

ANTECEDENTS EN MARKETING DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL STRATEGIQUE : REVUE DE LA LITTERATURE ET PROPOSITION DE MODELE

Résumé :

L'objectif de cet article est de fournir une synthèse de la littérature et une proposition d'un modèle théorique expliquant l'avantage concurrentiel stratégique à travers certains de ses antécédents en marketing. Notre analyse conceptuelle comprend une revue de la littérature en gestion qui a pu s'intéresser à l'avantage concurrentiel stratégique ainsi que les diverses définitions qui lui ont été proposées. Aussi, nous nous intéressons aux travaux de modélisation et aux analyses théoriques qui ont suggéré ou admis des antécédents à cet avantage concurrentiel de l'entreprise sur le marché. Nous proposons de sélectionner un ensemble de ces antécédents. Il s'agit des ressources marketing, l'orientation marché, la stratégie du marketing relationnel et la valeur fournie au client. Ces concepts sont considérés comme étant les variables explicatives de notre modèle. Le concept de la valeur fournie au client constitue en même temps une variable modératrice. Nous proposons aussi d'intégrer une variable médiatrice : le cycle de vie dans l'industrie. Enfin, nous nous permettons de suggérer un ensemble de voies futures de recherche.

Mots Clés : avantage concurrentiel stratégique, ressources marketing, orientation marché, stratégie du marketing relationnel, valeur fournie au client.

MARKETING ANTECEDENTS OF THE STRATEGIC COMPETITIVE ADVANTAGE : A LITERATURE REVIEW AND PROPOSAL OF A MODEL

Abstract:

The purpose of this paper is to provide a synthesis of the literature and a proposal of a theoretical model to explain the strategic competitive advantage through some of its antecedents in marketing. Our conceptual analysis contains a literature review in management concerned with the strategic competitive advantage besides his various proposed definitions. In addition to this, we focus on theoretic analysis and models suggesting or admitting antecedents to this competitive advantage of firms in marketplace. We propose to select a few of these antecedents. They are: the marketing resources, market orientation, relationship marketing strategy and value 'provided' to customer. These concepts are considered as the explanatory variables of our model. The concept of value to customer is also a moderating variable. We suggest to integrate a mediating variable: industry life cycle. Finally, we suggest some future research implications.

Keywords: competitive advantage, Resources Based view of the firm, marketing resources, market orientation, relationship marketing strategy, value to customer.

INTRODUCTION

L'avantage concurrentiel stratégique constitue un concept central dans le domaine de la stratégie. Il discerne ses prémices à partir des travaux d'Alderson (1965). Ce dernier, considéré comme le précurseur du développement du construit de « l'avantage compétitif soutenable », a été l'un des premiers à reconnaître que l'entreprise doit rechercher des caractéristiques uniques pour se distinguer dans sa perception par ses clients et par rapport à ses concurrents. L'avantage compétitif n'est pas permanent (Schoemaker, 1990). Pour pallier à cela, une attention particulière à la nature des ressources s'y afférant doit être prise (Peteraf, 1993). Karsten et Dibb (2004) relatent que la théorie du management suggère deux visions de base pour expliquer le succès de l'entreprise sur le marché. Ces deux différentes perspectives apportent une grande contribution dans la précision de la nature de cet avantage concurrentiel stratégique. La première vision propose une perspective externe. Elle prend en considération l'analyse des opportunités et faiblesses de l'environnement de l'entreprise. La deuxième vision tient une perspective interne pour examiner les forces et faiblesses de l'entreprise (Barney, 1991; Cockburn et Alii, 2000).

L'objet de cette communication est de pouvoir apporter des éléments de réponse aux questions que nous nous posons : Quelles sont les spécificités des deux perspectives précédemment mentionnées? Comment est ce qu'elles nous permettent de conceptualiser l'avantage concurrentiel stratégique? Pouvons nous les intégrer dans notre recherche? Et quels sont les antécédents, d'un point de vue du marketing, que nous pouvons identifier à cet avantage concurrentiel stratégique?

La première perspective est issue du domaine de l'économie et se base sur un impératif de pouvoir sur le marché (Rivard et Alii, 2004). Ainsi, la structure de l'industrie est la première cause de la stratégie et de la performance (Henderson et Mitchell, 1997). Elle est principalement explicitée à travers les travaux de Porter (1980, 1985, 1991). Dans cette vision basée sur l'environnement de la firme, les entreprises réagissent aux forces extérieures en vue de gagner un avantage compétitif soutenable (Porter, 1980). La structure de l'industrie détermine les rôles dans la compétition. Elle influence les stratégies qui seront appliquées par l'entreprise (Teece et Alii, 1997). Selon Porter, la ressource n'a pas la valeur : le fait que la ressource puisse fournir la valeur dépend du degré de son adaptation à la structure de l'industrie et si elle favorise ou pas l'application de la stratégie (Rivard et Alii, 2004).

La deuxième perspective a été développée à partir de la littérature de l'économie et de la stratégie des années 50. L'intérêt porté à la Vision de la firme Basée sur les Ressources a commencé à croître en milieu des années 80. Depuis, elle est considérée comme étant un principal courant de pensée structurant le management stratégique des années 90. Selon Penrose (1959): « *in order to evaluate which firms will grow successfully; we need to focus on the internal factors, since they are the real source for competitive advantage* ». Néanmoins, Hooley et alii (2001) constatent que la dénomination est généralement attribuée aux travaux de Wernerfeldt (1984). Ce dernier définit les ressources par: « *Anything which could be thought of as strength or weakness of a given firm* ». La Vision de la firme Basée sur les Ressources considère que les ressources qui ont la valeur, sont rares, imparfaitement imitables et imparfaitement substituables constituent une source centrale de l'avantage compétitif soutenable (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Henderson et Mitchell, 1997). La possession des ressources est insuffisante. En effet, l'entreprise doit avoir des capacités dynamiques permettant de déployer au mieux ses ressources (Eisenhardt et Martin, 2000; McGuinness et Morgan, 2003; Teece et Alii, 1997). Subséquemment, la contradiction par rapport à la première perspective réside dans le fait que la Vision de la firme Basée sur les Ressources considère que les ressources peuvent avoir la valeur (Rivard et Alii, 2004). Ainsi, l'unicité des ressources constitue le départ pour la stratégie (Barney, 1991; Hoffman, 2000 et Spanos et Lioukas, 2001). Néanmoins, Malgré la différence entre leurs postulats de base, certaines recherches revendiquent une complémentarité entre la perspective interne et celle externe (Rivard et alii, 2004; Henderson et Mitchell, 1997; Spanos et Lioukas, 2001).

Cette recherche s'inscrit donc dans le cadre d'une meilleure compréhension du concept de l'avantage concurrentiel stratégique. Son objectif est triple : d'une part pouvoir apporter quelques clarifications à la conceptualisation de l'avantage concurrentiel stratégique du point de vue de la perspective interne et celle externe. De présenter les diverses modélisations proposées dans la revue de littérature à cet avantage compétitif. Et enfin pouvoir sélectionner un ensemble d'antécédents en marketing à ce concept. Pour ce faire cette communication se compose de trois parties distinctes. La première partie présente une revue de la littérature sur l'avantage concurrentiel stratégique. La seconde partie présente les divers travaux de modélisation qui se sont intéressés au concept sous étude. La troisième partie présente un cadre conceptuel préliminaire des antécédents de l'avantage concurrentiel stratégique. En conclusion, seront soulignées les principales limites de ce travail ainsi que quelques voies de recherche.

Conceptualisation de l'avantage concurrentiel stratégique

Notre tentative de clarification du concept se réfère à deux principales perspectives. Il s'agit de la perspective du positionnement stratégique et de la perspective de l'approche par les ressources (ou Vision Basée sur les Ressources : *Resource Based View*). Plusieurs appellations, telles que stratégie compétitive générique (Porter, 1985), stratégie générique (Miller, 1986; Mintzberg, 1988), position compétitive (Hunt et Morgan, 1995), avantage compétitif soutenable (Grant, 1991), avantage compétitif soutenu (Barney, 1991) et compétence distinctive (Day et Wensley, 1988) sont associées à ce même concept. 'L'avantage' est un concept relatif à une situation de comparaison (Hu, 1995 et Kay, 1993). 'L'avantage compétitif' est par rapport à un ou plusieurs concurrents dans un marché, une industrie ou un groupe stratégique. Il peut être possédé par plusieurs entreprises appartenant à un même marché (Kay, 1993). 'Soutenable' n'est pas exprimé en terme de temps (McGrath et Alii, 1995). Il est exprimé par rapport à la difficulté de l'atteindre et de le dupliquer (Bhide, 1986).

