



**HAL**  
open science

# Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle: le cas d'un tour-opérateur géré par des dirigeants-actionnaires

Gulsun Altintas

## ► To cite this version:

Gulsun Altintas. Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle: le cas d'un tour-opérateur géré par des dirigeants-actionnaires. *Management international = International management = Gestión internacional*, 2015, 20 (1), pp. 38-51. <https://doi.org/10.7202/1045354ar> . hal-02884864

**HAL Id: hal-02884864**

<https://uphf.hal.science/hal-02884864v1>

Submitted on 6 Nov 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle : le cas d'un tour-opérateur géré par des dirigeants-actionnaires**

Gulsun Altintas

IAE de Valenciennes-Laboratoire IDP

## Résumé de l'article

Nous étudions l'effet des capacités dynamiques sur l'évolution organisationnelle et le rôle des caractéristiques managériales dans cette évolution. Dans cette optique, nous analysons une dynamique globale à travers l'étude de l'ensemble des capacités dynamiques d'une même entreprise. Notre étude qualitative est menée au sein d'un tour-opérateur géré par des dirigeants-actionnaires. Nous montrons que l'entreprise a réussi à créer et faire évoluer une compétence organisationnelle grâce au développement de plusieurs capacités dynamiques. Le développement des capacités dynamiques a été favorisé par des caractéristiques managériales qui ont été renforcées par les résultats positifs induits par la réussite de la mise en oeuvre de la compétence organisationnelle.

*Mots-clés : capacités dynamiques, caractéristiques managériales, compétence organisationnelle, actionnaires*

L'approche basée sur les capacités dynamiques a été développée dans la lignée de l'approche ressources (RBV) pour apporter une perspective plus dynamique à la stratégie. En effet, certains auteurs comme Priem et Butler (2001a) ont critiqué la RBV pour son aspect statique insuffisant pour expliquer de manière satisfaisante le maintien d'un avantage concurrentiel. Face à ces critiques et afin de pallier les limites de la RBV, certains auteurs ont développé le concept de capacités

dynamiques (Teece et Pisano, 1994; Teece et al., 1997). L'objectif de ce concept est d'expliquer comment une entreprise peut maintenir son avantage concurrentiel. La réponse des auteurs est de dire qu'il convient de renouveler en permanence les compétences organisationnelles (Teece, 2007a; Eisenhardt et Martin, 2000) afin d'éviter que celles-ci ne se transforment en « *core rigidities* » (Leonard-Barton, 1992). Alors que les auteurs s'accordent pour dire que les capacités dynamiques

peuvent être sources de la dynamique organisationnelle à travers l'évolution des compétences, rares sont les travaux qui permettent de comprendre concrètement comment les capacités dynamiques peuvent faire évoluer de manière récurrente les compétences organisationnelles. A notre connaissance, seul un article a étudié la relation entre capacité dynamique et compétence organisationnelle. Il s'agit de l'article de Newey et Zahra (2009) dans lequel les auteurs indiquent qu'une compétence organisationnelle peut induire le développement d'une capacité dynamique à travers l'accumulation des connaissances. La capacité dynamique est ensuite à l'origine de la configuration de la compétence organisationnelle à travers l'identification de nouvelles opportunités de développement. Notre recherche a pour ambition de prolonger et d'enrichir l'étude de Newey et Zahra (2009) à travers deux aspects. Tout d'abord, nous voulons prolonger la recherche de ces auteurs par l'étude de plusieurs capacités dynamiques d'une même entreprise afin d'identifier l'effet de chacune d'entre elles sur la dynamique organisationnelle. Pour ce faire, nous mobilisons le modèle de Helfat et Peteraf (2003) sur l'évolution des compétences organisationnelles. Ensuite, nous voulons comprendre le rôle des caractéristiques managériales (Adner et Helfat, 2003) dans la dynamique organisationnelle. En effet, alors que de nombreux auteurs indiquent que les managers peuvent être à l'origine du développement des capacités dynamiques, les travaux empiriques se sont essentiellement focalisés sur le rôle des mécanismes de l'apprentissage (Zollo et Singh, 2004; Kale et Singh, 2007; Singh et al., 2007; Newey et Zahra, 2009). Notre étude qualitative menée au sein d'un tour-opérateur montre l'importance des caractéristiques managériales pour le développement des capacités dynamiques. Les capacités dynamiques sont à l'origine de la création et de l'évolution d'une compétence organisationnelle à travers les différents mécanismes énoncés par Helfat et Peteraf (2003). Notre étude montre également que les résultats positifs consécutifs à la mise en œuvre de la compétence organisationnelle favorisent le bien-fondé des caractéristiques managériales dont le renforcement contribue au développement de nouvelles capacités dynamiques. Afin de présenter notre étude, l'article se scinde en trois parties. Dans la première partie nous présentons notre cadre conceptuel. La deuxième partie est consacrée à la méthodologie de la recherche. La troisième partie présente les principaux résultats de la recherche qui sont confrontés aux travaux de la littérature dans la partie discussion.

### **Cadre conceptuel : l'effet des capacités dynamiques sur la compétence organisationnelle à travers les caractéristiques managériales**

#### **L'approche basée sur les capacités dynamiques**

L'approche basée sur les capacités dynamiques a été développée afin de pallier les limites de l'approche ressources (ou la RBV) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; 1991; Dierickx et Cool, 1989; Grant, 1991; Peteraf, 1993). En effet, la RBV a fait l'objet de nombreuses critiques (voir Priem et Butler, 2001a, b). Deux limites majeures ont été avancées : l'existence de tautologies dans la RBV et son aspect statique. Concernant,

la première limite, Liouville (2008) insiste sur l'importance des travaux empiriques qui permettent de démontrer l'existence des effets de contingence qui réduisent « *le risque de déboucher automatiquement sur des résultats pouvant apparaître comme tautologiques* » (Liouville, 2008, p.21). En ce qui concerne, la limite relative à l'aspect statique de la RBV qui la rend insuffisante pour expliquer le maintien d'un avantage concurrentiel, l'approche basée sur les capacités dynamiques a été développée dans l'optique d'apporter une perspective plus dynamique à la stratégie. En d'autres termes, l'approche basée sur les capacités dynamiques est venue compléter la RBV en étudiant la manière dont les entreprises peuvent maintenir un avantage concurrentiel. La réponse de l'approche basée sur les capacités dynamiques est relative au renouvellement permanent des compétences (Teece et Pisano, 1994; Teece et al., 1997; Eisenhardt et Martin, 2000; Zollo et Winter, 2002; Winter, 2003). En ce sens, Teece et al. (1997) définissent les capacités dynamiques comme « *l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante.* » (p. 516). Toutefois, la définition plus récente de Teece (2007a) est plus opérationnelle car au-delà de définir les capacités dynamiques par la modification des ressources et compétences, elle énonce les composantes qui induisent cette modification. Ainsi, selon Teece (2007a), une capacité dynamique constitue la capacité à identifier une opportunité, à saisir l'opportunité et à transformer les ressources. Néanmoins, alors que l'approche basée sur les capacités dynamiques a été développée pour apporter une perspective dynamique à la stratégie, les travaux empiriques n'ont pas suffisamment étudié les capacités dynamiques dans une approche dynamique (Easterby-Smith et al., 2009) ainsi que la question relative à comment les capacités dynamiques peuvent faire évoluer de manière permanente les compétences organisationnelles (Easterby-Smith et al., 2009). Dans la limite de nos connaissances, seul un article a étudié la relation entre capacité dynamique et compétence organisationnelle. Il s'agit de l'article de Newey et Zahra (2009) qui montre que la capacité dynamique se forme suite à l'accumulation de connaissances qui résultent de la mise en œuvre d'une compétence organisationnelle. La capacité dynamique permet ensuite la configuration de la compétence organisationnelle en facilitant l'identification d'opportunités qui vont être à l'origine de l'évolution de la compétence. Nous voulons prolonger la recherche menée par ces auteurs par l'étude de plusieurs capacités dynamiques d'une même entreprise afin d'analyser une dynamique organisationnelle globale et afin de comprendre l'effet de chaque capacité dynamique sur la dynamique organisationnelle. Nous voulons également étudier le rôle joué par les managers dans la dynamique organisationnelle étant donné que les travaux précédents se sont essentiellement focalisés sur le rôle de l'apprentissage (Zollo et Singh, 2004; Kale et Singh, 2007; Singh et al., 2007; Newey et Zahra, 2009).

