# Orchestrer les ressources stratégiques : dynamiques managériales, vulnérabilité et actionnabilité de la recherche

***Une recherche longitudinale et immersive au sein des écosystèmes du sport professionnel***

**Lionel Maltese — Maître de conférences, Aix-Marseille Université, CERGAM**

Issu d'un parcours universitaire en ingénierie économique, initialement formé aux mathématiques appliquées aux sciences sociales et à l'économétrie à la fin des années 1990, mon orientation vers les sciences de gestion, puis vers une thèse de doctorat en stratégie à l'IAE d'Aix-en-Provence, s'est progressivement construite au gré de rencontres académiques et professionnelles déterminantes.

Je découvre véritablement les sciences de gestion en 1999-2000, dans le cadre du double cursus associant le Magistère Ingénieur Économiste et le Diplôme d'Études Approfondies de l'IAE d'Aix-en-Provence. Le professeur Maurice Saias, dans le cadre de son séminaire de stratégie d'entreprise, m'incite alors à saisir une opportunité singulière : accéder à des organisations appartenant à l'univers encore peu étudié de l'événementiel sportif professionnel et en faire de véritables terrains d'investigation scientifique.

Dans la même période, le professeur Dwight Merunka, alors directeur du CERGAM (ex CEROG), m'accompagne dans l'obtention d'une bourse de recherche financée par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur pour la période 2001-2004. Cette bourse constitue le point de départ de mon travail doctoral en sciences de gestion, dans le champ de la stratégie, sous la direction du professeur Philippe Baumard.

Le dispositif de recherche reposait sur un partenariat avec Pampelonne Organisation, société détentrice de la licence et organisatrice de l'Open 13, tournoi professionnel de tennis inscrit au calendrier de l'ATP, ainsi que sur un accès privilégié à plusieurs dirigeants d'organisations événementielles sportives. L'enjeu initial était d'analyser les conditions de construction et de pérennisation d'un modèle économique dans un secteur caractérisé par une forte dépendance à l'égard de ressources externes, une pluralité de parties prenantes et des configurations de ressources relativement comparables entre organisations.

Cette première problématique allait progressivement faire émerger une interrogation qui demeure centrale dans mon parcours scientifique :

**Pourquoi des organisations disposant de ressources comparables connaissent-elles des trajectoires de développement, de performance et parfois de survie profondément différentes ?**

Derrière cette interrogation apparaissait déjà une seconde question, devenue progressivement le fil directeur de mes recherches :

**Quel rôle jouent les décisions managériales dans l'identification, l'acquisition, la combinaison, la mobilisation et le renouvellement des ressources stratégiques, mais également dans leur rigidification, leur vulnérabilité ou leur érosion ?**

Durant trois années, le travail doctoral a ainsi bénéficié de terrains de recherche situés à Marseille, Lyon, Nice, Toulouse et Paris, à travers l'étude de tournois professionnels de tennis connaissant des trajectoires contrastées de développement, de transformation ou d'échec. Ces situations permettaient d'observer des organisations confrontées à des problématiques relativement proches, mais dont les dirigeants adoptaient des modalités sensiblement différentes d'acquisition, d'allocation, de combinaison et d'activation de leurs ressources.

Une autre rencontre a considérablement élargi ces possibilités d'investigation. Jean-Claude Blanc, alors dirigeant d'Amaury Sport Organisation puis directeur général de la Fédération Française de Tennis, m'a permis d'accéder à des événements sportifs internationaux majeurs, d'abord autour du Tour de France cycliste, puis de Roland-Garros. Il deviendra par la suite membre de mon jury de thèse en qualité de dirigeant professionnel du secteur sportif.

Ces premiers travaux ont ainsi installé une caractéristique qui allait durablement structurer mon parcours scientifique : **la volonté d'articuler production de connaissances académiques et immersion prolongée au sein même des organisations étudiées**.