Conceptualisations à partir de la perspective du positionnement stratégique

Le terme actuellement utilisé pour désigner 'l'avantage compétitif soutenable' a été introduit par Porter (1985). Il définit la stratégie compétitive comme « La recherche d'une position compétitive favorable dans une industrie. La stratégie compétitive vise à établir une position soutenable et rentable contre les forces qui déterminent la compétition dans l'industrie ». Les travaux de Porter (1980, 1991) sur la thématique de la stratégie concurrentielle ont permis d'identifier cinq forces de l'industrie. Il s'agit de l'intensité de la rivalité dans l'industrie, la menace des nouveaux entrants, la menace des produits de substitution, le pouvoir des fournisseurs et le pouvoir exercé par les clients. Ces cinq forces déterminent le profit potentiel de toute l'industrie ou pour un segment de cette industrie (Teece et alii, 1997). L'entreprise doit prendre en considération l'ensemble de ces forces et déterminer, ainsi, la méthode qu'elle va utiliser pour trouver la meilleure position dans cette industrie. Ceci va lui permettre de mieux se défendre dans son industrie ou de l'influencer de manière à en tirer des avantages (méthode défensive ou offensive) (Teece et alii, 1997). Les méthodes que va choisir l'entreprise pour développer sa position compétitive doivent être difficilement imitables de manière à permettre de maintenir un avantage compétitif soutenu sur le long terme.

Toutefois, la définition proposée par Porter (1985) a été jugée insuffisante (Day et Wensley, 1988). En conséquence, les efforts de conceptualisation ont essayé de décortiquer les divers composants de ce concept. Webster (1992) précise que les termes ‘avantage’, ‘compétitif’ et ‘soutenable’ signifient «*"Advantage" is the superiority of position or condition, or a benefit resulting from some course of action. "Competitive" mean characterized by or based on competition (rivalry). "Sustain" mean to keep up or prolong*». Par la suite, ces trois composants du concept ont été positionnés dans le cadre du contexte stratégique spécifique à l’entreprise.

Conceptualisations à partir de l’approche par les ressources (RBV)

Boissin et Alii (2003) ont effectué une analyse bibliométrique de la stratégie. Ils ont étudié le mode de structuration de la recherche francophone et ont conclu que la théorie des ressources et des compétences domine largement les bibliographies. La contribution principale de la Vision de la firme Basée sur les Ressources a été sa considération en tant que théorie de l’avantage compétitif (Fahy et Smith, 1999). Encore selon Fahy et Smith (1999), la Vision de la firme Basée sur les Ressources considère que la clef réside en la possession de certaines ressources qui ont des caractéristiques assez spécifiques : la valeur, barrières à la duplication et appropriation par l’entreprise. Ainsi, l’avantage compétitif soutenu de l’entreprise sera obtenu si l’entreprise déploie efficacement ces ressources sur le marché.

Donc, la perspective d’avantage externe de la firme est ici retenue aux dépens de l’avantage interne (Rivard et Alii, 2004). L’unicité des ressources donne désormais l’avantage à l’entreprise. L’offre d’une valeur unique au client est un élément essentiel de l’avantage compétitif (Coyne, 1986). Ainsi, pour qu’une ressource soit source potentielle de l’avantage compétitif, elle doit permettre et soutenir la création de la valeur. Elle doit donc, selon Barney (1991), permettre à la firme de concevoir ou soutenir les stratégies qui cautionnent son efficience et son efficacité en rencontrant les besoins des clients. Ainsi, Hoffman (2000) s’inspire de la définition de Barney (1991) et de celle de Webster (1992) pour définir la position compétitive soutenable comme suit : «*Is the prolonged benefit of implementing some unique value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors along with the inability to duplicate the benefits of this strategy*».

Structure et dimensions de l'avantage compétitif

Le modèle de Porter (1985)

Selon le modèle de Porter (1985), les trois stratégies compétitives génériques sont la domination par les coûts, la différenciation et le ciblage de niche (voir Figure 1). Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe est une stratégie de différenciation qui fait principalement appel au savoir faire marketing d'une entreprise et à sa capacité de mieux détecter et de mieux rencontrer les attentes des clients. La différenciation peut se faire par le produit lui-même, la chaîne de diffusion et l'approche du marketing. La réussite de cette stratégie est basée sur la qualité du choix d'attributs originaux et uniques pour le produit offert. Par contre, une stratégie basée sur l'avantage interne est axée sur la compression des coûts. Le 'leadership' par les coûts peut être obtenu, entre autres, par la poursuite des économies d'échelle, l'automatisation des méthodes d'assemblage, l'accès aux matières premières ou l'amélioration de la diffusion. La stratégie de niche consiste à cibler un «espace compétitif étroit dans une industrie». Il s'agit, de chercher des segments avec des besoins spéciaux et des potentialités meilleures. Porter (1985) identifie aussi une quatrième stratégie qu'il nomme «enlisement dans la voie médiane». L'échec vient lorsque la firme désire avoir, simultanément, un avantage compétitif interne et externe.

Figure 1 : Matrice de la position compétitive de Porter (1985)

		Avantage stratégique	
		Produit/Service unique	Position de coûts bas
Objectif stratégique	Industrie large	Différenciation Marketing	Leadership par les coûts
	Segment de marché restreint	Marché/ niche	

Le choix entre le positionnement basé sur la domination par les coûts et celui basé sur la différenciation est exclusif (Porter, 1985). Aussi, les deux types de positionnements exigent des compétences, des orientations, des cultures et des ressources différentes. Porter (1991) considère que si la structure de l'industrie reste stable, l'entreprise qui va réussir est celle qui dispose d'une position comparativement attrayante. Porter (1991) distingue que cette dernière est la résultante d'une des deux types d'avantages compétitifs. Ainsi, les profits supérieurs ne pourront provenir que grâce à un prix supérieur aux concurrents ou à un coût plus bas.

L'utilisation du modèle de Porter (1985) s'est conjuguée à un sentiment d'insatisfaction qui, pendant les deux dernières décennies, n'a fait que grandir (Rugman et Verbeke, 2002). Les recherches empiriques sur la performance des entreprises n'ont fait que confirmer cela (Cubbin, 1988; Hansen et Wernerfelt, 1989; Cool et Schendel, 1988; Lewis et Thomas, 1990). Selon Bals (2002), Porter (lui même) propose d'interpréter ses travaux du point de vue de la Vision Basée sur les Ressources de la firme. En effet il considère que l'avantage concurrentiel peut être obtenu grâce à la différenciation et à la qualité des processus internes qui sont inter reliées. Ainsi, la différenciation et la complémentarité des services affectent la manière à laquelle l'entreprise crée et renforce la création de la valeur (Bals, 2002).

Les modèles alternatifs : modèle de Mintzberg (1988), méta-modèle de Campbell-Hunt (2000) et modèle « ad hoc » de Cueille et Benavent (2003)

La revue de littérature effectuée par Cueille et Benavent (2003), constate l'existence de modèles alternatifs au modèle de Porter (1985) et qui permettent de proposer un plus grand nombre de stratégies génériques. Le modèle de Mintzberg (1988) comporte six stratégies concurrentielles. Il s'agit de : la différenciation par la qualité, la différenciation par l'image, la différenciation par le design, la différenciation par le prix, la différenciation par le support et la non-différenciation. Selon Kotha et Vadlamani (1995) le modèle développé par Mintzberg (1988) permet d'avoir un meilleur pouvoir descriptif par rapport à celui de Porter (1985).

Campbell-Hunt (2000) a réalisé une agrégation empirique à partir des diverses descriptions des stratégies génériques proposées dans la littérature. Il a identifié six méta-dimensions de la stratégie concurrentielle : marketing, ventes, réputation en termes de qualité, innovation-produit, éléments opérationnels et étendue du marché. D'après Cueille et Benavent (2003), le modèle élaboré par Campbell-Hunt (2000) a des points de différence par rapport au modèle de Mintzberg (1988). Premièrement, la méta-analyse permet de séparer la dimension «vente» de la dimension «marketing». Deuxièmement, il propose de considérer que l'excellence marketing dépende, comme le suggère Mintzberg (1988) de la gestion de l'image mais en plus elle est fonction de la marque, la publicité et la distribution. Troisièmement, la méta-analyse ne permet pas de retrouver la dimension : différenciation par le support.

Cueille et Benavent (2003) ont effectué une recherche empirique en vue de tester les trois modèles théoriques : le modèle de Porter (1985), le modèle de Mintzberg (1988) et le méta-

modèle de Campbell-Hunt (2000). Ils proposent un modèle descriptif « ad hoc » qui présente de meilleurs indices d'ajustement. Il est constitué de sept dimensions : différenciation par la qualité, différenciation par le prix, différenciation par l'innovation, différenciation par l'image, stratégie de focalisation, différenciation par la distribution et différenciation par l'étendue de la gamme.