#### **L'évolution des compétences organisationnelles**

Helfat et Peteraf (2003) proposent un modèle relatif à l'évolution des compétences organisationnelles. Les auteurs

indiquent que l'évolution des compétences organisationnelles peut résulter de l'action des capacités dynamiques. Nous nous fondons sur cette hypothèse. Ainsi, selon Helfat et Peteraf (2003), l'évolution des compétences repose sur un processus en trois phases : (1) la phase de genèse, (2) la phase de développement et (3) la phase de maturité (voir figure 1). La phase de genèse débute lorsqu'un groupe d'individus (capable de mettre en œuvre une action commune) se réunit afin d'atteindre un objectif qui requiert ou implique la création d'une compétence. Cette première phase conduit à la phase de développement au cours de laquelle la compétence se développe à travers la recherche d'alternatives viables associée à l'accumulation de l'expérience au fil du temps. Enfin, la phase de maturité implique l'évolution de la compétence qui peut se faire à travers six trajectoires : (1) le retrait, (2) la réduction, (3) la réplication, (4) le renouvellement, (5) le redéploiement, (6) la recombinaison. Alors que le retrait et la réduction occasionnent la disparition de la compétence, les quatre autres trajectoires permettent de la maintenir. La réplication ainsi que le redéploiement consistent à reproduire la même compétence sur un autre marché : géographique (pour la réplication) et un marché / produit différent (pour le redéploiement). Le renouvellement qui consiste à améliorer le niveau de la compétence, à travers des modifications majeures ou mineures, implique une nouvelle phase de développement au cours de laquelle l'organisation doit rechercher et développer de nouvelles alternatives. La recherche de nouvelles alternatives intervient également dans le cas de la recombinaison qui consiste à recombinaison la compétence initiale avec une autre compétence. Par conséquent, les deux dernières trajectoires (renouvellement et recombinaison) font intervenir la reconfiguration des ressources organisationnelles.

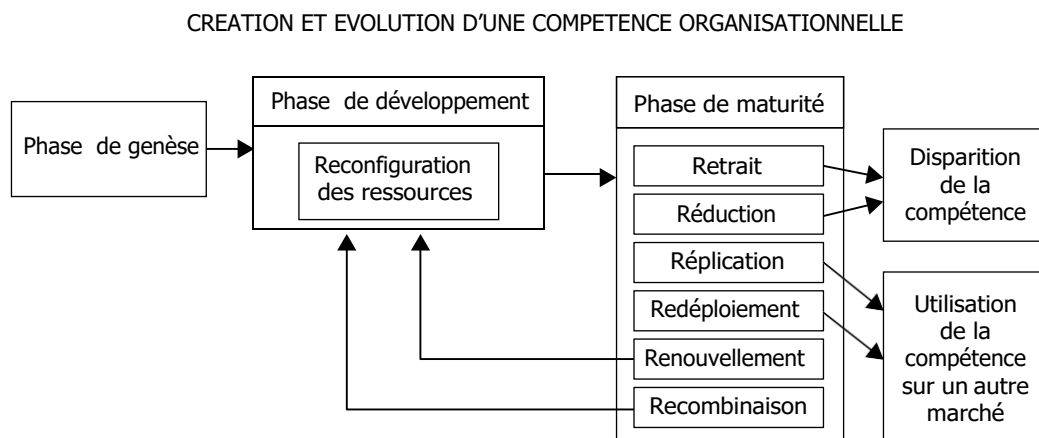
Le renouvellement des compétences organisationnelles repose sur le développement des capacités dynamiques. De nombreux auteurs soulignent l'importance des caractéristiques

managériales pour le développement des capacités dynamiques.

### Le rôle des caractéristiques managériales dans le développement des capacités dynamiques

De nombreux auteurs s'accordent pour indiquer que les capacités dynamiques émanent des managers. En effet, les managers jouent un rôle indispensable dans la reconfiguration des ressources et compétences (King et Tucci, 2002; Adner et Helfat, 2003; Teece, 2007a, b; Augier et Teece, 2008; 2009). En ce sens, certains auteurs introduisent le concept de capacités dynamiques managériales (Adner et Helfat, 2003) définies comme « les capacités des managers à construire, intégrer et reconfigurer les ressources et compétences organisationnelles » (Adner et Helfat, 2003, p. 1012). En somme, l'émergence des capacités dynamiques est inhérente à la capacité des managers. Pour ce faire, les managers doivent répondre à un certain nombre de caractéristiques (Adner et Helfat, 2003). Ainsi, selon Teece (2007b), les managers doivent faire preuve d'intrapreneuriat et d'entrepreneuriat ainsi que d'un certain degré de prévoyance et d'un sens aigu des affaires. Adner et Helfat (2003) quant à eux identifient trois autres caractéristiques fondamentales pour l'émergence d'une capacité dynamique managériale : (1) le capital managérial humain, (2) le capital managérial social ainsi que (3) la cognition managériale. Le capital managérial humain est relatif à l'expérience passée qui sert de base à l'acquisition de la connaissance, au développement d'une expérience ainsi qu'à l'amélioration des aptitudes individuelles. Chaque manager diffère à la fois en fonction de la richesse de son expérience et en fonction de son niveau d'aptitude pour chacune des expériences. Outre le capital humain des managers, Allemand et Brullebaut (2014) soulignent l'importance du capital humain des administrateurs pour la performance organisationnelle. Le capital social résulte des relations sociales et peut conférer un certain degré d'influence, de contrôle et de pouvoir. Les relations externes peuvent améliorer la performance des

**FIGURE 1**  
Création et évolution d'une compétence organisationnelle (d'après Helfat et Peteraf, 2003)



firmes de deux manières (Geletkanycz et Hambrick, 1997) : (1) en donnant accès à des ressources externes nécessaires à la firme (ex : financement) ou (2) en fournissant des informations concernant les pratiques des différentes firmes qui peuvent s'avérer utiles pour l'action (Mignon et Ben Mahmoud-Jouini, 2014). La cognition managériale fait référence aux croyances managériales et aux modèles mentaux qui servent de base pour prendre des décisions (Walsch, 1995). Dans cette optique, la cognition managériale doit permettre d'interpréter les événements qui émanent de l'environnement pour mettre en place des actions stratégiques appropriées (Adner et Helfat, 2003; Narayanan et al., 2009).

En définitive, notre cadre conceptuel fait ressortir quatre caractéristiques managériales : l'esprit entrepreneurial, la cognition, le capital humain et le capital social.

### **Méthodologie de la recherche**

Afin de mener notre recherche, nous avons adopté une démarche qualitative qui repose sur l'étude d'un tour-opérateur. Les données ont été collectées entre 2008 et 2011. Nous avons identifié cinq capacités dynamiques à l'origine de la création et de l'évolution d'une compétence organisationnelle. Le tout étant favorisé par la présence d'un certain nombre de caractéristiques managériales.

### **L'entreprise étudiée : le tour-opérateur français Voyageurs du Monde**

Voyageurs du Monde a été créé en 1979 et racheté en 1996 par les dirigeants actuels, un groupe de cinq amis qui travaillaient dans le secteur de la finance. Après le rachat de l'entreprise, les dirigeants décident de spécialiser les activités sur le créneau du voyage sur mesure. Ils y parviennent grâce à des innovations technologiques qui permettent d'élaborer et de commercialiser des voyages sur mesure via un processus informatisé. L'objectif des dirigeants est de se démarquer de la concurrence en investissant un marché qui est très peu exploité et en proposant des voyages sur plus de 80 destinations. Parallèlement, les dirigeants entreprennent des orientations stratégiques dans le but de développer les activités de l'entreprise. Ainsi, ils développent une stratégie de diversification des activités à travers l'ouverture d'hébergements de charme (un riad à Marrakech, un bateau de croisière sur le Nil et une pousada à Salvador de Bahia). Une stratégie de croissance externe est également mise en œuvre avec l'acquisition d'entreprises spécialisées dans le voyage d'aventure (Terre d'Aventure, Nomade Aventure) et dans le voyage polaire (Grand Nord Grand Large). Alors que l'entreprise n'était implantée qu'à Paris, les dirigeants décident d'ouvrir des agences de voyages dans les principales villes de province en France et à l'étranger (14 au total dont une à l'étranger à Bruxelles). De nouvelles destinations telles qu'Israël et Palestine sont également lancées. Afin d'assurer toutes ces orientations stratégiques, l'entreprise entre en bourse en 2006. Toutefois, les dirigeants restent les actionnaires majoritaires en détenant 58,5 % du capital. Ceci permet aux dirigeants de préserver leur liberté d'actions en

évitant une dissociation du pouvoir entre le management et les actionnaires. Voyageurs du Monde et les entreprises acquises font aujourd'hui partie du groupe Voyageurs dont le chiffre d'affaires est passé de 65.46 millions d'euros à 244.8 millions d'euros de 1998 à 2008 (date à laquelle la recherche a débuté). Le groupe comptait en 2008, 560 collaborateurs parmi lesquels 298 travaillaient pour Voyageurs du Monde.

### **Collecte des données**

La collecte des données s'est faite en deux phases. Une première phase exploratoire a consisté à opérationnaliser et à identifier l'ensemble des capacités dynamiques de l'entreprise. Lors de cette phase, nous avons dans un premier temps identifié à travers de la recherche documentaire (documents internes, revues spécialisées sur le tourisme et presse) les changements effectués par l'entreprise. Nous avons classé ces changements en fonction de leur nature : nous avons donc obtenu plusieurs catégories de changements. Par la suite, lors des entretiens, nous avons demandé aux répondants de nous expliquer le processus des changements de la naissance de l'idée jusqu'aux résultats obtenus à travers des entretiens libres (Musca, 2006). Les entretiens ont été menés selon la méthode narrative afin de garantir la richesse des données collectées (Pentland, 1999) nécessaire pour reconstruire une histoire (Creswell, 2007). L'objectif était d'atteindre une grande précision du phénomène étudié à travers un recueil de données sur des facteurs contextuels (Langley, 1999). Nous avons mené au total vingt et un entretiens exploratoires (tous enregistrés et retranscrits en intégralité) qui représentent vingt et une heures d'entretien. Les entretiens ont été menés auprès d'acteurs organisationnels occupant des fonctions différentes et directement impliqués dans les changements (directeur général, directeur d'activité, directeur de destination, chef de produit, directrice des ressources humaines, conseiller voyages).