Par l'intermédiaire de mon directeur de thèse, Philippe Baumard, j'ai également eu l'opportunité d'être confronté aux travaux et aux enseignements de chercheurs nord-américains tels que William Starbuck et Charles Fombrun, ce dernier ayant également participé à mon jury de thèse. Ces échanges ont renforcé une conception de la recherche attentive aux processus organisationnels, aux décisions des acteurs et à l'observation longitudinale des transformations des organisations.

Ils m'ont également conforté dans un choix qui pouvait apparaître atypique dans une trajectoire académique : maintenir, parallèlement à mes fonctions universitaires, une implication régulière dans les organisations sportives professionnelles afin d'accéder à leurs processus décisionnels, à leurs acteurs et à leurs ressources sur des périodes suffisamment longues pour en comprendre les dynamiques.

Depuis plus de vingt-cinq ans, cette posture m'a conduit à conjuguer immersion scientifique et participation à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies d'organisations sportives et événementielles. Elle s'est déployée au sein de tournois professionnels de tennis à Marseille, Nice, Lyon, Toulouse, Bruxelles et Paris, auprès de clubs de football professionnel tels que l'Olympique de Marseille et le Paris Saint-Germain, puis en tant que dirigeant élu au comité exécutif de la Fédération française de tennis, impliqué notamment dans l'organisation de Roland-Garros. Cette trajectoire se prolonge aujourd'hui par un programme de recherche engagé avec le groupe HOLNEST, holding de la famille Aulas, autour de la LDLC Arena à Décines, dans la métropole lyonnaise, avec des perspectives d'extension à d'autres territoires.

Consacré aux arenas multifonctionnelles, ce programme porte sur l'expérience des publics, le capital marque et l'optimisation des ressources événementielles. Il prolonge ainsi une démarche d'immersion et d'intervention au sein des organisations du sport et du spectacle, étroitement articulée à mon activité d'enseignant-chercheur en sciences de gestion.

