991 ; Peteraf, 1993).

En conséquence, trois ensembles de valeurs ont été définis : un pour le niveau de contrôle exercé par l'organisation (fort = 1 ; partiel = 0,5 ; nul = 0), un pour le degré de développement interne à l'organisation (fort = 1 ; partiel = 0,5 ; nul = 0), et un pour qualifier l'existence d'un prix de marché (1 = "non" ; 0 = "oui"). L'addition de ces trois valeurs alimente une échelle d'évaluation par pas de 0,5 (tableau 9).

mesure	immobilité
3	totalemment immobile
2,5	très immobile
2	immobile
1,5	plutôt immobile
1	plutôt mobile
0,5	très mobile
0	totalemment mobile

Tableau 9 – échelle d'évaluation de l'immobilité

La qualification de l'immobilité de chaque ressource a été faite à partir de cette échelle (tableau 10).

ressources	mesure	immobilité
fiabilité	3	totalemment immobile
position géographique	3	totalemment immobile
relations inter-organisationnelles	2,5	très immobile
infrastructures multi-modales	2,5	très immobile
système d'information	2	immobile
équipements de manutention	2	immobile
réputation	1,5	plutôt immobile
relations maritimes	1	plutôt mobile

Tableau 10 – mesure de l'immobilité, exemples de ressources

3. Restitution des résultats et conclusion

Fondées essentiellement sur des spécifications tirées de la RBV, les mesures de rareté, d'appropriabilité, d'inimitabilité et d'immobilité menées dans cette recherche ont donné les résultats suivants (tableaux 11 à 14).

3.1. mesure de la rareté

rare	plutôt rare	plutôt pas rare	pas rare
15%	52%	24%	9%

Tableau 11 – mesure de la rareté des ressources

Les ressources mentionnées par les ports sont aux 2/3 rares ou plutôt rares, ce qui valide l'hypothèse H1 selon laquelle, en matière de ressources susceptibles de générer un avantage concurrentiel, il y a convergence entre les choix de communication institutionnelle des places portuaires et ceux auxquels peut conduire la RBV sur le critère de rareté.

3.2. mesure de l'appropriabilité

forte	partagée
70%	30%

Tableau 12 – mesure de l'appropriabilité des ressources

Pour la plupart d'entre elles, les ressources de la liste de référence permettent aux ports considérés d'accaparer fortement la rente concurrentielle associée à l'avantage compétitif qu'elles procurent ; ce résultat supporte l'hypothèse H2 : en matière de ressources susceptibles de générer un avantage concurrentiel, il y a convergence entre les choix de communication institutionnelle des places portuaires et ceux auxquels peut conduire la RBV sur le critère d'appropriabilité.

3.3. mesure de l'inimitabilité

très forte inimitabilité	forte inimitabilité	relative inimitabilité	faible inimitabilité
72%	7%	0%	22%

Tableau 13 – mesure de l'inimitabilité des ressources

Les ressources présentées par les ports comme facteurs d'avantage concurrentiel sont caractérisées par une très forte inimitabilité / non-substituabilité par la concurrence, en

accord avec l'hypothèse H3 qui supposait qu'en matière de ressources susceptibles de conserver un avantage concurrentiel, il y a convergence entre les choix de communication institutionnelle des places portuaires et ceux auxquels peut conduire la RBV sur le critère d'inimitabilité.

3.4. mesure de l'immobilité

totalem immobile	très immobile	immobile	plutôt immobile	plutôt mobile	très mobile	totalem mobile
59%	13%	11%	7%	11%	0%	0%

Tableau 14 – mesure de l'immobilité des ressources

Dans leur quasi-totalité, les ressources collectées apparaissent comme difficiles voire impossibles à transférer à d'autres organisations, comme anticipé par l'hypothèse H4 : en matière de ressources susceptibles de conserver un avantage concurrentiel, il y a convergence entre les choix de communication institutionnelle des places portuaires et ceux auxquels peut conduire la RBV sur le critère d'immobilité.