Le modèle de la vision basée sur les ressources (Barney, 1991, 1997 et 2001)

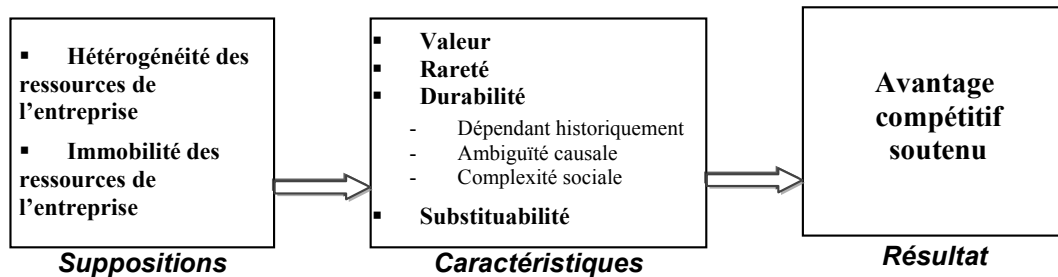
L'article de Barney (1991) est considéré comme étant le travail le plus déterminant dans la précision de l'application de la vision basée sur les ressources (Rivard et Alii, 2004). En effet, Barney (1991) identifie les sources et conditions pour l'avantage compétitif et pour l'avantage compétitif soutenu (voir Figure 2). Les ressources de l'entreprise peuvent être considérées comme sources. Elles peuvent être les capacités, compétences, processus, attributs, connaissances et savoir faire qui sont en la possession de l'entreprise. Elle peut ainsi les utiliser pour formuler et exécuter ses stratégies compétitives.

Selon Barney (1991 et 1997), la ressource d'une entreprise pourrait être une source potentielle de l'avantage compétitif si elle répond à certaines conditions (Rivard et Alii, 2004). Etant en la possession de l'entreprise, cette ressource doit d'abord avoir la valeur et permettre ainsi à l'entreprise d'exploiter les opportunités ou neutraliser ses faiblesses. Il faut qu'elle soit détenue par un nombre réduit d'entreprises (ressource rare). Les conditions de rareté et de la valeur permettent à l'entreprise de répondre efficacement et avec efficience aux conditions environnantes. L'avantage compétitif n'est soutenable que si ces ressources sont aussi non imitables (non facilement imitables par les concurrents), non substituables par d'autres ressources et non transférables (ne peuvent être achetées sur un marché quelconque).

Barney (2001) reconnaît que l'avantage compétitif peut être défini différemment en fonction du choix de l'unité d'analyse : l'entreprise ou l'industrie. Il préfère considérer l'entreprise comme unité d'analyse et propose deux définitions : «L'entreprise est dite avoir un avantage compétitif lorsque celui-ci lui permet d'avoir des activités qui augmentent l'efficience et l'efficacité de cette entreprise par rapport aux entreprises concurrentes qui sont dans son industrie». «Les entreprises qui génèrent des revenus supérieurs à ceux attendus par les actionnaires (à un niveau de risque constant) ont un avantage compétitif». Dans cette deuxième définition l'avantage compétitif est appelé rente économique. Barney (2001) propose de relier

ces deux définitions différentes : l'entreprise qui arrive à atteindre des revenus supérieurs le fait de manière plus efficace et efficiente que ses concurrents. Ainsi, les deux définitions concernent l'avantage compétitif soutenu.

Figure 2 : Modèle de la Vision Basée sur les Ressources (Barney, 1991)



Selon Rivard et *Alii* (2004) la vision basée sur les ressources de la firme se base sur deux propositions centrales. La première est l'hétérogénéité des ressources (les ressources et les capacités de la firme peuvent être diverses). La deuxième est l'immobilité des ressources (ces différences peuvent durer dans le temps) (Mata, Fuerst et Barney, 1995). Si la ressource est détenue aussi par les concurrents donc elle n'est pas hétérogène alors elle ne peut pas permettre l'avantage compétitif. L'hétérogénéité est une condition nécessaire pour l'avantage compétitif de courte durée. L'immobilité des ressources est une condition nécessaire pour l'avantage compétitif soutenu. Pour Bowman (2003), la contribution majeure de la Vision Basée sur les Ressources a été l'exploration de la nature des ressources hétérogènes (Dierickx et Cool, 1989; Mahoney et Pandian, 1992; Amit et Schoemaker, 1993). L'hétérogénéité implique que chaque entreprise possède un assortiment spécifique de ses ressources. Les firmes combinent des ressources hétérogènes. La diversité de leurs combinaisons explique la diversité de ces entreprises en terme de taille et de performance financière.

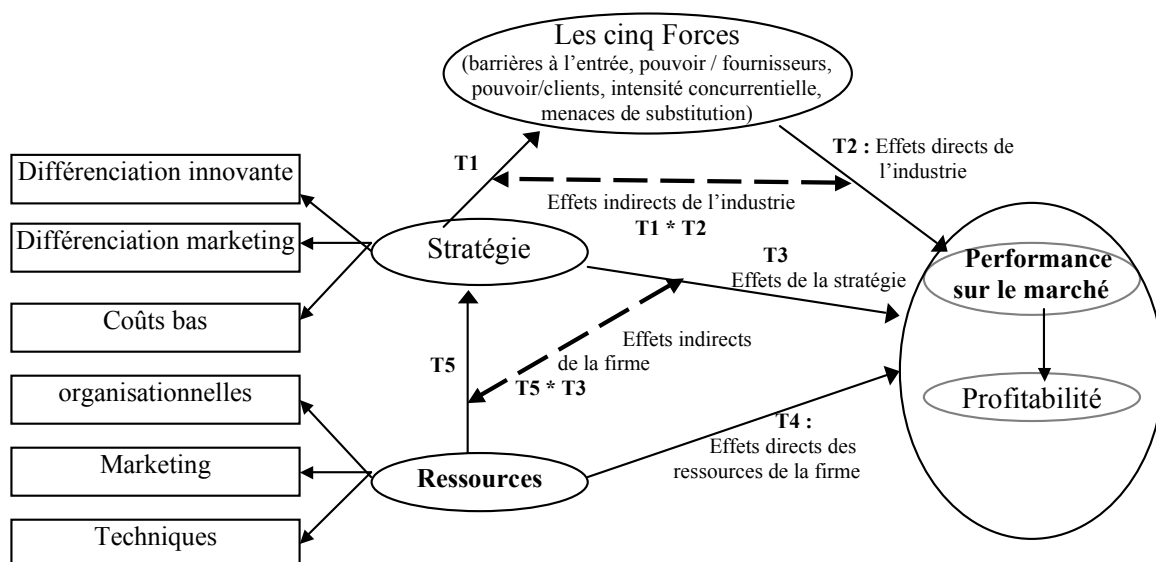
Le modèle intégrateur de Spanos et Likoulas (2001)

Spanos et Lioukas (2001) proposent un modèle qui intègre à la fois la structure de la stratégie compétitive de Porter et la perspective de la Vision Basée sur les Ressources. Le modèle permet ainsi de décrire les relations entre les ressources de la firme, la stratégie, les forces de l'industrie et la performance de la firme (voir Figure 3) (Rivard et *alii*, 2004).

Spanos et Lioukas (2001) décrivent dans leur modèle trois types de relations. Premièrement, les effets directs de la stratégie sur la performance (**trait 3**). Ces effets sont décrits dans les

deux perspectives. Ainsi, lorsque l'entreprise crée la valeur pour ses clients, que ce soit par la différenciation ou par les coûts plus bas, alors cela va avoir un impact sur sa performance. Les **(traits 1 et 2)** constituent les composants issus du travail de Porter (1985). Traduisant le rôle central joué par l'industrie, le modèle considère l'existence d'effets directs de l'industrie sur la performance de l'entreprise (**trait 2**). Cet effet résulte d'une stratégie de positionnement défensive. Les forces de l'industrie sont influencées par la stratégie offensive de l'entreprise. Les effets indirectes (**trait 1*2**) proviennent des effets combinés d'un positionnement offensif et des forces compétitives. Le troisième type d'effets appelé 'ressources de la firme' est emprunté à la Vision Basées sur les Ressources. Spanos et Lioukas (2001) supposent un effet directe entre les capacités de la firme et sa performance. Cet effet ne dépend pas de la stratégie et est décrit comme un effet en terme d'efficience. Ainsi, selon Spanos et Lioukas (2001), c'est la performance qui résulte de la possession de stocks supérieurs de ressources accessibles. L'entreprise qui a les meilleurs résultats est ainsi celle qui a la meilleure performance (Barney, 1991). Le **(trait 5)** concerne l'impact des capacités de l'entreprise sur la stratégie. En effet, la présence de certaines ressources va permettre d'augmenter la capacité de l'entreprise à choisir les stratégies compétitives (Mata et Alii, 1995). Le **(trait 5*3)** présente un effet combiné sur la performance exercé par la capacité de l'entreprise à développer ou modifier sa position stratégique. Cette capacité est une conséquence des ressources existantes (Spanos et Lioukas, 2001).