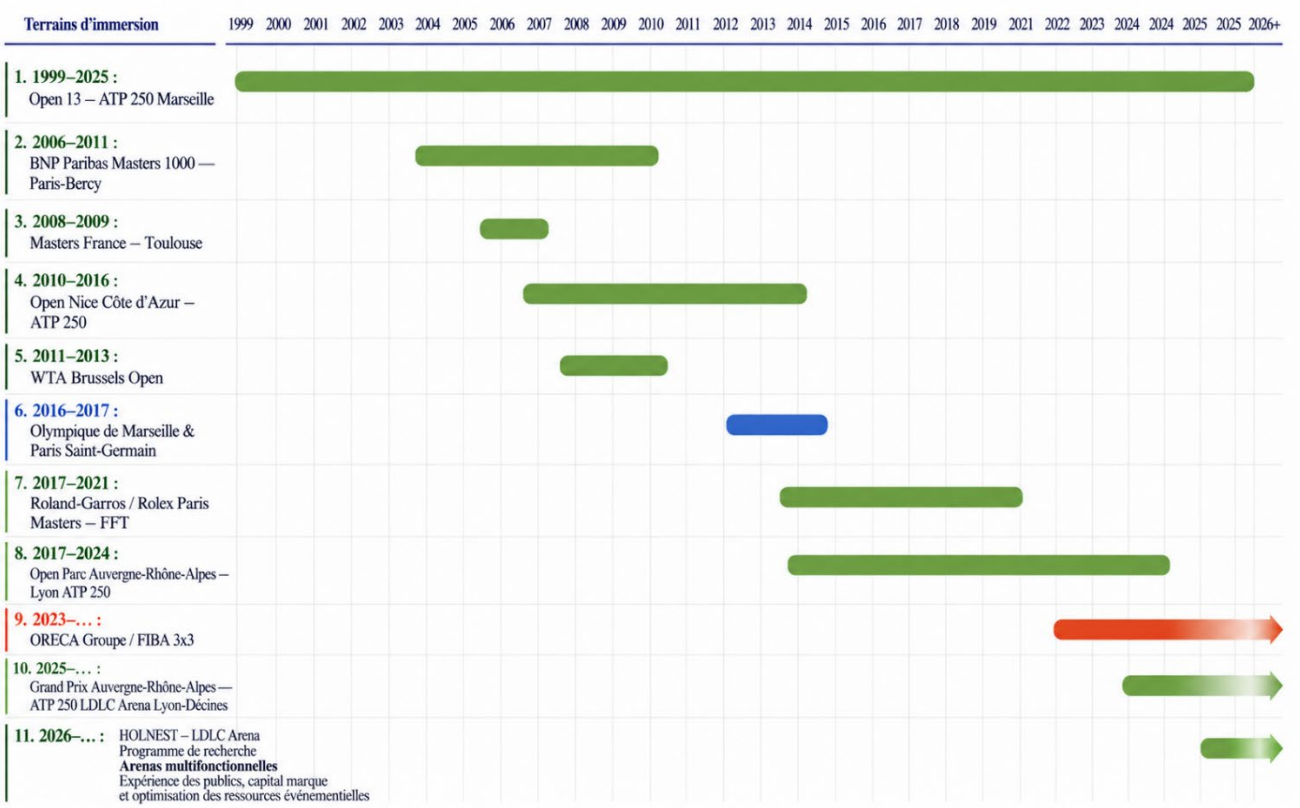



*Figure 1 : Chronologie terrains d'immersion organisations sportives et événementielles*

Cette proximité avec les terrains soulève toutefois une question essentielle qui dépasse la seule opportunité empirique : **comment transformer l'immersion dans l'action en connaissance scientifique, puis cette connaissance en capacité d'éclairer à nouveau l'action ?**

Cette interrogation s'est progressivement affirmée comme le troisième axe de mon parcours scientifique et de cette HDR : **l'actionnabilité de la recherche**, entendue comme la capacité des connaissances produites à éclairer les décisions et à soutenir l'action dans les organisations (Shrivastava, 1987 ; Argyris, 1996 ; Van de Ven et Johnson, 2006 ; Beer, 2020). Cet axe conduit à interroger les conditions dans lesquelles la recherche peut conjuguer rigueur scientifique, pertinence pour les acteurs et contribution à la transformation des pratiques.

Il ne s'agit pas de considérer la recherche en sciences de gestion comme devant nécessairement produire des prescriptions directement utilisables par les praticiens. L'enjeu est plutôt d'interroger les conditions dans lesquelles la connaissance scientifique peut contribuer à rendre les phénomènes managériaux plus intelligibles pour ceux qui les vivent, les décident et les

transforment, sans renoncer aux exigences de conceptualisation, de distanciation et de rigueur propres à la recherche académique.

Le présent document n'a donc pas vocation à constituer le simple récit rétrospectif d'un parcours d'enseignant-chercheur ayant dirigé des formations, exercé des responsabilités collectives, contribué à l'encadrement de travaux de recherche et produit des publications scientifiques tout en demeurant impliqué dans les organisations constituant ses terrains d'étude.

La décision de présenter aujourd'hui une Habilitation à Diriger des Recherches intervient précisément à l'issue de ce cycle long. Elle répond à une volonté de **mise en cohérence, de formalisation et de transmission** : identifier le programme scientifique reliant ces différentes expériences, en dégager les perspectives futures et construire les conditions permettant à de jeunes chercheurs de s'en saisir, de le discuter et de le prolonger.

Cette HDR représente ainsi moins l'aboutissement d'une trajectoire que le passage d'une démarche principalement individuelle de recherche à la formalisation d'un **programme scientifique susceptible d'être collectivement développé, discuté et dirigé**.

Ce programme trouve notamment son origine dans une question qui m'a été adressée à l'issue de ma soutenance de thèse par le professeur Rodolphe Durand (rapporteur). Celui-ci m'avait alors interrogé sur l'orientation que je souhaitais donner à ma carrière : poursuivre principalement un programme académique consacré au management stratégique des ressources et compétences, ou développer une expertise sectorielle dans le management du sport et de l'événementiel sportif.

Ma réponse avait été de ne pas considérer ces deux orientations comme nécessairement exclusives. Mon ambition était de construire une connaissance approfondie d'un secteur particulier tout en mobilisant cette expertise empirique pour contribuer aux questionnements théoriques des sciences de gestion.