Nous avons ensuite comparé les changements à l'intérieur de chaque catégorie. Pour comparer les changements, nous nous sommes servis de cinq critères permettant de caractériser les capacités dynamiques. Ces cinq critères sont issus de la littérature et sont détaillés dans l'annexe 1 : (1) la récurrence du processus (Eisenhardt et Martin, 2000; Teece, 2007a), (2) la stabilité du processus (Zollo et Winter, 2002), (3) la modification des ressources (Teece et al., 1997; Eisenhardt et Martin, 2000), (4) le lien entre les différentes mises en œuvre du processus (Pablo et al., 2007) et (5) l'amélioration de la performance (Moliterno et Wiersema, 2007; Teece, 2007a). Ce travail de comparaison nous a permis d'identifier cinq capacités dynamiques (voir annexe 2). Les capacités dynamiques identifiées sont : la capacité dynamique d'innovation technologique, de développement de nouvelles activités, de développement de nouvelles destinations, d'acquisition d'entreprise et de développement du réseau commercial.

La deuxième phase a débuté après l'identification des capacités dynamiques. Nous avons centré la collecte des données sur le déploiement des capacités dynamiques afin de comprendre l'effet des capacités dynamiques sur l'entreprise (création et évolution de la compétence organisationnelle) et

le rôle des caractéristiques managériales dans le développement des capacités dynamiques. Pour ce faire, nous avons mené des entretiens semi-directifs narratifs. Les entretiens ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien que nous avons élaboré à partir des données collectées lors de la phase exploratoire. En ce qui concerne le choix des répondants, nous avons cherché à interroger les personnes qui ont été directement impliquées dans les changements (le président directeur général, le directeur général, le directeur général délégué qui est aussi le directeur d'activité du département Europe/Monde Arabe, le directeur des hébergements et les directeurs respectifs des différents départements). La deuxième phase de collecte de données a fait l'objet de vingt entretiens qui ont été tous enregistrés et retranscrits en intégralité.

### **Analyse des données**

L'analyse des données a été effectuée en deux temps. Dans un premier temps, nous avons cherché à caractériser le processus de déploiement de chaque capacité dynamique à travers un codage descriptif (Miles et Huberman, 1994). Les données issues de la phase exploratoire ont été analysées selon la méthode narrative (Langley, 1999; Boje, 2001; Creswell, 2007) afin de retracer le processus de chaque changement dans un ordre chronologique en identifiant le début, le milieu et la fin de chaque processus (Langley, 1999; Pentland, 1999). Pour ce faire, nous avons établi une liste de codes à partir de notre cadre conceptuel. Cette liste a évolué au cours de la recherche : nous avons notamment ajouté de nouveaux codes après le recueil des données puis leur avons donné une définition claire (Miles et Huberman, 1994). Chaque changement a fait l'objet d'une monographie rédigée en caractérisant chaque phase du processus de changement par des récits issus des entretiens. Nous avons ensuite comparé (à l'intérieur de chaque catégorie de changement) le processus des différents changements afin d'identifier les capacités dynamiques de l'entreprise. Nous avons donc identifié cinq capacités dynamiques. Suite à ce codage descriptif, nous avons effectué un codage thématique, afin de lier chaque phase du processus de déploiement des capacités dynamiques à une cause ou une explication (Miles et Huberman, 1994). Pour ce faire, nous avons cherché à identifier l'effet de chaque capacité dynamique sur l'entreprise. Nous avons ainsi identifié que la première capacité dynamique a induit la création d'une compétence organisationnelle et les capacités dynamiques suivantes ont favorisé l'évolution de celle-ci. Nous avons ensuite cherché à caractériser l'effet de chaque capacité dynamique sur la compétence organisationnelle à travers les mécanismes énoncés par Helfat et Peteraf (2003) (voir annexe 3).

Ensuite, nous avons cherché à identifier les caractéristiques managériales intervenant dans chaque capacité dynamique. Nous avons regroupé chaque caractéristique managériale en fonction de leur nature et les avons caractérisés par les concepts issus de la littérature (voir annexe 4).

### **Présentation des résultats**

Nous présentons dans cette partie l'effet des capacités dynamiques sur la compétence organisationnelle en nous focalisant sur le modèle de Helfat et Peteraf (2003). Nos analyses montrent que la compétence organisationnelle a elle aussi un effet sur les capacités dynamiques. Puis nous expliquons le rôle des caractéristiques managériales dans le développement des capacités dynamiques.

### **Interactions entre les capacités dynamiques et la compétence organisationnelle**

#### **Phase de genèse : volonté de créer une compétence organisationnelle**

Un groupe de cinq amis qui travaillent dans le secteur de la finance décident de se lancer dans le secteur du tourisme afin de vivre de leur passion. Ainsi, en 1996 les dirigeants rachètent Voyageurs du Monde et décident de spécialiser l'entreprise sur le créneau du voyage sur mesure car ils pensent qu'il s'agit d'un style de voyage porteur, peu exploité par la concurrence et susceptible d'intéresser les Français. Les dirigeants arrivent à cette conclusion après avoir observé l'environnement et interprété les informations qui y émanent. En effet, les dirigeants observent que les Français sont de plus en plus intéressés par la personnalisation des biens. L'interprétation de ce phénomène conduit les dirigeants à penser que les Français pourraient être intéressés par la personnalisation des voyages : « *Bon quand on se nourrit de toutes ces informations un moment donné la question qui se pose c'est : est-ce qu'on n'a pas envie de s'approprier son voyage?* ».

#### **Phase de développement : la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle à travers le développement de cinq capacités dynamiques**

Développement de la capacité dynamique d'innovation technologique à l'origine de la création puis du renouvellement d'une compétence organisationnelle

La première capacité dynamique qui a été développée est relative à l'innovation technologique. Cette capacité dynamique qui a été développée dans le but de spécialiser l'entreprise sur le créneau du voyage sur mesure a été mise en œuvre à trois reprises : (1) développement d'outils informatiques et de bases de données pour positionner l'entreprise sur le créneau du voyage sur mesure, (2) amélioration des outils informatiques pour commercialiser les voyages sur mesure sur internet et (3) amélioration des outils informatiques pour commercialiser les voyages sur mesure en province.

Pour spécialiser l'entreprise sur le créneau du voyage sur mesure, les dirigeants développent des outils informatiques et des bases de données permettant d'élaborer des voyages en un minimum de temps. Ceci permet à l'entreprise de créer une compétence relative à l'élaboration et la commercialisation de voyages sur mesure via un processus informatisé : « *En gros on est passé d'un processus où pour créer un voyage sur*

*mesure il fallait entre trois et quatre heures (...) à aujourd'hui un quart d'heure à vingt minutes». Par la suite, avec l'arrivée de l'internet, il est nécessaire de renouveler cette compétence afin de commercialiser les voyages sur mesure via internet. En effet, la commercialisation des voyages sur mesure nécessite une interaction entre le client et le vendeur. C'est pourquoi les dirigeants ont développé un outil informatique permettant cette interaction sur internet. Dans la suite des événements, lorsque les dirigeants veulent ouvrir des agences de voyages en province, ils sont là aussi contraints d'améliorer les outils informatiques dans la mesure où les agences en province ne comprennent que quatre conseillers voyages qui ne peuvent pas couvrir toutes les destinations. Par conséquent, les outils informatiques ont été améliorés afin de mettre en place un système qui permet de mettre en relation le client avec un spécialiste de la destination qui se trouve dans une autre agence. Ainsi, le client est accueilli par un conseiller voyages de l'agence locale mais sa demande est traitée par un conseiller spécialiste de la destination qui se trouve dans une autre agence : « Ce process s'étant mis en place, ça nous a permis de régler ce paradoxe apparent qui était qu'avec 4 vendeurs, on ne pouvait pas traiter 80 pays. On y est arrivé quand même».*

Au final, la première occurrence de la capacité dynamique a permis de créer une compétence organisationnelle relative à l'élaboration et la commercialisation de voyages sur mesure. La deuxième et la troisième occurrence ont permis de renouveler la compétence organisationnelle afin de pouvoir commercialiser les voyages sur mesure sur internet et en province.

La compétence organisationnelle à l'origine du développement de quatre nouvelles capacités dynamiques

La compétence organisationnelle précédemment créée a permis de développer quatre nouvelles capacités dynamiques : les capacités dynamiques (1) de développement de nouvelles activités, (2) de développement de nouvelles destinations, (3) d'acquisition d'entreprise et (4) de développement du réseau commercial. En effet, les outils informatiques précédemment développés permettent de stocker les données (relatives aux ventes, aux demandes de la clientèle) et de les traiter afin de réaliser des tableaux de bord. A chaque fois que la compétence organisationnelle est mise en œuvre, les données sont stockées. Le recueil et le traitement des informations ont permis de détecter des signaux. L'interprétation de ces signaux par les dirigeants a favorisé l'identification d'opportunités qui ont été exploitées à travers le développement de quatre nouvelles capacités dynamiques. Par exemple, l'analyse du tableau de bord relatif au chiffre d'affaires réalisés sur les différentes destinations a permis de détecter des signaux relatifs à des faiblesses commerciales sur certaines destinations : « On a fait toutes les analyses possibles sur la demande qu'on a eue, sur comment évolue le chiffre d'affaires. Et c'est là qu'on a vu que nos activités sur le Maroc étaient faibles». Afin de pallier ces faiblesses, les dirigeants ont décidé d'ouvrir des hébergements de charme. Ceci a eu pour conséquence le développement d'une capacité dynamique de développement de nouvelles activités

qui a fait l'objet de trois occurrences avec (1) l'ouverture d'un riad à Marrakech, (2) le lancement d'un bateau de croisière sur le Nil, (3) l'ouverture d'une pousada à Bahia.