Figure 3 : Vision Basée sur les Ressources et Stratégie compétitive de Porter (1985) : un modèle intégré (Spanos et Likoulas, 2001)



MODELE CONCEPTUEL ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Notre revue de littérature nous a permis de voir les conceptualisations proposées à l'avantage compétitif selon la perspective interne et externe. Nous avons aussi présenté les divers modèles théoriques s'y afférant. Dans cette partie de notre communication nous proposons de distinguer cinq antécédents de l'avantage compétitif stratégique. Il s'agit des capacités et compétences marketing, de l'orientation marché, de la stratégie du marketing relationnel qui constituent nos variables indépendantes, la valeur fournie au client est à la fois une variable modératrice et indépendante et le cycle de vie dans l'industrie est la variable médiatrice. Nous présentons dans ce qui suit ces antécédents qui nous permettent de formuler nos propositions de recherche.

Présentation des propositions de recherche

La Vision Basée sur les Ressources considère que les activités humaines sont les plus susceptibles de générer un avantage compétitif soutenu, (Day et Wensley, 1988; Amit et Schoemaker, 1993; Stalk et Alii, 1992). Les ressources humaines ou culturelles sont les sources des revenus supérieurs à la moyenne du marché (Barney, 1986; Castanias et Helfat, 1991). Pour Bowman (2003), les ressources complexes et intangibles sont les ressources organisationnelles, relationnelles et informationnelles. Les ressources humaines fournissent la valeur comme les capacités spécifiques à l'entreprise ou les compétences des membres du personnel ou autres types de ressources qui prennent la forme d'usages implicites. Ils ont tendance à être difficilement duplicatives. Les réseaux sociaux, rites et cultures organisationnelles, direction et combinaison de ces ressources (Nelson et Winter, 1982) sont des activités humaines (Lado et Wilson, 1994; Pfeffer, 1995).

Hooley et Alii, (2001) ont effectué une revue de la littérature pour pouvoir identifier les caractéristiques des ressources qui génèrent l'avantage compétitif. Ils ont constaté trois conditions. D'abord, elles doivent proposer une valeur supérieure au client (Barney, 1991 et Slater, 1997). Ensuite, il faut qu'elles résistent aux efforts de duplication des concurrents (Dierickx et Cool, 1989; Reed et DeFillippi, 1990). Enfin, elles doivent avoir une valeur qui soit en la possession de l'entreprise (Collis et Montgomery, 1995).

Les recherches sur la Vision de la firme Basée sur les Ressources ont examiné un nombre important de ressources, telles que le nom de marque et la réputation, l'historique et

l'expérience des managers (Combs et Ketchen, 1999), le potentiel de produire un avantage comparatif (Hunt et Morgan, 1995), les capacités des organisations (Day, 1994), les compétences des organisations (Srivastava et *alii*, 1998), l'apprentissage organisationnel (Hult et *Alii*, 2000; 2003) et le déploiement des marques et de la force de vente (Capron et Hulland, 1999). Hoffman (2000) propose une synthèse des déterminants de l'avantage compétitif stratégique. Cette synthèse permet d'identifier : la marque, l'orientation marché, l'apprentissage organisationnel, l'innovation, la valeur fournie au client, le marketing relationnel et les réseaux.

Les capacités et compétences marketing

La contribution en marketing de la Théorie de la Vision de la firme Basée sur les Ressources est très importante (Fahy et Smithee, 1999; Day, 1994 et Hunt et Morgan 1995-1996). Srivastava et *alii*, (1998) présentent un ensemble de conditions pour chercher les ressources marketing. Hooley et *Alii*, (2001) proposent une conceptualisation de l'ensemble des ressources marketing qui, en plus, créent la valeur sur le marché. Ils présentent deux types de ressources : les compétences marketing et les capacités marketing.

Les compétences marketing peuvent être de nature relationnelles et donc basées sur les relations avec les clients, fournisseurs ou partenaires stratégiques etc.. Elles peuvent aussi être intellectuelles comme par exemple la connaissance du marché (Srivastava et *Alii*, 1998). Une deuxième typologie est proposée par Hooley et *Alii* (1998). Elle comprend quatre catégories : les compétences par rapport aux clients, les compétences dans la chaîne de valeur, les compétences par rapport aux alliances et les compétences internes (Hooley et *Alii*, 1998; Srivastava et *Alii*, 1998; Olavarietta et Friedmann, 1999). Les capacités marketing sont évaluées selon leur importance et leur efficacité (Day, 1994) et ce par rapport aux concurrents (Grant, 1991). Day (1994) présente une typologie composée de trois capacités marketing. Premièrement, les capacités marketing externes de l'entreprise par rapport à son environnement. Deuxièmement, les capacités marketing internes qui permettent à l'entreprise d'être plus efficace sur son marché. Enfin, les capacités clefs (ou d'envergure). À partir de cette typologie, Vorhies et Harker (2000) ont effectué une recherche empirique identifiant six capacités marketing. Il s'agit des capacités : (1) d'étude de marché, (2) de fixation de prix, (3) de développement de produits, (4) de distribution, (5) de promotion et (6) de gestion commerciale.

Certains travaux proposent d'intégrer d'autres catégories de ressources marketing. Il s'agit du nom de marque, la réputation, la relation avec le client, les relations avec les principaux fournisseurs, les réseaux de distribution, la connaissance du marché, les systèmes d'information, les bases de données clients, autorisations légales et droits d'exploitation, les alliances visant l'accès à de nouveaux marchés, les nouvelles technologies et les ressources managériales (Hooley et *Ally*, 1998; Srivastava et *Ally*, 1998; Olavarrieta et Friedmann, 1999).

Proposition 1 : les capacités et compétences marketing influencent positivement l'avantage concurrentiel stratégique.

L'orientation marché

Le concept marketing est exclusivement centré sur le client. Comparativement, l'orientation marché propose une double concentration (Carrillat et *Ally*, 2004). Il s'agit d'être orienté, à la fois, client et marché (Day et Nedungadi, 1993; Jaworski et Kohli, 1990-1993; Narver et Slater, 1990-1994; Webster, 1994 et Hoffman, 2000). Selon Deshpandé et Webster (1989), l'orientation marché doit être considérée autant que ressource marketing à part entière. Pour une orientation marché, la création de la valeur supérieure au client est l'objectif principal de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie marketing (Day 1993-1994 et Woodruff, 1997).

L'orientation marché peut être définie différemment, selon que l'on se place dans la perspective culturelle ou comportementale (Gray et Hooley, 2002; Noble et *Ally*, 2002). La perspective culturelle est centrée sur les valeurs et les croyances au sein de l'entreprise (Narver et Slater, 1990; Deshpandé et *Ally*, 1993). La perspective comportementale privilégie les activités concrètes de la firme (Jaworski et Kohli, 1990-1993). D'après Jaworski et Kohli (1996) ces deux perspectives partagent un rôle central pour le client, la volonté d'agir pour répondre à ses besoins, la nécessité de prendre en considération les différents tiers et l'orientation plutôt externe de l'entreprise.

Suivant la perspective culturelle, Hooley et *Ally*, (2001) proposent la culture organisationnelle comme ressource qui répond aux conditions de la Vision Basée sur les Ressources. Narver et Slater (1990) définissent l'orientation marché par la culture organisationnelle qui crée plus efficacement et d'une manière efficiente les comportements nécessaires pour la création de la performance supérieure pour l'entreprise. Slater (1997) propose de la définir comme étant la

culture qui place la plus grande priorité pour la création et maintien de la valeur supérieure au client. Cette valeur est recherchée avant de voir l'intérêt des tiers.

Hoffman (2000) définit l'orientation marché en tant que ressource intangible qui implique de se centrer à la fois sur ses clients et ses concurrents et peut contribuer à l'avantage compétitif soutenable. L'orientation marché encourage le développement des compétences de la firme. Ces ressources spécifiques permettent d'acquérir la connaissance des clients et des acteurs sur le marché. En outre, la diffusion de cette connaissance au sein de l'organisation conduit à l'émergence d'un consensus permettant d'agir pour délivrer la valeur supérieure au client (Day, 1994; Kohli et Jaworski, 1990; Slater et Narver, 1995). L'orientation marché doit être une ressource rare par rapport aux concurrents (Barney, 1991). Deux études permettent de confirmer cela. Jaworski et Kohli (1993) ont étudié les antécédents et les conséquences de l'orientation marché. Ils ont trouvé que l'orientation marché est un déterminant important de la performance. Ceci, comparativement à la turbulence du marché, à l'intensité compétitive et à la technologie. La deuxième étude est celle effectuée par Narver et Slater (1994). Ils ont conclu que l'orientation marché est rare pour les concurrents car si elle ne l'était pas, elle ne permettrait pas d'avoir une position d'avantage compétitif et par conséquent la performance supérieure. Denis et alii (2000) indiquent qu'une grande majorité des recherches empiriques montre une relation positive et significative entre l'orientation marché et la mesure de la performance globale (Greenley, 1995; Narver et Slater, 1990).