Cette orientation faisait cependant apparaître une difficulté scientifique plus fondamentale. Lors de ma soutenance de thèse, je n'avais pas été en mesure de répondre pleinement à une autre interrogation formulée par Rodolphe Durand :

**Comment observer, analyser et modéliser les choix managériaux conduisant à combiner des ressources au sein d'une organisation ?**

Avec le recul, cette question constitue probablement l'un des points de départ les plus structurants de mon parcours scientifique.

Une journée passée quelques années plus tard à Roland-Garros avec le professeur Charles Fombrun a conforté cette orientation. Son conseil était relativement simple : lorsque l'accès à des organisations complexes et difficilement observables est possible, une présence prolongée en leur sein peut constituer une ressource scientifique considérable, à condition de conserver la distanciation analytique nécessaire et de transformer progressivement l'expérience accumulée en connaissances scientifiques.

Cette réflexion a donné sens à une posture de recherche que je qualifierais aujourd'hui d'**immersive, longitudinale et participative**.

Cette posture consiste à mobiliser l'accès privilégié aux organisations et à leurs décideurs non pas uniquement comme une opportunité de collecte de données, mais comme la possibilité d'observer dans la durée les processus par lesquels les dirigeants identifient, acquièrent, assemblent, combinent, mobilisent, transforment, protègent, remplacent ou abandonnent certaines ressources.

L'immersion permet ainsi d'accéder à une dimension particulièrement difficile à saisir dans les recherches plus statiques : **la séquentialité de l'action managériale**. Les décisions relatives aux ressources ne sont pas indépendantes les unes des autres. Elles s'inscrivent dans des trajectoires, produisent des interdépendances, créent certaines possibilités tout en en fermant d'autres et peuvent générer progressivement des phénomènes de dépendance, d'inertie ou de vulnérabilité.

Le fil directeur de cette HDR se situe précisément à l'intersection de ces trois dimensions :

**comprendre l'action managériale sur les ressources, l'observer dans le temps et interroger les conditions permettant de transformer cette connaissance en recherche actionnable.**

Il s'agit ainsi, d'une part, de retracer un parcours scientifique construit autour de terrains rares et d'une implication durable dans les organisations étudiées et, d'autre part, de montrer comment ces terrains ont progressivement alimenté un programme de recherche consacré aux dynamiques de **structuration, de combinaison, d'orchestration, de recomposition et de vulnérabilité des ressources stratégiques**.

Cette trajectoire accompagne l'évolution même des travaux en management stratégique.

Les premiers développements de la *Resource-Based View* ont principalement cherché à expliquer les différences de performance entre organisations à partir de l'hétérogénéité et des caractéristiques de leurs ressources. Le développement des recherches sur les capacités dynamiques a ensuite déplacé l'attention vers la capacité des organisations à faire évoluer leur portefeuille de ressources et de compétences en réponse aux transformations de leur environnement. Enfin, les travaux consacrés à l'orchestration des ressources ont contribué à replacer plus directement l'action managériale au cœur de l'analyse, en interrogeant la manière dont les dirigeants structurent, combinent et mobilisent les ressources disponibles.

C'est principalement dans cette dernière perspective que s'inscrit aujourd'hui mon programme de recherche.

L'enjeu n'est plus uniquement d'identifier **quelles ressources** sont susceptibles d'expliquer la performance d'une organisation, mais de comprendre **comment, par qui, selon quelles séquences et dans quelles configurations ces ressources sont acquises, combinées, activées, renouvelées, substituées ou abandonnées**.

Cette interrogation invite également à dépasser une représentation exclusivement positive de l'accumulation et de la combinaison des ressources et compétences.

Une ressource ayant contribué à la performance d'une organisation peut progressivement devenir inadaptée ou vulnérable. Une combinaison historiquement performante peut se rigidifier. Des ressources fortement complémentaires peuvent produire des interdépendances difficiles à remettre en cause. Une compétence insuffisamment sollicitée peut s'éroder. Une

ressource critique détenue par un partenaire peut devenir simultanément source de performance et source de dépendance.