Les outils informatiques permettent également de recueillir et de traiter des informations relatives à la demande de la clientèle à travers un questionnaire de satisfaction envoyé automatiquement aux clients après leur voyage. Ce questionnaire permet d'identifier la demande de la clientèle et d'y répondre. La capacité dynamique de développement de nouvelles destinations qui a été déployée à deux reprises - (1) développement de la destination d'Israël, (2) développement de la destination de Palestine - est en partie issue de ce processus : « Alors à l'origine c'était une demande des clients qui a fait naître l'idée ». Concernant la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise qui a été déployée à trois reprises - (1) acquisition de Terres d'Aventure qui est un tour-opérateur haut de gamme spécialiste du voyage d'aventure (2) acquisition de Nomade Aventure qui est un tour-opérateur entrée de gamme spécialiste du voyage d'aventure et (3) acquisition de Grand Nord Grand Large qui est un tour-opérateur haut de gamme spécialiste du voyage polaire - les outils informatiques ont permis d'identifier les résultats positifs réalisés par Terres d'Aventure suite à son acquisition. Ceci a conforté les dirigeants dans leur choix de poursuivre leur politique de croissance externe : « On a installé les mêmes outils dans toutes nos sociétés. On pouvait suivre l'évolution du chiffre d'affaires de Terres d'Aventure par destination, par pays. (...) Si on n'avait pas réussi à redresser Terres d'Aventure on ne se serait pas relancé dans une autre acquisition parce que ça aurait été un souci».

Le stockage des données via les outils informatiques a permis de construire un fichier clients exploitable par l'entreprise. L'analyse du fichier clients a révélé que certains clients du fichier étaient originaires de province alors que l'entreprise n'y était pas implantée. Les dirigeants ont également constaté qu'il était plus difficile de transformer les prospects en clients en province qu'à Paris. Ils ont attribué cela au fait que l'entreprise ne soit pas implantée en Province et se sont lancés dans une politique de développement du réseau commercial qui caractérise la capacité dynamique de développement du réseau commercial : « A Paris je transforme beaucoup mieux mes prospects en clients qu'à Lyon. Est-ce que ça serait pas par hasard parce qu'on n'est pas présent à Lyon? Après on s'est dit pour voir si ça va marcher le seul moyen c'est de l'essayer».

### **Phase de maturité : renforcement de la compétence organisationnelle à travers le développement des capacités dynamiques**

Comme indiqué précédemment, la compétence organisationnelle a favorisé le développement de quatre nouvelles capacités dynamiques : les capacités dynamiques (1) de développement de nouvelles activités, (2) de développement de nouvelles destinations, (3) d'acquisition d'entreprise et (4) de développement du réseau commercial. Celles-ci ont permis de renforcer et de faire évoluer la compétence organisationnelle. En effet, la capacité dynamique de développement de

nouvelles activités a renforcé la compétence organisationnelle à travers le mécanisme de recombinaison. La compétence relative à l'élaboration et la commercialisation des voyages sur mesure a été combinée avec la compétence de gestion d'hôtel et de navigation fluviale afin de commercialiser des voyages sur mesure associés à des hébergements de charme : « *On a monté un peu tous les produits classiques en incluant notre hébergement. (...) C'est vrai que quand on allait sur notre site, quand on arrivait sur le Maroc, 99 % de nos produits incluaient la Villa Nomade* ».

La capacité dynamique de développement de nouvelles destinations a favorisé le renforcement de la compétence organisationnelle à travers le mécanisme de répliation de la compétence sur le marché du voyage de pèlerinage : « *Ca fait trois ans qu'on vend la destination (...) avec un programme qui s'appelle Voyages en Terre Sainte qui est toujours visible sur Internet* ».

La capacité dynamique d'acquisition d'entreprise a permis le redéploiement de la compétence organisationnelle sur d'autres segments produit-marché. Par exemple, suite à l'acquisition de Terres d'Aventure, Voyageurs du Monde a pu commercialiser un produit développé en commun avec ce tour-opérateur. Il s'agit d'un produit combinant les services du voyage sur-mesure et les services du voyage d'aventure sur le créneau du haut de gamme. Il s'agit donc d'un nouveau produit (produit d'aventure sur mesure) commercialisé sur un nouveau marché (le marché du voyage d'aventure) : « *Rando Lodge l'objectif c'était de réunir le meilleur du savoir-faire de chacune des sociétés* ».

La capacité dynamique de développement du réseau commercial a favorisé l'évolution de la compétence organisationnelle à travers la répliation de celle-ci en province.

Synthèse : Articulation des capacités dynamiques et de la compétence organisationnelle (voir figure 2)

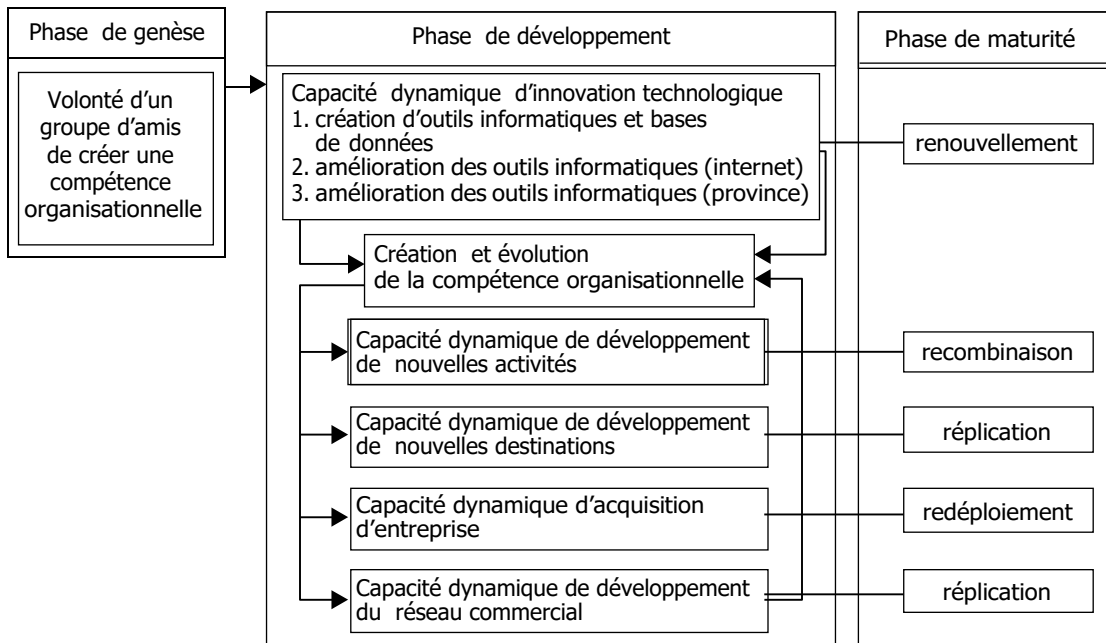
La capacité dynamique d'innovation technologique a permis de créer et de renouveler une compétence organisationnelle relative à l'élaboration et la commercialisation de voyage sur mesure via un processus informatisé. La compétence organisationnelle qui a été créée a favorisé la détection de signaux qui ont induit l'identification d'opportunités. Ces opportunités ont été exploitées à travers le développement de quatre nouvelles capacités dynamiques. Ces dernières ont induit l'évolution de la compétence organisationnelle à travers les mécanismes de renouvellement, de recombinaison, de répliation et de redéploiement.

### Les caractéristiques managériales au centre de l'articulation des capacités dynamiques et de la compétence organisationnelle

#### Les caractéristiques managériales

Les caractéristiques managériales qui jouent un rôle important dans le développement des capacités dynamiques sont : la cognition, le capital humain, le capital social (Helfat et Peteraf, 2003) ainsi que l'esprit entrepreneurial (Teece, 2007a) et managérial.