Alors qu'une abondante littérature analyse les liens entre les caractéristiques des ressources génératrices d'avantage concurrentiel proposées par la RBV et le niveau de performance effectivement atteint par les organisations (Newbert, 2007), cette recherche porte plutôt sur les liens entre ces caractéristiques et celles des ressources considérées par les praticiens comme les plus à même de leur donner un avantage sur la concurrence.

Elaboré à partir d'une liste de ressources choisies par un échantillon d'Autorités Portuaires pour promouvoir leurs ports respectifs auprès de clients actuels / potentiels, ce papier évalue le point auquel ces ressources présentent les caractéristiques stratégiques avancées par la

RBV, mesurant ainsi le degré de convergence entre praticiens portuaires et auteurs académiques sur ce qu'ils identifient les uns et les autres comme des ressources génératrices d'avantage concurrentiel.

Les résultats obtenus ont montré que, de fait, les conditions de rareté, d'appropriabilité, d'inimitabilité et d'immobilité pour l'acquisition / conservation d'avantages compétitifs, étaient satisfaites par la (grande) majorité des ressources invoquées par les places portuaires.

- situation géographique (mentionnée par 10 ports sur 12), développement des infrastructures (11/12), ainsi que, plus récemment, investissements en sûreté / sécurité (12/12) et en protection de l'environnement (11/12) sont des ressources stratégiques présentes dans la quasi totalité des ports. Toutefois, de la flexibilité (mentionnée par 1 port sur 12) à la responsabilité sociale (4/12) en passant par la qualité des services douaniers (1/12), la promotion / communication (2/12), la motivation du personnel (2/12) et les connexions intermodales (4/12), une forte proportion de ressources ne se rerouvent que dans un petit nombre de ports.

- l'"outbound spillover" n'est significatif, traduisant de ce fait un faible niveau d'appropriabilité, que dans le cas des ressources de transport (réseaux, services), de la contribution du port au développement économique régional, et de quelques autres ressources telles que la réputation internationale et l'attractivité du port. Mais pour les $\frac{3}{4}$ d'entre elles, les ressources listées par les ports ont un fort niveau d'appropriabilité, lié à un "outbound spillover" faible, voire inexistant.

- de toutes les ressources présentées par les ports, seules celles directement mobilisées dans le traitement des flux physiques (navires, marchandise) semblent (relativement) aisées à imiter. Inversement, les ressources humaines (y compris formation et motivation du personnel) et informationnelles (composants et usages des systèmes d'information) sont pour la plupart

spécifiques à un port donné et ainsi sensiblement plus difficiles à imiter. Cette spécificité, et la forte inimitabilité qui en résulte, est encore plus évidente dans le cas des ressources relationnelles, tout spécialement quand il s'agit d'un port, où l'efficacité et l'efficience des processus opérationnels sont étroitement dépendantes de la qualité de la coopération entre acteurs. Ces ressources relationnelles contribuent à l'aptitude d'un port à par exemple étendre son réseau d'affaires, bâtir sa réputation internationale, contrôler ses coûts et délais, ou encore améliorer ses procédures de sûreté / sécurité.

- la quasi-totalité des ressources promues par les ports sont sous leur contrôle total (ex. : sécurité) ou au moins partiel (ex. : connexions terrestres). En outre, elles sont pour partie (ex. : infrastructures multi-modales), voire exclusivement (ex. : formation du personnel) développées en interne. Cela leur donne un haut niveau d'immobilité, seulement limité pour certaines ressources par le fait qu'elles aient un prix de marché qui facilite leur négociabilité (ex. : personnel informaticien).

Ainsi, les quatre hypothèses formulées au départ du projet de recherche se trouvent validées. Ces résultats complètent le corpus de connaissances déjà disponible sur le sujet de l'opérationnalité de l'approche RBV en matière de sélection des ressources stratégiques : ils montrent que les ressources retenues par les praticiens portuaires comme susceptibles de leur donner un avantage concurrentiel présentent bien les caractéristiques de rareté, d'appropriabilité, d'inimitabilité et d'immobilité considérées par la RBV comme nécessaires à cette fin.