L'étude de l'orchestration doit donc également permettre de comprendre son envers : **les processus de désorchestration, de vulnérabilité, d'inertie, de dépendance et d'érosion des ressources et compétences**.

Les organisations sportives professionnelles constituent, à cet égard, un terrain d'observation particulièrement fécond. Elles se caractérisent par une forte dépendance envers des ressources détenues ou contrôlées par des acteurs externes — athlètes, fédérations, ligues, diffuseurs, sponsors, collectivités territoriales, prestataires ou propriétaires d'infrastructures — et par une nécessité permanente de recombiner ces ressources dans des environnements institutionnels, technologiques, médiatiques et concurrentiels évolutifs.

Leur observation longitudinale permet ainsi de dépasser une lecture statique du portefeuille de ressources afin d'étudier les processus de **construction, d'attelage, d'orchestration, de désorchestration, de renouvellement, de vulnérabilité et d'érosion** des ressources et compétences.

Cette HDR poursuit dès lors **trois objectifs complémentaires**.

Le premier objectif consiste à mettre en perspective les travaux scientifiques menés depuis le doctorat et à montrer leur convergence progressive vers une problématique centrale : **comprendre comment l'action managériale façonne les processus d'orchestration et de transformation des ressources** (Teece, 2007 ; Sirmon, Hitt et Ireland, 2007 ; Sirmon et al., 2011).

Le deuxième objectif consiste à approfondir une **approche longitudinale et processuelle permettant d'appréhender les conséquences dans le temps de l'action managériale** (Pettigrew, 1990). Il s'agit d'étudier les trajectoires des ressources et des capacités, leurs interdépendances ainsi que leurs processus d'accumulation, de renouvellement et d'érosion (Dierickx et Cool, 1989 ; Helfat et Peteraf, 2003). Une attention particulière est portée aux mécanismes par lesquels des décisions et des combinaisons initialement favorables peuvent contribuer à la formation de rigidités et de dépendances au sentier (Leonard-Barton, 1992 ; Sydow, Schreyögg et Koch, 2009), et aux conditions dans lesquelles ces dynamiques rendent l'organisation vulnérable.

Le troisième objectif consiste à interroger les conditions de production et d'a**ctionnabilité des connaissances en management stratégique**, en articulant rigueur scientifique et pertinence pour la pratique (Shrivastava, 1987 ; Argyris, 1996). Il s'agit de comprendre comment l'accès aux organisations, l'observation des pratiques et la participation à certains processus décisionnels peuvent nourrir l'élaboration de connaissances théoriques rigoureuses, grâce à une démarche explicite d'analyse et de mise à distance réflexive (Van de Ven et Johnson, 2006 ; Van de Ven, 2007). En retour, l'enjeu est de produire des connaissances susceptibles d'éclairer l'action managériale, de soutenir la réflexivité des acteurs et d'être mobilisées dans leurs situations de décision, sans réduire la recherche à la formulation de prescriptions ou à une activité de conseil.

Ces trois objectifs convergent vers la formalisation d'un programme de recherche susceptible d'être prolongé collectivement, notamment à travers l'encadrement de jeunes chercheurs mobilisant des dispositifs empiriques longitudinaux, processuels et immersifs.

Cette réflexion conduit parallèlement à préciser la place du management du sport dans mon parcours scientifique. Dans mes travaux, **les organisations sportives constituent un terrain privilégié d'observation, de mise à l'épreuve et d'élaboration de connaissances sur des phénomènes génériques de gestion** (Wolfe et al., 2005 ; Maltese et al., 2016). Ce positionnement vise à faire dialoguer les spécificités des contextes sportifs avec des questionnements théoriques de portée plus générale, notamment sur l'orchestration des ressources, les interdépendances organisationnelles et l'action managériale.

Le sport professionnel constitue un environnement particulièrement riche en données et en situations de transformation, dans lequel peuvent être observés, parfois de manière accélérée, plusieurs phénomènes centraux des sciences de gestion : dépendance aux ressources, réputation, gouvernance, capacités dynamiques, réseaux interorganisationnels, innovation, construction et transformation des modèles économiques ou encore orchestration des ressources.