**FIGURE 2**  
**Articulation des capacités dynamiques et de la compétence organisationnelle**





### La cognition managériale

La cognition managériale se caractérise par le processus qui amène les dirigeants à prendre des décisions. Le processus de prise de décision associe démarche rationnelle et intuition (basée sur une préférence personnelle). Dans la partie précédente, nous avons illustré la démarche rationnelle suivie par les dirigeants. Par exemple, pour la capacité dynamique d'innovation technologique, les dirigeants ont recueilli des informations de l'environnement puis ont analysé et interprété ces informations avant de prendre une décision. Pour les quatre autres capacités dynamiques les décisions émanent également d'un recueil et traitement d'informations. On remarque que cette démarche rationnelle est complétée d'une démarche intuitive basée sur une préférence personnelle. Par exemple, la volonté de spécialiser l'entreprise sur le créneau du voyage sur mesure résulte d'une préférence personnelle des dirigeants : « D'ailleurs c'est notre façon de voyager, c'est ce que nous aimions ». Pour le lancement des nouvelles destinations, le Président Directeur Général indique une préférence personnelle pour la région en question et souligne ses valeurs personnelles : « L'idée elle est venue d'abord du fait que je suis passionnée par cette région personnellement et ça fait 10 ans que je considérais que proposer des voyages en Israël et en Palestine en même temps était, au-delà de proposer des voyages, un acte militant pour la paix ». Pour les hébergements de charme, les villes sont choisies selon la préférence des dirigeants : « On a décidé de faire ça à Salvador. C'était plus un coup de cœur qu'une analyse marketing ». Pour le développement du réseau commercial, le choix de la première ville d'implantation s'explique par le fait que le PDG soit originaire de cette ville : « Après il y a d'autres raisons qui font que JFR (le PDG) est lui-même originaire de Lyon et il y avait pas mal de choses qui faisaient que Lyon était plutôt évidente en tant que première agence de Voyageurs en région ».

La démarche rationnelle des dirigeants s'observe également par le fait que les dirigeants réalisent des études afin de mesurer la rentabilité des projets. Là aussi, la démarche rationnelle est associée à une démarche intuitive. En effet, les dirigeants n'hésitent pas à suivre leur intuition et à poursuivre le projet même quand l'étude de rentabilité révèle des résultats négatifs. Par exemple, l'étude de rentabilité réalisée pour le lancement du bateau de croisière révèle des résultats insuffisants. Malgré cela, les dirigeants adoptent un comportement irrationnel et décident de lancer un bateau de croisière : « Le bateau au vu des clients qu'on avait c'était beaucoup plus risqué. Moi quand j'ai vu qu'il fallait passer de 50 croisières à 1500 dans l'année, je disais qu'on n'y arrivera jamais. Et bien nos dirigeants ont osé. Et on a bien fait finalement parce que ça a vraiment bien marché ».

### Le capital humain des dirigeants

Le capital humain des dirigeants joue également un rôle important dans le développement des capacités dynamiques. En effet, le savoir-faire, les connaissances ainsi que l'expérience des dirigeants ont favorisé le développement des capacités dynamiques. Par exemple, lorsque les dirigeants

souhaitent spécialiser l'entreprise sur le créneau du voyage sur mesure, la commercialisation de ce style de voyage nécessite de gagner du temps dans le processus d'élaboration des voyages. Pour ce faire, les dirigeants pensent immédiatement à la création de bases de données afin de stocker toutes les informations nécessaires à l'élaboration d'un voyage sur mesure. L'identification de la solution est facilitée par le capital humain des dirigeants dont le métier était de créer des bases de données : « Quand on sait créer des bases de données financières complexes, on est plutôt pas mal parti pour incorporer cette technique au sein d'une autre entreprise quelle qu'elle soit pour y structurer une autre nature d'information mais ça utilise les mêmes techniques ». Les bases de données ont été développées en interne par l'un des dirigeants qui est informaticien de formation : « On est cinq associés dans Voyageurs du Monde un d'entre eux est informaticien c'était le directeur informatique de l'entreprise d'où on vient donc il a structuré, il a fait rentrer la compétence à l'intérieur de l'entreprise ».

Pour la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise les dirigeants ont pu bénéficier de leur savoir-faire en fusion-acquisition étant donné que c'était le métier du directeur général : « C'était mon métier moi à l'origine. Je suis spécialiste en fusion-acquisition ».

Outre le savoir-faire des dirigeants, le capital humain se caractérise par l'importance accordée à la donnée qui favorise la prise de décision. Ainsi, la volonté d'ouvrir des agences de voyages en province résulte de l'identification d'une faiblesse commerciale qui est facilitée par l'analyse du fichier clients. Le fichier clients a été mieux entretenu suite au rachat de Voyageurs du Monde en raison de l'importance que les dirigeants accordent à la donnée : « On a créé des systèmes de saisie automatique, c'est-à-dire que tout ce qui venait par Internet était automatiquement saisi dedans sans intervention humaine. Et puis, maintenant pour lancer la création d'un devis vous êtes obligé de créer une fiche d'identité de client sinon l'outil ne vous permet pas de créer le devis. Donc là, les vendeurs sont bien obligés de renseigner la base de données ». L'importance accordée à la donnée est également observée pour la capacité dynamique de développement de nouvelles activités. Lorsque les dirigeants prennent la décision d'ouvrir des hébergements, ils souhaitent réaliser une étude de rentabilité afin de mesurer la rentabilité du projet en fonction des ventes réalisées. Cette étude de rentabilité est facilitée par le système de stockage des données qui a été créé grâce l'expérience des dirigeants : « On a une chance c'est que nos dirigeants viennent de l'information financière, c'était leur métier auparavant donc ils ont toujours eu en tête, ce qui est rare dans le tourisme, c'est que la donnée c'est important. Donc, dès qu'ils sont arrivés chez Voyageurs, même quand c'était petit, ils ont mis en place une collecte des données, des chiffres d'affaires, du nombre de clients par hôtels, par pays, par mois, etc. pour qu'on puisse tout faire tourner dans tous les sens ».

## Le capital social des dirigeants

Le capital social des dirigeants a une moindre importance pour le développement des capacités dynamiques mais y contribue quand même. Le capital social se caractérise de deux manières : (1) les dirigeants font appel aux services des personnes de leur réseau, (2) les dirigeants sont sollicités par les personnes de leur réseau. Pour certaines capacités dynamiques, les dirigeants peuvent faire appel aux personnes de leur réseau afin de solliciter leur service. Par exemple, pour la capacité dynamique de développement de nouvelles activités, lorsque les dirigeants achètent un bateau de croisière, le PDG a eu recours aux services de son père pour la rénovation du bateau : « *On a eu de la chance car le père de JFR (le PDG) est un ingénieur à la retraite, complètement fasciné de mécanique et très compétent donc c'est lui qui l'a pris en main, il s'est passionné pour ce bateau et il a été notre grand conseil, pour bien faire les travaux.* ».

Pour la capacité dynamique de développement de nouvelles destinations, le PDG a eu recours aux services d'un artiste : « *J'ai rencontré JR qui est cet artiste qui a fait ce projet « Face to Face », il a photographié des Israéliens et des Palestiniens côte-à-côte sur des grandes affiches qu'il a exposées dans toutes les grandes villes Israéliennes et Palestiniennes. Et je lui ai dit est-ce que tu ne pourrais pas faire ça avec moi ? ».*

Pour la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise, ce sont les dirigeants qui sont sollicités par les personnes issues de leur réseau. En effet, les dirigeants ont su créer un réseau car ils bénéficient d'une réputation de financier sur le marché et sont constamment sollicités par leurs homologues pour avoir des conseils dans le domaine financier. Ainsi, lorsque des dirigeants du secteur ont souhaité vendre leur entreprise, ils se sont naturellement tournés vers les dirigeants de Voyageurs du Monde : « *C'est aussi parce qu'ils ont bien sûr un réseau dans le secteur et puis aussi une réputation qui est réelle aussi de financier. Donc à la fois d'autres personnes peuvent venir solliciter leurs conseils et puis à la fois quand il y a des projets de vente etc.* ».

## L'esprit entrepreneurial et managérial des dirigeants

L'esprit entrepreneurial des dirigeants se caractérise par deux mécanismes : le développement des ressources en interne et la prise de risque. Le développement des ressources en interne intervient pour les capacités dynamiques d'innovation technologique et de développement de nouvelles activités. En effet, pour la première capacité dynamique, les bases de données et les outils informatiques sont développés en interne par le directeur informatique. Pour la seconde capacité dynamique, on remarque que les hébergements sont créés en interne par l'entreprise. En effet, pour le riad et la pousada, les dirigeants ont racheté de vieux bâtiments qui ont été rénovés et restaurés : « *On restaure souvent des lieux anciens. Le Riad on l'a presque reconstruit de a à z* ». De la même manière, le bateau de croisière était en mauvais état, il a fallu faire d'importantes restaurations : « *C'était assez dur de voir qu'il pouvait donner quelque chose (...) il était à moitié*

*en ruine et à moitié en train de couler. (...) Il a fallu le rénover de fond en comble* ».

La prise de risque est également un élément qui caractérise l'esprit entrepreneurial des dirigeants. Nous avons vu précédemment que les dirigeants ont décidé d'ouvrir des agences de voyages alors qu'ils ne savaient pas si cela allait être rentable. Ils ont également maintenu leur choix de lancer un bateau de croisière alors que l'étude de rentabilité révélait que l'entreprise n'avait pas le nombre suffisant de clients pour réaliser des bénéfices. La prise de risque est également observée pour la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise dans la mesure où les entreprises acquises étaient en difficultés financières : « *Terres d'Aventure était à vendre pourquoi? Parce qu'elle était en mauvaise situation économique et financière et que les propriétaires ne voulaient plus s'occuper de ce truc.* ».