Webster (1992) voit que l'orientation marché doit être considérée par les entreprises entant que ressource clef capable de créer un avantage compétitif soutenu. De même Morgan et Hunt (1995), proposent l'orientation marché entant que ressource génératrice de l'avantage compétitif sur le marché. Day (1994) voit que pour employer ses procédés comme base pour l'avantage compétitif, une organisation a besoin de développer les capacités à générer, disséminer et répondre l'orientation marché. Du même avis, Heide (1994), Kalwani et Narayandas (1995) stipulent que l'orientation marché pourrait avoir un impact positif sur la position compétitive. Néanmoins, le passage par la position compétitive a été rarement sujet à des recherches empiriques.

Proposition 2 : l'orientation marché influence positivement l'avantage concurrentiel stratégique.

La stratégie du marketing relationnel

Devant une diversité et un manque de clarté quant à la définition du marketing relationnel, Gummesson (1994 à 1997) a essayé d'étudier les définitions proposées de 1970 à 1997. Ainsi, il a pu identifier 30 types ou catégories de relations. Ainsi, Gummesson (1997) propose la définition : « *Le marketing relationnel est le marketing vu en tant que l'ensemble des rapports, diffusions et interactions* ». Un deuxième travail de recherche, de nature qualitative, a été réalisé par Harker (1999) pour identifier les diverses définitions du marketing relationnel. Il a constaté que la meilleure définition est celle proposée dans les travaux de Grönroos (1994 et 1996) en terme de convergences avec les divers travaux de conceptualisation et acceptabilité par la 'communauté du marketing relationnel': « *Relationship marketing is to identify and establish, maintain and enhance and when possible to terminate relationship with customers and other stakeholders, at a profit, so that the objectives of all parties are met and this is done by a mutual exchange and fulfillment of promises* ». Ainsi, les travaux les plus récents du marketing relationnel continuent à se baser sur la définition de Grönroos (1994; 1996).

Ainsi, la définition qui prévaut définit le marketing relationnel comme étant l'ensemble des relations de coopération et de collaboration conduisant à une plus grande création de la valeur. Cette valeur sera bénéfique aux parties engagées dans la relation (Paravatiyar et Sheth, 2000). Les ressources relationnelles, telles que les alliances stratégiques et les relations de coopération, sous forme d'unions, sont hétérogènes et immobiles (Hunt, 2000). Les ressources relationnelles ne sont jamais louées ou échangées par les entreprises mais elles sont créées et maintenues pour produire une valeur adressée à quelques segments du marché (Hunt, 1995; 2000). L'étude empirique de Falkenberg (1996) a permis de confirmer que les ressources relationnelles sont identifiées comme étant le principal déterminant de la capacité de création de richesse et confirme la nature des ressources : intangibles, significativement hétérogènes et immobiles.

Le marketing relationnel doit être considéré comme faisant partie de l'ensemble des moyens de la firme pour atteindre ses objectifs (Morgan et Hunt, 2002). Selon Morgan (2000), les décisions qui concernent la structure et la sélection de la valeur de la coopération dans laquelle la firme va participer font qu'elle puisse être compétitive dans des environnements concurrentiels. Les tiers dans la relation amènent ensemble leurs ressources respectives pour créer une valeur supérieure dans le marché (Hunt et Morgan, 1994; Heide et John, 1990).

Ravald et Grönroos (1996) définissent la valeur par: « *Value is considered to be an important constituent of relationship marketing and the ability of a company to provide superior value to its customers is regarded as one of the most successful strategies for the 1990's. This ability has become a mean of differentiation and a key to the riddle of how to find a sustainable competitive advantage* ».

En ce qui concerne la stratégie du marketing relationnel Berry (1995) propose de faire la distinction entre trois. Ces stratégies sont définies à partir de la tactique qu'elles utilisent. La première stratégie met l'accent sur les incitations à la loyauté du client. Ces incitations sont de nature tangible. Cette stratégie a souvent été reconnue comme étant 'niveau un' du marketing relationnel. Ce niveau est considéré comme une relation peu développée avec le client. Le 'niveau deux' porte sur les aspects sociaux du rapport. Ces derniers sont illustrés par la communication régulière avec le client. Le 'niveau trois' consiste en l'offre de solutions basiques aux problèmes du client. Néanmoins, ce niveau de relation marketing n'implique pas forcément un vrai rapport.

Proposition 3 : La stratégie du marketing relationnel influence positivement l'avantage concurrentiel stratégique.

La valeur fournie au client

La création de la valeur est un facteur pilier pour la réussite de l'entreprise. Ainsi, même si le concept de ressource est un concept central, la vision de la firme basée sur les ressources propose à la firme de posséder certaines ressources clef. Le choix de ces ressources est fonction de leurs caractéristiques spécifiques qui permettent de les qualifier de ressources créatrices de la valeur au client. Selon Fahy et Smith (1999), la Vision de la firme Basée sur les Ressources propose à la ressource d'avoir la valeur ou d'en permettre la création. Dans ce sens, Barney (1991) voit que la valeur permet à l'entreprise de concevoir les stratégies qui améliorent son efficience et efficacité et ce en répondant aux besoins des clients. D'après Bowman et Ambrosini (2000), la Vision de la firme Basée sur les Ressources fait la distinction entre la création de la valeur et la possession de la valeur. Ainsi, les profits supérieurs sont la résultante de la possession de ressources à valeur et uniques (Rumelt, 1984; Peteraf, 1993). Néanmoins, leur effet en terme de profits supérieurs est de nature temporaire.

Ulaga et Eggert (2003) présentent un travail de recherche consistant sur la valeur fournie au client du point de vue de la Vision Basée sur les Ressources. Dans leur revue de littérature, ils

proposent de voir l'évolution des recherches empiriques et théoriques sur le concept. Ils se permettent de constater la récurrence de quatre caractéristiques (voir Tableau 1). La première est que la valeur fournie au client est un concept subjectif (Kortge et Okonkwo, 1993). La deuxième est qu'il est conceptualisé entant que la différence entre les bénéfices et les sacrifices (Zeithaml, 1988). La troisième est que les bénéfices et les sacrifices peuvent avoir plusieurs formes (Grisaffe et Kumar, 1998). La quatrième est que la perception de la valeur par le client est relative à la concurrence (Anderson et Narus, 1999; Gale, 1994). Une grande majorité des travaux sur la valeur fournie au client est exclusivement théorique. Les deux seules recherches empiriques recensées sont de Gwinner et *alii* (1998) et Lapierre (2000).

Tableau 1 : Dimensions proposées de la valeur fournie au client (Ulaga et Eggert, 2003)

<i>Auteur(s)</i>	<i>Conceptualisation de la valeur fournie au client</i>		<i>Recherche empirique</i>
Anderson et <i>alii</i> (1993) Anderson et Narus (1999) Anderson et <i>alii</i> (2000)	Quatre dimensions du bénéfice (bénéfice net): ▪ Bénéfice économique, bénéfice technique, bénéfice en service et bénéfice social.	Dimension sacrifice: - le prix.	Aucune
Wilson et Jantrania (1995)	Trois dimensions du bénéfice: ▪ bénéfice économique, bénéfice stratégique et bénéfice comportemental.		Aucune
Grönroos (1997)	Deux dimensions du bénéfice: ▪ Solution centrale et services additionnels.	Deux dimensions du sacrifice: ▪ Le prix et les coûts relationnels.	Aucune
Ravald et Grönroos (1996)	Deux dimensions du bénéfice: ▪ Bénéfice épisodique et bénéfice relationnel.	Deux dimensions du sacrifice: ▪ Sacrifices épisodiques et sacrifices relationnels.	Aucune
Gwinner et <i>Alii</i> (1998)	Trois dimensions du bénéfice: ▪ bénéfice de confiance, bénéfice social et bénéfice de traitement spécial.		Recherche qualitative et quantitative auprès de 300 clients des services aux U.S.A.
Lapierre (2000)	Trois dimensions du bénéfice: ▪ bénéfice relié aux produits, bénéfice relié aux services, bénéfice relié aux relations.	Deux dimensions du sacrifice: ▪ le prix, les sacrifices reliés aux relations.	Enquête sur 209 et 129 vendeurs canadiens des secteurs financier et NTIC.

La Vision de la firme Basée sur les Ressources considère que la valeur fournie au client est un élément essentiel de l'avantage compétitif. Ainsi, si les ressources ne permettent pas la création de la valeur, elles ne sont pas une source potentielle de l'avantage compétitif. Dans ce sens Slater (1997) affirme que la firme possède un avantage compétitif quant elle dispose des ressources ou compétences qui permettent de délivrer la valeur au client. Ainsi, pour entretenir un avantage différencié sur le long terme, une entreprise doit développer des habiletés, ressources et procédés qui maintiennent la supériorité de la valeur fournie au client (Day, 1994). Ainsi, nous considérons que la valeur fournie au client intervient dans la relation entre les ressources et l'avantage concurrentiel. Ainsi, les propositions suivantes traduisent un lien indirect reliant les ressources marketing, orientation marché et stratégie du marketing relationnel à l'avantage concurrentiel stratégique.

Proposition 4 : La valeur fournie au client influence positivement l'avantage concurrentiel stratégique.