Pour autant, ce travail de recherche n'est pas sans certaines limites, et peut / doit faire l'objet de divers prolongements :

Tout d'abord, l'évaluation a été conduite pour un échantillon de ports considéré dans son ensemble ; les résultats de cette évaluation seraient enrichis d'une analyse plus détaillée

menée au niveau d'un port ou d'un sous-ensemble de ports, prenant alors en considération les spécificités géographiques, économiques et / ou culturelles des ports étudiés.

Par ailleurs, les données ayant été collectées sur une période de 6 ans, une analyse dynamique fournirait une connaissance supplémentaire de l'évolution dans le temps de la nature et des caractéristiques des ressources mises en avant par les ports.

Enfin, les ports sont considérés ici comme des entités à part entière, contrôlant et mobilisant leurs propres ressources comme s'il s'agissait d'organisations non réticulaires. Les ressources stratégiques présentées peuvent donc être caractérisées en référence à la RBV. Cependant, comme cela a été pris en compte dans la mesure de l'appropriabilité et de l'inimitabilité, les ports sont des réseaux d'acteurs indépendants qui sont les propriétaires effectifs des ressources et les opérateurs des activités portuaires. Dès lors, l'étude de la convergence entre les processus théoriques et empiriques de sélection des ressources stratégiques ne peut être réalisée dans le seul cadre de la RBV ; l'analyse des processus selon lesquels les acteurs portuaires mettent en oeuvre conjointement leurs ressources respectives pour acquérir et conserver un avantage compétitif collectif, de niveau réseau, requiert de faire appel à d'autres références théoriques telle que la Relational View (Dyer et Singh, 1998).

Références

Afiouni, F., (2007), Human Resource Management and Knowledge Management: a Road Map toward Improving Organizational Performance, *Journal of American Academy of Business*, vol. 11 n°2, pp. 124-130.

Amit, R., Schoemaker, P.J.H., (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, vol. 14 n°1, pp. 33-46.

Barney, J.B., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17 n°1, pp. 99-120.

Barney, J.B., (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley.

Barney, J.B., Mackey, T.B., (2005), *Testing resource-based theory*, in D.J. Ketchen, D.D. Bergh (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 2, Elsevier.

Black, J.A, Boal, K.B., (1994), Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 131-148.

Capron, L., Hulland, J., (1999), Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View, *Journal of Marketing*, vol. 63 n°2, pp. 41-54.

Collis, D., Montgomery, C.A., (1995), Competing on Resources: Strategy in the 1990's, *Harvard Business Review*, vol. 73 n°4, pp. 118-128.

Deephouse, D.L., (2000), Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories, *Journal of Management*, vol. 26 n°6, pp. 1091-1112.

Dierickx, I., Cool, K.O., (1989), Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, vol. 35 n°12, pp. 1504-1511.

Dyer, J.H, Singh, H., (1998), The Relational View: Cooperative Strategies and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 660-679.



GUERIN, F., LAMBERT, R., FREDOUËT, C-H., 2015, Etude de la convergence entre processus théoriques de la RBV et processus empiriques des organisations : le cas des places portuaires, *Revue de Management et de Stratégie*, (10:4), pp.71-103, www.revue-rms.fr, VA Press.

Eisenhardt, K.M, Martin, J.A., (2000), Dynamic Capabilities: what Are they?, *Strategic Management Journal*, special issue 21 n°10–11, pp. 1105-1121.

Epstein, B.J, Mirza, A.A., (2005), *IPRS - Interpretation and Application of International Accounting and Financial Reporting Standards*, John Wiley and Sons.

Fahy, J., Smithee, A., (1999), Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm, *Academy of Marketing Science Review*, vol. 10, pp. 1-20.