L'esprit managérial des dirigeants se caractérise par la proximité des dirigeants avec le terrain. La proximité des dirigeants avec le terrain est observée pour toutes les capacités dynamiques. Pour la capacité de développement du réseau commercial, lorsque les dirigeants prennent la décision d'ouvrir des agences de voyages, c'est le directeur général qui cherche les locaux commerciaux. Pour la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise, le montage financier est réalisé par les dirigeants eux-mêmes. Lorsqu'il s'agit de développer de nouvelles destinations, le PDG se déplace sur les destinations et s'implique personnellement : « *Je suis allée avec notre président sur place. (...) Mais c'est vrai que quand lui, il se déplace en tant de PDG de Voyageurs du Monde, il a aussi beaucoup plus de poids pour déclencher ce genre de rendez-vous que moi* ». Dans le cadre de la capacité dynamique de développement de nouvelles activités, ce sont les dirigeants qui se déplacent en Egypte pour chercher un bateau : « *On est donc parti avec mon associé, on a visité 150 bateaux, et en désespoir de cause à 3 heures du matin sur un quai désaffecté du Caire on est tombé sur le Sudan, c'était le dernier bateau historique, à vapeur* ».

## L'articulation des caractéristiques managériales, des capacités dynamiques et de la compétence organisationnelle

L'articulation des caractéristiques managériales, des capacités dynamiques et de la compétence organisationnelle est résumée dans la figure 3. Les caractéristiques managériales sont à l'origine du développement des capacités dynamiques. Le développement de celles-ci induit la création et l'évolution de la compétence organisationnelle. La mise en œuvre de la compétence organisationnelle renforce le bien-fondé des caractéristiques managériales à travers la performance qu'elle génère. Par exemple, la capacité dynamique d'innovation technologique a permis à l'entreprise d'augmenter le nombre de voyages sur mesure commercialisés : « *Au fur et à mesure que les destinations rentraient en base de données et que les vendeurs utilisaient la base de données pour faire leur devis on a pu tout simplement mesurer le nombre de dossiers qu'ils faisaient par mois et on a constaté qu'il était en croissance très forte* ». La capacité dynamique de développement

de nouvelles activités a permis à l'entreprise d'augmenter le chiffre d'affaires réalisé sur les destinations : «*Sur le Maroc, on a eu une croissance très très régulière au minimum de 15 jusqu'à 30% par an. Il y eu aucun souci, ça a dynamisé les ventes de manière très très forte*». Le développement de nouvelles destinations a également permis à l'entreprise de réaliser une performance inespérée : «*268 voyageurs sont allés en Palestine depuis le début de l'année. Compte tenu de l'objectif qui était de zéro quasiment, c'est un bon résultat*». L'ouverture des agences de voyages a permis d'augmenter le chiffre d'affaires réalisé avec les clients de province : «*On transforme mieux nos prospects en clients. Le chiffre d'affaires de Lyon, on faisait 300 000 €, aujourd'hui on est à 7 ou 8 millions d'euros*».

Le fait de réaliser un niveau de performance élevé ou d'interpréter les projets comme ayant réussi impacte positivement les caractéristiques managériales qui favorisent le développement de nouvelles capacités dynamiques.

### Discussion

#### La création et l'évolution de la compétence organisationnelle à travers le développement des capacités dynamiques

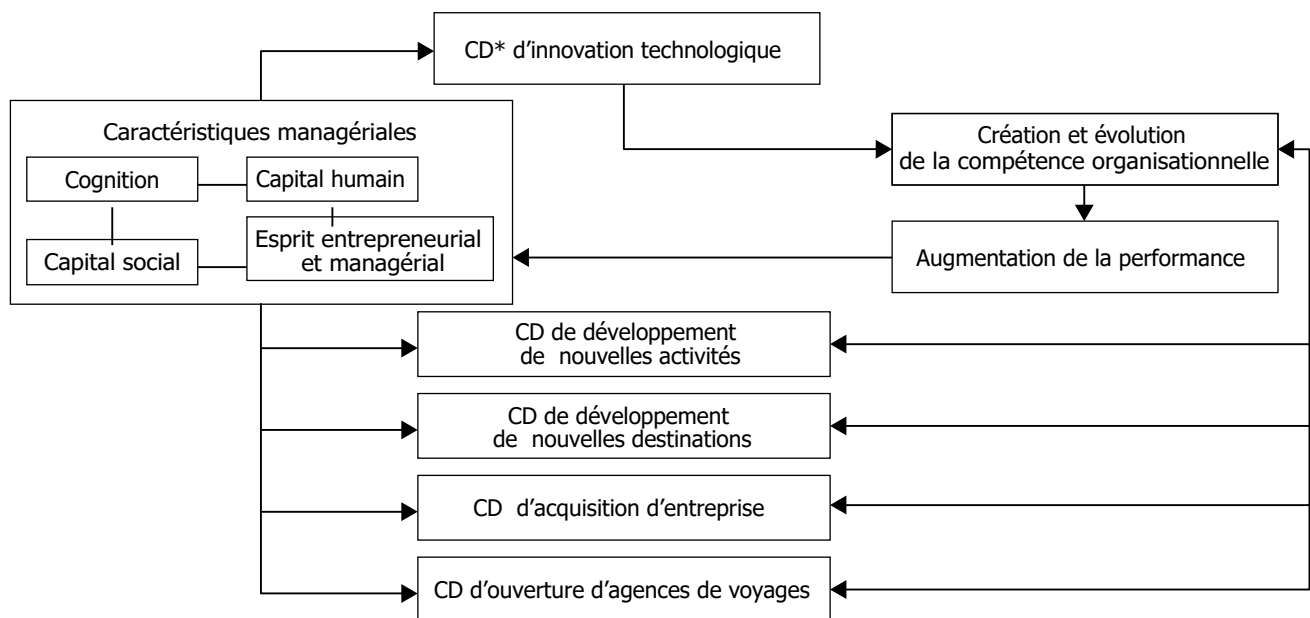
Notre recherche permet de prolonger et d'enrichir l'article de Newey et Zahra (2009) sur deux points. Tout d'abord, notre recherche apporte une compréhension plus globale de la dynamique organisationnelle à travers l'étude de plusieurs capacités dynamiques d'une même entreprise. Le fait de développer plusieurs capacités dynamiques permet de faire évoluer de manière permanente la compétence organisation-

nelle à travers les mécanismes de renouvellement, de réplication, de redéploiement et de recombinaison (Helfat et Peteraf, 2003) et évite que celle-ci ne se transforme en «*core rigidities*» (Lenonard-Barton, 1992). Le maintien d'un avantage concurrentiel passe donc par le développement de plusieurs capacités dynamiques. Ensuite, nous identifions d'autres mécanismes, que ceux énoncés par Newey et Zahra (2009), induits par la compétence organisationnelle et favorisant le développement des capacités dynamiques. En effet, alors que Newey et Zahra (2009) montrent que le développement des capacités dynamiques résulte de la connaissance qui émane de la mise en œuvre de la compétence organisationnelle, notre recherche souligne l'importance des caractéristiques managériales (Adner et Helfat, 2003) ainsi que l'importance du recueil et traitement de l'information qui est facilité par la mise en œuvre de la compétence organisationnelle.

#### Les caractéristiques managériales

Alors que la plupart des travaux empiriques se sont focalisés sur les mécanismes de l'apprentissage (Zollo et Singh, 2004; Kale et Singh, 2007; Singh et al., 2007; Newey et Zahra, 2009) pour expliquer le développement des capacités dynamiques, notre recherche souligne l'importance des caractéristiques managériales. Nous retrouvons les mêmes caractéristiques managériales énoncées dans la littérature notamment la cognition managériale, le capital humain, le capital social (Adner et Helfat, 2003) ainsi que l'esprit entrepreneurial (Teece, 2007a) et managérial. Toutefois, au-delà d'une contribution empirique, notre recherche permet d'enrichir les travaux existants en permettant de comprendre comment

**FIGURE 3**  
Articulation des caractéristiques managériales avec les capacités dynamiques et la compétence organisationnelle



\*CD : Capacité Dynamique

ces caractéristiques managériales s'articulent avec le développement des capacités dynamiques et la création et l'évolution de la compétence organisationnelle. Notre recherche montre que les caractéristiques managériales sont à l'origine du développement de la première capacité dynamique qui induit la création d'une compétence organisationnelle. La mise en œuvre de celle-ci est à l'origine d'une augmentation de la performance qui renforce le bien-fondé des caractéristiques managériales. En effet, l'augmentation de la performance conforte les dirigeants dans leur choix en favorisant l'apprentissage des actions qui sont à l'origine de cette réussite (Huber, 1991). Cet apprentissage favorise la capacité d'expérimentation des dirigeants ainsi que le bien-fondé des caractéristiques managériales qui sont à l'origine du développement de nouvelles capacités dynamiques.