Proposition 5a : La valeur fournie au client est une variable modératrice du lien ressources marketing-avantage concurrentiel stratégique.

Proposition 5b : La valeur fournie au client est une variable modératrice du lien orientation marché-avantage concurrentiel stratégique.

Proposition 5c: La valeur fournie au client est une variable modératrice du lien stratégie du marketing relationnel-avantage concurrentiel stratégique.

Le cycle de vie de l'industrie

D'après Porter (1985), l'avantage compétitif soutenu est défini par rapport à une performance supérieure à la moyenne sur le long terme. Néanmoins, il ne propose aucune précision quant à ce 'long terme' de point de vue durée. Les auteurs ont utilisé divers termes tels que « long-term » (D'Aveni, 1994), « long run » (Ghemawat et Alii, 1999) et « short-term » (Eisenhardt et Martin, 2000). Selon Beal (2002), les travaux de ces auteurs prêtent à confusion parce qu'il ne présentent pas une précision de la période de temps qu'ils sont entrain de décrire. En effet, les auteurs de la vision externe se sont concentrés sur les sources de l'avantage compétitif (Ghemawat, 1986; Porter, 1985). Ils se sont intéressés aux stratégies génériques via l'avantage en terme de coûts (Ghemawat, 1986; Porter, 1985) et avantage via la différenciation (Grant, 1991; Porter, 1985). De même, les partisans de la vision basée sur les ressources évitent de parler de durée en terme de temps de l'avantage compétitif soutenu. Ils considèrent que l'avantage compétitif est soutenu lorsqu'il n'est pas duplicable par les concurrents (Barney, 1991). Cependant, selon Beal (2002), Eisenhardt et Martin (2000), les entreprises concurrentes peuvent avoir en commun certaines ressources dynamiques qui font que la ressource, source de l'avantage compétitif puisse être facilement duplicable.

Pour résoudre ce problème, Beal (2002) propose dans une recherche théorique, d'intégrer un facteur externe permettant une considération du temps dans l'évaluation de l'avantage compétitif. Il s'agit de se référer au cycle de vie dans l'industrie. L'industrie est définie entant qu'un environnement microéconomique caractérisé par des facteurs tels que la demande, technologie, produits et compétitivité qui déterminent les sources de l'avantage compétitif (Grant, 1991; Porter, 1985). Les industries évoluent séquentiellement à travers quatre étapes (introduction, croissance, maturité et déclin) dans lesquels les dynamismes et les bases de la concurrence varient et les concurrents gagnent et perdent des avantages relatifs (Grant, 1991; Hill et Jones, 1998). Le principal élément d'évolution de l'industrie est l'augmentation ou déclin de la demande à travers les ventes (dans l'industrie). Dans chaque étape les stratégies compétitives permettent de produire des revenus supérieurs aux concurrents (Wright et Alii,

1996). Aussi, chaque cycle de vie dans l'industrie dure une certaine période de temps. Dans leur recherche empirique, Beal et Yasai-Ardekani (2001) ont examiné la performance des stratégies génériques et leurs combinaisons sur un échantillon de petites industries se trouvant dans les divers cycles de vie de l'industrie. Ils ont trouvé que les cycles de croissance et maturité présentent certaines caractéristiques spécifiques.

Proposition 6 a : Le cycle de vie dans l'industrie une variable médiatrice du lien ressources marketing-avantage concurrentiel stratégique.

Proposition 6 b : Le cycle de vie dans l'industrie une variable médiatrice du lien orientation marché-avantage concurrentiel stratégique.

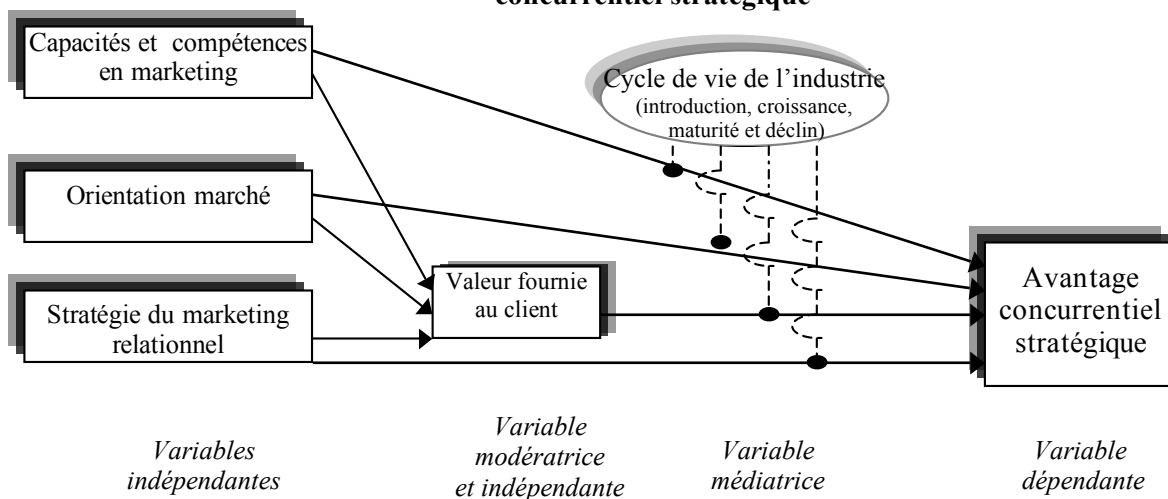
Proposition 6 c : Le cycle de vie dans l'industrie une variable médiatrice du lien stratégie du marketing relationnel-avantage concurrentiel stratégique.

Proposition 6 d : Le cycle de vie dans l'industrie une variable médiatrice du lien stratégie du marketing relationnel-avantage concurrentiel stratégique.

Proposition 6 e : Le cycle de vie dans l'industrie une variable médiatrice du lien valeur fournie au client-avantage concurrentiel stratégique.

Donc, après avoir présenté nos principales propositions de recherche nous pouvons dévoiler notre modèle (voir figure 4). Il s'agit d'un modèle intégré. Il propose de suivre, à la fois, la perspective interne et celle externe. Les variables indépendantes sont au nombre de trois : les capacités et compétences marketing, l'orientation marché et la stratégie du marketing relationnel. Ces dernières exercent un effet direct sur notre variable dépendante à savoir l'avantage concurrentiel stratégique. Ce lien peut être aussi observé comme étant indirecte si nous prenons en considération l'effet exercé par la variable modératrice : la valeur fournie au client. Ce lien peut aussi être examiné comme étant indirecte lorsque nous nous intéressons aux effets de la variable médiatrice de notre modèle : le cycle de vie dans l'industrie.

Figure 4 : Modèle conceptuel préliminaire des antécédents en marketing de l'avantage concurrentiel stratégique



CONCLUSION, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

L'objectif de cette communication a été celui de proposer un cadre conceptuel préliminaire permettant d'identifier certains antécédents de l'avantage concurrentiel stratégique. Ceci étant, la première constatation quant à la revue de la littérature consiste en une ambiguïté spécifique aux définitions proposées et mêmes aux terminologies supposées désigner ce même concept. Ainsi, une première phase de clarification du concept s'est imposée d'elle-même. Nous avons opté pour une conceptualisation qui distingue les deux principaux courants ou perspectives de recherche et qui ont deux logiques de définition différentes. La première perspective est celle de la Vision de la Vision Basée sur les Ressources et la deuxième perspective est celle du positionnement stratégique.

Notre objectif final étant de proposer un modèle préliminaire des antécédents de l'avantage concurrentiel stratégique. Ainsi, une deuxième étape de notre revue de la littérature existante a été de vouloir recenser tous les travaux de modélisation de notre concept sous étude. Ainsi, tous les modèles proposés dans notre revue de littérature se sont basés sur l'une ou l'autre des deux perspectives précédemment citées. Le premier modèle est celui de Porter (1985), qui malgré sa grande utilisation et le succès dont il a bénéficié propose entre autres la limite majeure de non validation empirique. En effet, il est proposé autant qu'outil opérationnel. Le deuxième modèle est celui proposé par Mintzberg (1988). Sa contribution consiste principalement en la proposition d'un plus grand nombre de stratégies génériques que Porter (1985). De même Campbell- Hunt (2000), fournit un autre modèle ou plutôt un méta-modèle à partir de ses lectures dans le domaine de la stratégie et propose six autres méta-dimensions. Donc, tous ces travaux de modélisation restent incomplets parce qu'ils ne disposent pas d'une validation empirique et ne permettent pas de proposer une échelle de mesure valide et fiable pour la position compétitive.