Grant, R.M., (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, vol. 33 n°3, pp. 114-135.

Gulati, R., (1999), Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation, *Strategic Management Journal*, vol. 20 n°5, pp. 397-420.

Gulati, R., Gargiulo, M., (1999), Where Do Inter-organizational Networks Come from?, *American Journal of Sociology*, vol. 104 n°5, pp. 1439-1493.

Haanes, K., Fjeldstad, O., (2000), Linking Intangible Resources and Competition, *European Management Journal*, vol. 18 n°1, pp. 52-62.

King, A.W., Zeithaml, C.P., (2001), Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox, *Strategic Management Journal*, vol. 22 n°1, pp. 75-99.

Kraemer, K.L., Zhu, K., (2002), E-commerce metrics for net-enhanced organizations: assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector, *Information Systems Research*, vol. 13 n°3, pp. 275-295.

Lavie, D., (2006), The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View, *Academy of Management Review*, vol. 31, pp. 638-658.

Mahoney, J.T., Pandain, J.R., (1992), The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 13 n°5, pp. 363-380.

Makadok, R., (2001), Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation, *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 387-401.

Mata, F., Fuerst, W.L., Barney, J.B., (1995), Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis, *MIS Quarterly*, vol. 19 n°4, pp. 487-505.

Meso, P., Smith, R., (2000), A Resource-Based View of Organizational Knowledge Management Systems, *Journal of Knowledge Management*, vol. 4 n°3, pp. 224-234.

Newbert, S.L., (2007), Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: an Assessment and Suggestions for Future Research, *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 121-146.

Penrose, E.T., (1959), *The Growth of the Firm*, John Wiley & Sons.

Peteraf, M.A., (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, vol. 14 n°3, pp. 179-191.

Piccoli, G., Feeny, D.F., Ives, B., (2002), *Creating and Sustaining IT-Enabled Competitive Advantage*, in J. Luftman (Ed.), *Competing in the Information Age: Strategic Alignment in Practice*, Oxford University Press.

Priem, R.L., Butler, J.E., (2001a), Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?, *Academy of Management Review*, vol. 26 n°1, pp. 22-40.

Priem, R.L., Butler, J.E., (2001b), Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments, *Academy of Management Review*, vol. 26 n°1, pp. 57-66.

Qinghui, Y., Fangyuan, H., (2012), *Using the Resource-Based View Theory to Analyze Logistics Competencies of a Small Third Party Logistics Firm*, Gävle University College.

Rubin, P.H., (1973), The Expansion of Firms, *Journal of Political Economy*, vol. 84, pp. 936-949.

Shepherd, D., Wiklund, J., (2003), Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses, *Strategic Management Journal*, vol. 24 n°13, pp. 1307-1314.

Spender, J.C., (2006), *The RBV, Methodological Individualism, and Managerial Cognition: Practicing Entrepreneurship*, Academy of Management.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 18 n°7, pp. 509-533.



GUERIN, F., LAMBERT, R., FREDOUËT, C-H., 2015, Etude de la convergence entre processus théoriques de la RBV et processus empiriques des organisations : le cas des places portuaires, *Revue de Management et de Stratégie*, (10:4), pp.71-103, www.revues-rms.fr, VA Press.

Wade, M., Hulland, J., (2004), Review: Resource-Based View of IS Research, *MIS Quarterly*, vol. 28 n°1, pp. 107-142.

Wernerfelt, B., (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5 n°2, pp. 171-180.

Wong, Ch.Y., Karia, N., (2010), Explaining the Competitive Advantage of Logistics Service Providers: a Resource-Based View Approach, *International Journal of Production Economics*, vol. 128 n°1, pp. 51-67.

Wu, F., Yenyurt, S., Kim, D., Cavusgil, S.T., (2006), The Impact of Information Technology on Supply Chain Capabilities and Firm Performance: A Resource-Based View, *Industrial Marketing Management*, vol. 35 n°4, pp. 493-504.