Notre recherche permet également de mieux comprendre comment les caractéristiques managériales favorisent le développement des capacités dynamiques. Ainsi, la cognition managériale se caractérise par l'association d'une démarche rationnelle et intuitive. C'est l'association de la rationalité et de l'intuition qui favorise la forte capacité d'expérimentation des dirigeants étant donné que lorsque les études de rentabilité révèlent des projets peu rentables, l'intuition des dirigeants les conduit à mener le projet. Ceci est très certainement favorisé par le statut d'actionnaires des dirigeants qui sont libres de prendre les décisions. Pour le capital humain, c'est la réplique des expériences acquises dans un autre secteur d'activité qui favorise la capacité d'expérimentation des dirigeants. Dans l'entreprise étudiée, le savoir-faire des dirigeants en termes de création d'outils informatiques et de fusion-acquisition, et l'importance accordée à la donnée ont été déterminants pour le développement des capacités dynamiques. Concernant le capital social, on remarque qu'il peut être favorisé par l'expérience des dirigeants. Par exemple, dans le cadre de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise les dirigeants ont été sollicités pour des opérations de rachat. Si les dirigeants ont été sollicités c'est parce qu'ils bénéficiaient d'une réputation de financiers et qu'ils ont été contactés par les dirigeants des entreprises acquises pour des conseils en termes de gestion financière. En ce qui concerne l'esprit entrepreneurial des dirigeants, dans la lignée de Teece (2007a), notre étude souligne l'importance de la créativité et de la prise de risque. Notre étude souligne également l'importance de l'esprit managérial des dirigeants qui se caractérise par une forte implication des dirigeants pour les activités opérationnelles. Même si l'entreprise étudiée est une PME, la forte proximité des dirigeants avec le terrain ne peut s'expliquer que par leur statut d'actionnaires.

#### **Lien avec la théorie des droits de propriété d'Alchian et Demsetz (1972)**

Jusqu' alors les capacités dynamiques ont été associées à plusieurs théories. Par exemple, Augier et Teece (2008) indiquent que les capacités dynamiques empruntent des idées à la théorie comportementale de la firme, la théorie des coûts de transaction ainsi qu' aux théories évolutionnistes de la firme. Notre recherche permet de faire le lien avec une nouvelle

théorie, celle des droits de propriété d'Alchian et de Demsetz (1972). Nous avons montré dans la partie précédente une très forte implication des dirigeants dans les activités opérationnelles de l'entreprise. Nous avons également montré que les dirigeants n'hésitent pas à suivre leur intuition et prendre des risques même lorsque les démarches rationnelles révèlent des projets infructueux. Ce comportement peut s'expliquer par le statut d'actionnaires des dirigeants. La théorie des droits de propriété vient appuyer cette hypothèse dans la mesure où Alchian et Demsetz défendent l'idée que les dirigeants propriétaires sont incités à faire la meilleure utilisation des ressources organisationnelles dans la mesure où leur revenu dépend directement de la performance de l'entreprise.

#### **Conclusion**

L'objectif de notre étude était d'améliorer la compréhension de l'effet des capacités dynamiques sur l'évolution organisationnelle ainsi que le rôle joué par les caractéristiques managériales dans cette évolution. Notre étude comporte des contributions d'ordre théorique, méthodologique et managérial. Sur le plan théorique, notre étude prolonge celle de Newey et Zahra (2009) sur deux points. Tout d'abord, alors que Newey et Zahra (2009) se sont focalisés sur une capacité dynamique afin d'expliquer son effet sur la compétence organisationnelle, nous avons analysé une dynamique globale à travers l'étude de l'ensemble des capacités dynamiques d'une même entreprise. En conséquence, notre étude a permis de montrer comment le développement de plusieurs capacités dynamiques permet de créer et de renouveler en permanence une compétence organisationnelle à travers différents mécanismes (Helfat et Peteraf, 2003). L'évolution permanente de la compétence organisationnelle constitue la condition indispensable pour maintenir un avantage concurrentiel (Teece, 2007a). Ensuite, alors que Newey et Zahra (2009) se focalisent sur les mécanismes de l'apprentissage, notre étude souligne quant à elle l'importance des caractéristiques managériales (Adner et Helfat, 2003; Teece, 2007a) pour le développement des capacités dynamiques.

Notre recherche apporte une contribution au niveau méthodologique avec notamment l'opérationnalisation du déploiement des capacités dynamiques dans une perspective dynamique. Notre démarche se distingue des précédentes selon deux aspects. Tout d'abord, nous avons choisi une approche globale consistant à étudier l'ensemble des capacités dynamiques de l'entreprise. Cette démarche a permis d'analyser une dynamique organisationnelle globale. La seconde particularité est une approche longitudinale (Easterby-Smith et al., 2009) rétrospective incluant la formation puis les mises en œuvre successives des capacités dynamiques.

Sur le plan managérial, notre recherche permet de suggérer des préconisations relatives aux mécanismes qui favorisent l'évolution permanente de la compétence organisationnelle qui est la condition indispensable pour maintenir un avantage concurrentiel. Notre étude a montré que l'évolution permanente de la compétence organisationnelle passe par le développement de plusieurs capacités dynamiques. Pour ce faire, les managers doivent développer une forte capacité d'expéri-

mentation. Ceci peut être favorisé par le développement de certaines caractéristiques managériales tel qu'un esprit entrepreneurial favorable à la prise de risque ainsi qu'une cognition managériale qui mêle démarches rationnelles et intuition. La réussite des expérimentations constitue un facteur important pour développer de nouvelles capacités dynamiques car elle favorise le bien-fondé des caractéristiques managériales. Le développement des capacités dynamiques est également favorisé par le recueil et traitement d'information. Les managers ont donc intérêt à développer des systèmes d'information permettant de détecter des signaux.

Les limites de notre étude nous conduisent à formuler des perspectives de recherche. Tout d'abord, nous venons de voir que la réussite des expérimentations est un facteur important pour renforcer les caractéristiques managériales et assurer le développement de nouvelles capacités dynamiques. Toutefois, notre étude ne s'est pas focalisée sur les facteurs qui peuvent favoriser la réussite des expérimentations. Une perspective de recherche serait donc de comprendre ce qui peut être source de la réussite des expérimentations. Aussi, nous avons souligné l'importance de l'information pour le développement des capacités dynamiques. Une autre perspective de recherche serait d'identifier les facteurs favorables à la construction d'un système d'information. Nous avons également montré l'importance du statut des dirigeants actionnaires pour la capacité d'expérimentation et le développement des capacités dynamiques. Toutefois, on ne peut pas généraliser les résultats de notre recherche en raison de l'étude d'un cas unique dans le secteur du tourisme. Ainsi, d'autres recherches menées dans le secteur industriel ou dans le secteur secondaire seraient nécessaires pour avoir des éléments de comparaison. Il conviendrait également d'étudier des entreprises dans lesquelles on observe une séparation de pouvoir entre les actionnaires et les dirigeants afin d'identifier si l'implication des dirigeants est moindre dans ce type d'entreprise. Enfin, notre étude a identifié au sens d'Ambrosini et al. (2009) des capacités dynamiques incrémentales (capacités dynamiques de développement de nouvelles destinations et de développement du réseau commercial) ainsi que des capacités dynamiques de renouvellement (capacités dynamiques d'innovation technologique, de développement de nouvelles activités et d'acquisition d'entreprise). Nous n'avons pas identifié de capacité dynamique régénératrice (Ambrosini et al., 2009). Une perspective de recherche serait donc d'étudier l'effet de celle-ci sur la dynamique organisationnelle.

### Bibliographie

Adner Ron.; Helfat Constance. E (2003). "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities." *Strategic Management Journal* 24(10) : 1011-1025.

Alchian, Armen. A.; Demsetz, Harold. (1972). " Production, Information costs and economic organization", *The American Economic Review*, 65(5), 777-795.

Allemand Isabelle., Brullebaut Bénédicte. (2014). « Le capital humain des femmes récemment nommées dans les conseils d'administration des sociétés françaises côtées à Paris », *Management International*, 18(3) : 20-31.

Ambrosini, Véronique., Bowman, Cliff., Collier, Nardine. (2009). Dynamic Capabilities : An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. *British Journal of Management*, 20, S9-S24.

Augier, Mie.; David. J. Teece (2008). "Strategy as Evolution with Design : The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System." *Organization Studies* 29(8/9) : 1187-1208.

Augier, Mie.. David. J. Teece (2009), "Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance", *Organization Science*, 20 (2) : 410-421.

Barney, Jay. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17(1) : 99.

Barney, J. B. (1986). "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy." *Management Science* 32(10) : 1231-1241.

Boje, David. M (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. Thousands Oaks: Sage.

Creswell, John. W. (2007). *Qualitative inquiry research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks : Sage.

Dierickx, Ingemar.; Karel. Cool (1989). "Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage : Reply." *Management Science* 35(12) : 1514.

Easterby-Smith Mark., Lyles Marjorie. A.; Peteraf Margaret. A. (2009). "Dynamic Capabilities : Current Debates and Future Directions." *British Journal of Management* 20 : S1-S8.

Eisenhardt, Kathleen. M. et Jeffrey A. Martin (2000). "Dynamic Capabilities : What Are They ?" *Strategic Management Journal* 21(10/11) : 1105-1121.

Geletkanycz Marta. A., Hambrick Donald. C. (1997). "The external ties of top executives : implications for strategic choice and performance", *Administrative Science Quarterly*, 42 : 654 : 681.

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

Helfat, Constance. E., Peteraf, Margaret. A. (2003). "The dynamic resource-based view : Capability lifecycles", *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.

Huber, George. P. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures." *Organization Science* 2(1) : 88-115.

Kale, Prashant.; Harbir. Singh. (2007). "Building Firm Capabilities through Learning : The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success." *Strategic Management Journal* 28(10) : 981-1000.

King Andrew. A.; Tucci Christopher. L (2002). "Incumbent Entry into New Market Niches : The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities." *Management Science* 48(2) : 171-186.