L'étude réalisée par Cueille et Benavent (2003) propose un premier travail empirique (et apparemment le seul recensé jusqu'à aujourd'hui). Les auteurs ont effectué une modélisation « *ad hoc* » pour tester les trois modèles théoriques et ont constaté qu'un modèle « *ad hoc* » offre, comparativement, une meilleure qualité. Néanmoins, la modélisation « *ad hoc* » de Cueille et Benavent (2003) ne nous permet pas d'identifier une échelle de mesure valide et fiable de notre concept. De point de vue de la Vision Basée sur les Ressources, le travail de Barney (1991-1997-2001) reste de contribution purement théorique. D'ailleurs, le modèle intégrateur de Spanos et Likoulas (2001) répond le mieux à notre questionnement. Parce qu'il

prend en considération, et en même temps, la vision interne et celle externe. Donc, à ce niveau de notre communication, la question de la structure et dimensionnalité de l'avantage concurrentiel stratégique reste ambiguë (pour ne pas dire entièrement non résolue).

Par ailleurs, tous les modèles précédemment cités n'insistent pas vraiment sur l'identification des antécédents à notre concept sous étude. Par exemple, le modèle de la Vision Basée sur les Ressources se limite à donner les caractéristiques des ressources et ne propose donc pas des exemples de ressources. De même, le modèle le plus complet par rapport aux objectifs de cette recherche, à savoir celui proposé par Spanos et Licoulas (2001) propose trois grandes catégories de ressources : organisationnelles, techniques et marketing. Ainsi, notre communication présente un premier travail de modélisation visant à s'intéresser aux antécédents marketing de l'avantage concurrentiel stratégique. Notre revue de littérature permet de recenser une multitude de propositions théoriques quant à la nature de ces antécédents marketing. Notre sélection est portée aux capacités et compétences marketing, l'orientation marché, la stratégie du marketing relationnel et la valeur fournie au client. Concernant la valeur fournie au client, notre revue de littérature permet de l'identifier à la fois comme antécédent et condition pour l'avantage concurrentiel soutenu. Ainsi, elle doit être aussi étudiée entant que variable qui intervient dans la relation entre les antécédents et l'avantage concurrentiel stratégique. Elle joue donc le rôle de variable modératrice dans les diverses relations. De même, nous proposons d'intégrer une considération du temps en nous référant à la recherche empirique effectuée par Beal et Yasai-Ardekani (2001). Ainsi, nous proposons une variable situationnelle : le cycle de vie dans l'industrie (Beal 2002). Cette variable exerce un effet indirecte et intervient dans les diverses relations entre les antécédents de l'avantage concurrentiel stratégique entant que variable médiatrice.

Cette communication fait des propositions et propose un modèle théorique. La validation empirique de ce modèle passe obligatoirement par l'identification des divers outils de mesure à utiliser. Dans le cas de l'avantage concurrentiel stratégique, une échelle de mesure valide et fiable n'a toujours pas été recensée. Ainsi, en nous référant au paradigme de Churchill (1977) nous pourrions aboutir à la deuxième étape de vérification et évaluations des différentes propositions que nous faisons dans cette communication. De même d'autres antécédents en marketing pourront faire sujet à des recherches antérieures tels que par exemple la réputation ou l'image de marque etc. . Enfin, notre modèle peut être étendu à proposer la performance supérieure entant que variable à expliquer.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alderson W. (1965), *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Amit R. et Schoemaker P. J. H. (1993), Strategic Assets and Organisational Rents, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 33-46.
- Anderson J. C. et Narus J. A. (1999), *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Anderson J. C., Jain D. C., et Chintagunta P. K. (1993), Customer value Assessment in Business Markets, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol.(1), No 1, pp. 3-29.
- Anderson J. C., Thomson J. et Wynstra F. (2000), Combining Value and Price to Make Purchase Decisions in Business Markets, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 17, pp. 307-329.
- Bals R. P. (2002), *Billing as a source of competitive advantage in the global frame relay market*, pp 38-109.
- Barney J. B. (1986), Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665.
- 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 Publishing Company: Reading, MA.
- Barney J. B. (2001), Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of Management Review*, 26, 41-56.
- Beal R. M. (2002), Competitive advantage: Sustainable or Temporary in Today's Dynamic Environment?, Papier de recherche, School of Business and Industry, Florida A&M University Tallahassee.
- Beal R. M. et Yasai-Ardekani M. (2001), Outperforming the competition in each stage of the industry life cycle, Papier de recherche, Florida A&M University, Tallahassee, FL.
- Berry L. L. (1995), Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (No. 4), pp. 236-45.
- Bhide A. (1986), Hustle as strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 64, pp. 59-65.
- Boissin J. P., Castagnos J. C. et Guieu G. (2003), Une structuration de la recherche en stratégie fondée sur la théorie des ressources et des compétences, *actes de la XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (Tunis).
- Bowman C. (2003), Differential Labour And Competitive Advantage: Embedding Resource-Based Theory Within Marx's Labour Theory Of Value, *Papier de recherche SWP 3/03*, Cranfield School of Management, Cranfield University, BEDFORD MK43 0AL, United Kingdom.
- Bowman C. et Ambrosini V. (2000), Strategy from an Individual Perspective, *European Management Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 207-215.
- Campbell-Hunt C. (2000), What have we learned about generic competitive strategy? A meta analysis, *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 127-154.
- 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*, 63, 41-54.
- Carrillat F. A., Jaramillo F. et Locander W. B. (2004), Market-Driving Organizations: A Framework, *Academy of Marketing Science Review*, volume 2004, n. 05.
- Castanias R. P. et Helfat C. E. (1991), Managerial Resources and Rents, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 155-171.
- Churchill G. A. Jr. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64-73.
- Cockburn I. M., Henderson R. M., et Stern S. (2000), Untangling the Origins of Competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1123-1145.

- Collis D. J. et Montgomery C. A. (1995), Competing on resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, Vol. 73, pp. 118-128.
- Combs J., Ketchen Jr., D. J. (1999), Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource based view and organizational economics, *Strategic Management Journal*, 20 (9), 867-888.
- Cool K. et Schendel D. (1988), Performance differences among strategic group members, *Strategic Management Journal*, 9 (May-June): 207-233.
- Coyne K. P. (1986), Sustainable competitive advantage: What it is and what it isn't, *Business Horizons*. 29, pp. 54-61.
- Cubbin J. (1988), Is it better to be a weak firm in a strong industry or a strong firm in weak industry?, *Papier de recherche*, London: London Business School, Centre for Business Strategy. No. 49.
- Cueille S. et Benavent C. (2003), Stratégies génériques : test de trois modèles descriptifs et perspectives théoriques, *Actes de conférence de l'association Internationale de Management Stratégique AIMS- 2003*.
- D'aveni R. (1994), *Hyper competition: Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, The Free Press.
- Day G. S. (1993), The capabilities of market driven organizations, *Marketing Science Institute*, pp. 93-123.
- Day G. S. (1994), The Capabilities of Market Driven Organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp. 37-52.
- Day G. S. et Nedungadi P. (1994), Managerial Representations of Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, 58 (April), 31-44.
- Day G. S. et Wensley. R. (1988), Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 1-20.
- Denis J. E., Czellar S. et Graber S. (2000), Orientation marché et Performance: Intégration des Evidences Empiriques , *X^{vi}è Congrès de L'association Française du Marketing*, Montréal,
- Deshpandé R. et Webster F. E. (1989), Organizational culture and marketing: defining the research agenda, *Journal of Marketing*, Vol. 53 (1), pp 3-15.
- Deshpandé R., Farley J. U. et Webster F. E. (1993), Corporate Culture, Customer orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, 57 (1): 23-27.
- Dierickx I. et Cool K. (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, Vol. 35, 12, pp. 1504- 1510.
- Eisenhardt K. M., et Martin, J. A. (2000), Dynamic Capabilities: What Are They? , *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Fahy J. et Smithee A. (1999), Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm, *Academy of Marketing Science Review* [Online] 99 (10). <http://www.amsreview.org/amsrev/theory/fahy10-99.html>
- Falkenberg A. (1996), Marketing and the Wealth of Firms, *Journal of Macro marketing*, Vol. 16, pp. 4-24.
- Gale B. T. (1994), *Managing Customer value: Creating Quality and Service That Customers Can See*. New York, NY.
- Ghemawat P. (1986), Sustainable advantage, *Harvard Business Review*, September-October, 53- 58.
- Ghemawat P., Collis D. J., Pisano G. P. et Rivkin J. W. (1999), *Strategy and the Business Landscape*, Addison-Wesley: reading, MA.
- Grant R. M. (1991), The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, Vol. 33, pp. 114-135.
- Gray B. J. et Hooley G. J. (2002), Guest Editorial: Market Orientation and Service Firm Performance – a Research Agenda, *European Journal of Marketing*, 36 (9/10): 980-998.
- Greenley G. E. (1995), Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies, *British Journal of Management*, Vol. 6, N. 1, pp. 1-13.
- Grisaffe D. B. et Kumar A. (1998), Antecedents and Consequences of Customer value: Testing an Expanded Framework, *Papier de recherche MSI*, pp. 98-107.