L'enjeu consiste dès lors à éviter deux écueils symétriques.

Le premier serait de considérer les organisations sportives comme de simples fournisseurs de données permettant de tester des théories générales sans prendre suffisamment en considération leurs spécificités organisationnelles et institutionnelles.

Le second serait, à l'inverse, de produire des travaux excessivement sectoriels dont la capacité à contribuer aux débats théoriques des sciences de gestion demeurerait limitée.

L'ambition poursuivie est précisément d'établir un dialogue entre ces deux niveaux : **mobiliser la singularité et la richesse des organisations sportives pour contribuer à des problématiques génériques de management stratégique et, simultanément, produire des connaissances capables d'éclairer l'action de ceux qui les dirigent.**

L'actionnabilité constitue alors moins une conséquence de la recherche qu'une interrogation qui traverse l'ensemble du programme : **comment produire une connaissance à la fois théoriquement contributive, empiriquement fondée et susceptible de modifier la compréhension que les acteurs ont de leurs propres pratiques ?**

Cette articulation entre **théorie, terrain et action** constitue ainsi l'un des fondements de cette HDR.

Elle conduit à interroger la posture du chercheur immergé dans son terrain, les conditions de sa distanciation scientifique, mais également la manière dont des opportunités sectorielles et relationnelles peuvent être transformées en dispositifs rigoureux de production de connaissances, puis en programmes susceptibles d'être transmis à de futurs chercheurs.

Le document s'organise ainsi autour de trois chapitres complémentaires.

Le **premier chapitre**, consacré au management stratégique des ressources et compétences, retrace l'évolution de mon positionnement scientifique depuis la *Resource-Based View* jusqu'aux capacités dynamiques et à l'orchestration des ressources. Une attention particulière

est accordée aux difficultés d'opérationnalisation empirique de ces cadres théoriques et à la nécessité de mieux appréhender les décisions et capacités managériales qui sous-tendent les processus de structuration, de combinaison, de mobilisation et de transformation des ressources. Ce chapitre conduit également à intégrer leurs trajectoires temporelles et leur possible vulnérabilité.

Le **deuxième chapitre** analyse la construction et l'exploitation de terrains de recherche dans le management du sport et de l'événementiel sportif. Il interroge la distinction entre un domaine de recherche et un terrain d'application et montre comment des terrains sectoriels rares peuvent permettre d'observer des phénomènes organisationnels difficilement accessibles autrement. Il analyse également les possibilités et les limites d'une recherche immersive et longitudinale, notamment en matière d'accès aux données, de proximité avec les acteurs et de distanciation scientifique.

Le **troisième chapitre** est consacré à l'actionnabilité de la recherche et aux perspectives ouvertes par cette trajectoire. Il interroge les conditions permettant de transformer l'immersion organisationnelle en production scientifique et la connaissance scientifique en ressource d'intelligibilité pour les acteurs. Il présente enfin les perspectives de production et de direction de recherches autour de l'orchestration des ressources, de leur vulnérabilité, de leurs trajectoires d'évolution et des capacités managériales nécessaires à leur recomposition.

Au terme de ce parcours, cette Habilitation à Diriger des Recherches marque donc moins l'achèvement d'une trajectoire que la formalisation d'un programme scientifique progressivement construit depuis le doctorat.

Ce programme peut être synthétisé autour d'une interrogation centrale :

**Comment les dirigeants construisent-ils, combinent-ils et orchestrent-ils dans le temps des configurations de ressources interdépendantes ; dans quelles conditions leurs décisions contribuent-elles à leur renouvellement, leur résilience, leur vulnérabilité ou leur érosion ; et comment l'observation longitudinale et immersive de ces processus peut-elle produire une connaissance à la fois théoriquement contributive et actionnable ?**

C'est autour de cette articulation entre **orchestration des ressources, temporalité des processus managériaux et actionnabilité de la recherche** que s'inscrivent désormais les perspectives scientifiques et les projets d'encadrement que cette Habilitation à Diriger des Recherches vise à structurer.