Langley, Ann. (1999). "Strategies for Theorizing from Process Data." *The Academy of Management Review* 24(4) : 691-710.

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

Liouville, Jacques. (2008). « La valeur des tautologies pour la recherche en management stratégique en question : les enseignements du cas de la théorie RBV », *Cahier de recherche N°08-01-01, avril, Numéro 8, Partie 1, HEC Montréal, 29 pages.*

- Mignon, Sophie., Ben Mahmoud Jouini Sihem. (2014). "L'interaction du capital social et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiale pérennes », *Management International*, 18(3) : 82-95.
- Miles, Matthew. B.; Huberman, A. Michael. (1994), *Qualitative data analysis*. 2<sup>e</sup>éd. Thousand Oaks : Sage
- Moliterno, Thomas. P.; Margarethe. F. Wiersema (2007). "Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability." *Strategic Management Journal* 28(11) : 1065-1087.
- Musca Geneviève. (2006), "Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés», *M@n@gement*, 9(3), 145-168
- Narayanan, V. K.; Colwell, Ken; Douglas, Frank L (2009). "Building Organizational and Scientific Platforms in the Pharmaceutical Industry: A Process Perspective on the Development of Dynamic Capabilities." *British Journal of Management*, Vol.20, p.525-540.
- Newey, Lance. R.; Shaker. A. Zahra (2009). "The Evolving Firm : How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship." *British Journal of Management* 20 : S81-S100.
- Pablo Amy. L., Reay Trish., Dewald James. R., Casebeer Ann. L. (2007), "Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector", *Journal of Management Studies* 44(5) : 687-708.
- Pentland Brian. T. (1999). "Building Process Theory with Narrative : From Description to Explanation." *The Academy of Management Review* 24(4) : 711-724.
- Peteraf, Margaret. A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View." *Strategic Management Journal* 14(3) : 179-191.
- Priem, Richard. L.; John. E. Butler (2001a). "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?" *The Academy of Management Review* 26(1) : 22-40.
- Priem, Richard. L.; John. E. Butler (2001b). "Tautology in the Resource-Based View and the implications of the externally determined resource value : further comments", *The Academy of Management Review* 26(1) : 57-66.
- Singh Harbir., Dyer Jeff., Kale Prashant. (2007). *Relational Capabilities : Drivers and Implications*, in Helfat, C.E and al. *Dynamic capabilities : understanding strategic change in organizations*, p : 65-80, Blackwell Publishing.
- Teece David.; Pisano Gary. (1994). "The Dynamic Capabilities of Firms : an Introduction." *Industrial & Corporate Change* 3(3) : 537-556.
- Teece, David. J., Pisano Gary., Shuen Amy. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal* 18(7) : 509-533.
- Teece, David. J. (2007a). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." *Strategic Management Journal* 28(13) : 1319-1350.
- Teece, David. J. (2007b). *Managers, markets and dynamic capabilities*, in Helfat, C.E and al., *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*, p : 19-29, Blackwell Publishing.
- Walsh, James.P. (1995). "Managerial and organizational cognition : notes from a trip down memory lane." *Organization Science* 6(1) : 280-321.
- Wernerfelt, Birger. (1984). "A Resource-Based View of the Firm." *Strategic Management Journal* 5(2) : 171-180
- Winter, Sidney. G. (2003). "Understanding Dynamic Capabilities." *Strategic Management Journal* 24(10) : 991-995.
- Zollo, Maurizio.; Singh Harbir. (2004). "Deliberate Learning in corporate acquisitions : post-acquisition strategies and integration capability in U.S Bank mergers", *Strategic Management Journal*, 25 : 1233-1256.
- Zollo, Maurizio.; Sydney. G. Winter (2002). "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities." *Organization Science* 13(3) : 339-351.

ANNEXE 1	
Opérationnalisation des capacités dynamiques	
CRITÈRES	EXPLICATION
Réurrence du processus (Eisenhardt et Martin, 2000; Teece, 2007a)	La réurrence du processus est une idée exprimée dans quasiment tous les travaux sur les capacités dynamiques. En effet, la capacité systématique de réponse à des changements dans un environnement dynamique (Teece et al., 1997; Teece, 2007) conduit à la réurrence des capacités dynamiques.
Stabilité du processus (Zollo et Winter, 2002)	La stabilité du processus est une idée qui est née avec l'article de Zollo et Winter (2002). Selon ces auteurs, une capacité dynamique se caractérise par un processus structuré et persistant. Cette idée est reprise par Winter (2003) qui indique que les capacités dynamiques ne relèvent pas de l'improvisation.
Modification des ressources (Teece et al., 1997; Eisenhardt et Martin, 2000)	La modification des ressources est la condition <i>sine qua non</i> pour caractériser un processus de capacité dynamique. Cette caractéristique est énoncée dans tous les travaux fondateurs (Teece et al., 1997; Eisenhardt et Martin, 2000; Zollo et Winter, 2002; Winter, 2003) et ceux qui ont suivi. Cette caractéristique associée à celle de réurrence nous amène à conclure qu'une capacité dynamique se caractérise par un processus qui induit la modification des ressources à chaque fois qu'il est mis en œuvre.
Lien entre les différentes mises en œuvre du processus (Pablo et al., 2007)	Les différentes mises en œuvre du processus doivent être liées entre eux pour caractériser une capacité dynamique. Cette idée est présente dans l'article de Pablo et al. (2007) qui étudie le processus de développement des capacités dynamiques et indique l'importance de garder le processus en mouvement après son développement. Pour ce faire, le processus doit être à l'origine de plusieurs projets et les futurs projets doivent être modifiés en fonction des retours positifs ou négatifs des projets précédents.
Amélioration de la performance (Moliterno et Wiersema, 2007; Teece, 2007)	L'amélioration de la performance organisationnelle est défendue par la quasi-totalité des travaux sur les capacités dynamiques (Teece et al., 1997; Eisenhardt et Martin, 2000; Moliterno et Wiersema, 2007; Teece, 2007).

ANNEXE 2 Les 5 capacités dynamiques de l'entreprise et les changements associés		
CAPACITÉS DYNAMIQUES	CHANGEMENTS ASSOCIÉS	DATE
Capacité dynamique d'innovation technologique	Conception et développement de logiciels informatiques et de bases de données	1997
	Conception et développement d'un outil informatique permettant de vendre des voyages via Internet	2000
	Conception et développement d'un outil informatique permettant de vendre des voyages en province	2001
Capacité dynamique de développement de nouvelles activités	Ouverture d'un riad à Marrakech (appelé Villa Nomade)	2000
	Lancement d'un bateau de croisière sur le Nil (appelé Steam Ship Sudan)	2000
	Ouverture d'une pousada à Bahia (appelé Villa Bahia)	2006
Capacité dynamique de développement du réseau commercial	Ouverture d'une agence de voyages à Lyon	1999
	Ouverture d'une agence de voyages à Lille	2005
	Ouverture d'une agence de voyages à Strasbourg	2007
Capacité dynamique d'acquisition d'entreprise	Acquisition de Terres d'Aventures (voyages d'aventure)	2001
	Acquisition de Nomade Aventure (voyages d'aventure)	2004
	Acquisition de Grand Nord Grand Large (voyages polaires)	2008
Capacité dynamique de développement de nouvelles destinations	Développement de la destination d'Israël	2007
	Développement de la destination de Palestine afin de commercialiser des produits combinant les destinations d'Israël et de Palestine	2010

ANNEXE 3 Codage des données relatives à l'effet des capacités dynamiques sur la compétence organisationnelle		
CAPACITÉS DYNAMIQUES	EFFET SUR L'ORGANISATION	MÉCANISME UTILISÉ (selon Helfat et Peteraf, 2003)
Capacité dynamique d'innovation technologique	Création et amélioration d'une compétence organisationnelle	Renouvellement (suite à la deuxième et troisième occurrence de la capacité dynamique)
Capacité dynamique de développement de nouvelles activités	Combinaison de la compétence organisationnelle avec la compétence de gestion d'hôtel et de navigation fluviale	Recombinaison
Capacité dynamique de développement de nouvelles destinations	Utilisation de la compétence sur un nouveau marché (marché du pèlerinage)	Réplication
Capacité dynamique d'acquisition d'entreprise	Utilisation de la compétence sur des nouveaux segments produit/marché (voyage d'aventure sur mesure sur le marché du voyage d'aventure et voyage polaire sur mesure sur le marché du voyage polaire)	Redéploiement
Capacité dynamique de développement du réseau commercial	Utilisation de la compétence sur une nouvelle zone géographique (les villes de province)	Réplication

ANNEXE 4 Codage des caractéristiques managériales	
RÔLE DES DIRIGEANTS	CONCEPTS ISSUS DE LA LITTÉRATURE
Prise de décision selon une approche rationnelle Prise de décision en suivant l'intuition	Cognition managériale
Savoir-faire en développement de bases de données et d'outils informatiques Savoir-faire en fusion acquisition Importance accordée à la donnée	Capital humain
Sollicitation des dirigeants pour des opérations de vente Implication du père du PDG Sollicitation des services d'un artiste	Capital social
Prise de risque Développement des ressources en interne	Esprit entrepreneurial
Déplacement dans les destinations Recherche de locaux commerciaux	Esprit managérial