- Grönroos C. (1994), From Marketing Mix To Relationship Marketing: Towards A Paradigm Shift In Marketing, *Management Decision*, Vol. 32, pp. 4-20.
- Grönroos C. (1996), Relationship Marketing: The Strategy Continuum, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, pp. 252-254.
- Grönroos C. (1997), Value-Driven Relationship Marketing: From Products to Resources and Competencies, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. (5), pp. 407-419.
- Gummesson E. (1997), Relationship Marketing As A Paradigm Shift: Some Conclusions From The 30r Approach, *Management Decision*, 35/4, Pp 267-272, MCB University Press.
- Gwinner K. P., Gremler D. D. et Bitner M. J. (1998), Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 (2), pp. 101-14.
- Hansen G. S. et Wernerfelt B. (1989), Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors, *Strategic Management Journal*, Vol. 10 (5), pp. 399-411.
- Harker M. J., (1999), Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 17/1, pp. 13-20.
- Heide J. B. (1994), Inter organizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January), pp.71-85.
- Heide J. B. et John G. (1990), Alliances in Industrial Purchasing: The Terminates of Joint Action in Buyer Supplier Relationships, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 24-36.
- Henderson R. et Mitchell W. (1997), The interactions of organisational and competitive influences on strategy and performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 5-14.
- Hill C. W. L. et Jones G. R. (1998), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company: Boston, MA.
- Hoffman N. P. (2000), An Examination of the Sustainable Competitive advantage Concept: Past, Present, and Future, *Academy of Marketing Science Review*, The University of Alabama.
- Hooley G. J, Saunders J. A. et Piercy N. P. (1998), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 2nd Ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall InternationalAlii,
- Hooley G., Mühlbacher H. et Fahy J. (2001), Towards a Measure of Marketing Resource, *ANZMAC2001*.
<http://www.amsreview.org/articles/carrillat05-2004.pdf>
- Hu Y. (1995), The international transferability of the firm's advantages, *California Management Review*, Vol. 37, pp. 73-88.
- Hult G. T. M., Hurley R. F., Giunipero L. C., Nichols E. L. (2000), Organizational learning in global supply management: a model and test of internal users and corporate buyers, *Decision Sciences*, Vol. 31 (2), pp. 293-325.
- Hult M. T. G., Ketchen D. J. Jr. et Nichols E. L. Jr. (2003), Organizational learning as a strategic resource in supply management, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, pp. 541-556.
- Hunt S. (1995), The Resource Advantage Theory of Competition: Toward Explaining Productivity and Economic Growth, *Journal of Management*, Vol. 4(4), pp. 317-332.
- Hunt S. (2000), *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*, Sage Publications, Inc.
- Hunt S. et Morgan M. R. (1996), The resource advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions, *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 107-114.
- Hunt S. et Morgan, M. R. (1995), The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, Vol. 5, pp. 1-15.
- Jaworski B. J. et Kohli K. (1993), Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No 3, pp. 53-70.
- Jaworski B. J. et Kohli K. (1996), Market orientation: Review, Refinement, and Roadmap, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 1, pp. 119-135.
- Kalwani M. U. et Narayandas N. (1995), Long- Term Manufacturing - Supplier Relationships: Do They Pay off for Supplier Firms ?, *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp.1-16.

- Karsten S. et Dibb S. (2004), The Resource-based and Dynamic Capability Views as a Foundation for a Market Segmentation Theory, *Papier pour: Academy of Marketing Annual Conference 2004, "Virtue in Marketing"*.
- Kay J. (1993), The structure of strategy, *Business Strategy Review*, Vol. 4, pp. 17-37.
- Kohli A. K. et Jaworski B. J. (1990), Market orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, no. 2, pp. 1-18.
- Kortge G. D. et Okonkwo P. (1993), Perceived Value Approach to Pricing, *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, pp. 133-140.
- Kotha S. et Vadlamani B. L. (1995), Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries, *Strategic Management Journal*, vol. 16, 75-83.
- Lado A. A. et Wilson M. C. (1994), Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 699-727.
- Lapierre J. (2000), Customer-perceived Value in Industrial Contexts, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 15 (2/3), pp. 122-140.
- Lewis P. et Howard T. (1990), The linkage between strategy, strategic groups and performance in the UK retail grocery industry, *Strategic Management Journal*, vol. 11, 385-397.
- Mahoney J. T. et Pandian J. R. (1992), The Resource-based view Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, pp. 363-380.
- Mata F. J., Fuerst W. L., Barney J. B. (1995), Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis, *MIS Quarterly*, 19 (4), 487-405.
- McGrath G. R., MacMillan I. C. et Venkataraman S. (1995), Defining and developing competence: A strategic process paradigm, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 251-275.
- McGuinness T., et Morgan R. E. (2003), Organizational Change Capability: The Theoretical Construct and Its Operational Measurement, *Papier présenté: Academy of Marketing Science Annual Conference 2003, Washington D.C.*
- Miller D. (1986), Configurations of strategy and structure: toward a synthesis, *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 233-249.
- Mintzberg H. (1988), Generic strategies: toward a comprehensive framework, in R. Lamb et P. Shrivastava (eds.), *Advances in Strategic Management*, JAI Press, vol. 5, p. 1-67.
- Morgan R. M et Hunt S. D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- Morgan R. M et Hunt S. D. (2002) Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy, *Journal of Business Research*.
- Morgan R. M. (2000), Relationship Marketing and Marketing Strategy: The Evolution of Relationship Marketing Strategy within the Organization. Dans J. N. Sheth et A. Parvatiyar (Eds.), *Handbook of Relationship Marketing*, pp. 481-504 Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Narver J. C. et Slater S. F. (1990), The Effect of Market orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 20-35.
- Nelson R. R. et Winter S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press, Cambridge, MA.
- Noble C. H., Sinha R. K. et Kumar A. (2002), Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, *Journal of Marketing*, 66 (4): 25-39.
- Olavarietta S. et Friedmann R. (1999), Market-oriented culture, knowledge-related resources, reputational assets and superior performance: a conceptual framework, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 7, N. 4, pp. 215-228.
- Penrose E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: Oxford.
- Peteraf M. A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: A resource based view, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- Pfeffer J. (1995), Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People, *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 1, pp. 55-69.

- Porter M. E., (1980), *Competitive Strategy, Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press.
- Porter M. E., (1985), *Competitive advantage—Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Ny: The Free Press.
- Porter M. E., (1991), Toward a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, V.12, 95-117.
- Ravald A. et Grönroos C. (1996), The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 30(2), pp. 19-30.
- Reed R. et DeFillippi R. J. (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 15 (1), pp. 88-102.
- Rivard S., Raymond L. et Verreault D. (2004), Resource-based View and Competitive Strategy: an Integrated Model of the Contribution of Information Technology to Firm Performance. *Cahier de la Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information*, no 04-01, Copyright HEC Montréal.
- Rugman A. M. et Verbeke A. (2002), Edith Penrose's Contribution To The Resource-Based View Of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, John Wiley et Sons, Ltd. Wiley InterScience.
- Rumelt R. (1984), Toward a Strategic Theory of the Firm, R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., pp. 556-570.
- Schoemaker P. J. (1990), Strategy, complexity and economic rent, *Management Science*, Vol. 36, pp. 1178-1192.
- Sheth J. N. et Paravatiyar A. (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publication, Inc.
- Slater S. F. (1997), Developing A Customer Value Based Theory of The Firm, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No 2, pp. 162-167.
- Slater S. F. et Narver J. C. (1994), Does Competitive Environment Moderate The Market orientation Performance Relationship? , *Journal of Marketing*, Vol. 58, No 1, pp. 46-55.
- Slater S. F. et Narver J. C. (1995), Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 63-74.
- Spanos Y. E. et Lioukas S. (2001), An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, 22 (10), pp 907-934.
- Strivastava R. K., Shervani, T. A. et Fahey, L. (1998), Market-Based Assets and Shareholder Value: a framework for analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 62 (January), pp. 2-18.
- Teece D. J., Pisano G. et Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- Uлага W. et Eggert A. (2003), Relationship Value in Business Markets: Development of a Measurement Scale, *Rapport de recherche 2-2003*, Université de Notre Dame, ESCP-EAP European School of Management, University of Kaiserslautern. E-mail: wulaga@nd.edu et eggert@sozwi.uni-kl.de
- Vorhies D. W., Harker M. et Rao C. P. (2000), The Capabilities and Performance Advantages of Market Driven Firms, *Australian Journal of Management*, Vol. 25, N°2.
- Webster F. E. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, Vol. 2, pp. 1-17.
- Webster F. E. (1994), The Data Base Marketing imperative, *Marketing Management*, Vol. 3, No. 1, 9-18.
- Wernerfeldt B. (1984), From critical resources to corporate strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (2), pp. 171-180.
- Wilson D. T. et Jantrania S. (1995), Understanding the Value of a Relationship, *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 2 (1), pp. 55-66.
- Woodruff R. B. (1997), Customer Value: The Next Source For Competitive advantage, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 139-153.
- Wright P., Kroll M. J. et Parnell J. (1996), *Strategic Management: Concept and Cases*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Zeithaml V. A. (1988), Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 52, (July), pp.2-22.