

Interactions humaines et émergence des capacités dynamiques : le cas d'une entreprise de haute technologie

EBODE, Sire de Marc
Ecole Centrale de Lille
Sire-de-marc.ebode@ec-lille.fr

Résumé :

Les capacités dynamiques constituent un axe de recherche très important dans le domaine du management stratégique depuis la publication de l'article de Teece et Pisano en 1994. Ce concept explique comment les entreprises identifient, intègrent et reconfigurent leurs connaissances internes et externes pour s'adapter et provoquer des transformations dans un environnement très évolutif (Teece, 2007). Sur le plan théorique, l'approche par les capacités dynamiques tire ses racines de la théorie des ressources défendue par (Penrose, 1959 ; Wenerfelt, 1984 ; Barney, 1991). C'est pour donner une composante dynamique à cette théorie que l'approche par les capacités dynamiques va voir le jour.

Dans l'ensemble des travaux réalisés sur les capacités dynamiques, y compris les capacités dynamiques managériales (Admer et Helfat, 2003 ; Zahra et al, 2006 ; Teece et al, 2007), la question du rôle des interactions humaines dans l'émergence des capacités dynamiques n'est pas abordée. C'est pour apporter des éléments de réponse à cette question que nous avons effectué cette recherche. Les résultats obtenus mettent en évidence trois types d'interactions humaines intervenant dans la construction des capacités dynamiques. Il s'agit des interactions managers-managers, puis managers-salariés, et enfin salariés-salariés. Ces interactions vont intervenir comme des catalyseurs dans l'émergence des capacités dynamiques dans un environnement très évolutif.

Mots-clés : capacités dynamiques, connaissances, compétences, interactions humaines, lien social.

Interactions humaines et émergence des capacités dynamiques : le cas d'une entreprise de haute technologie

INTRODUCTION

L'approche par les capacités dynamiques apparaît pour la première fois en 1994 dans un article Teece et Pisano. Les auteurs voulaient donner une vision dynamique à la théorie des ressources de (Penrose, 1959 ; Wenerfelt, 1984 ; Barney, 1991). Cette première ébauche ne parvenait pas à définir précisément le concept. Il fallait attendre 1997, pour voir émerger l'un des articles fondateurs du concept des capacités dynamiques sous l'égide de Teece, Pisano et Shuen. Pour ces auteurs, les capacités dynamiques désignent « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante » (Teece et al, 1997 P.516).

Depuis cette publication, les travaux sur les capacités dynamiques prennent une place très importante dans le champ du management stratégique. Parmi ces recherches, certaines considèrent les capacités dynamiques comme des routines organisationnelles bien apprises et bien maîtrisées (Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003; Helfat et Winter, 2011 ; Altintas, 2013). Pour d'autres chercheurs, les mécanismes d'improvisation doivent être considérés comme des capacités dynamiques en plus des routines organisationnelles. Et cela devient primordial lorsque l'environnement est très évolutif (Eisenhardt et Martin, 2000). Au même moment, certains travaux vont plutôt se pencher sur les facteurs favorisant la mise en place des capacités dynamiques. Nous pouvons retrouver le rôle joué par les managers dans la construction des capacités dynamiques (Admer et Helfat, 2003 ; Zahra et al, 2006 ; Teece et al, 2007). Dans la même veine, certains travaux vont étudier le lien entre les capacités dynamiques et l'avantage concurrentiel (Monierlo et al, 2007 ; Schilke, 2014).

Toutefois, l'ensemble de ces recherches n'aborder pas l'impact des interactions humaines dans la construction des capacités dynamiques. Les chercheurs qui vont s'intéressés aux facteurs humains, limitent leurs études aux effets du capital humain sur la construction des

capacités dynamiques (Rothaermel et Hess, 2007). C'est donc dans cette perspective que nous avons effectué cette étude de cas pour mettre en évidence le lien entre les interactions humaines et les capacités dynamiques. Cela va permettre de ne plus limiter l'approche humaine des capacités dynamique à sa vision managériale (Kor et Mesko, 2013).

Pour ce faire, nous avons réalisé une revue de la littérature sur les capacités dynamiques dans un premier temps. Puis, nous allons décrire la méthodologie utilisée au cours de notre recherche. Pour terminer sur les résultats et les discussions concernant la recherche.

1- Revue de littérature sur les capacités dynamiques et les interactions humaines

1-1- les capacités dynamiques

Le concept des capacités dynamiques a commencé son ascension dans le domaine du management stratégique après la publication de l'article de (Teece et al, 1997). Ces travaux abordent les mécanismes utilisés par les organisations pour créer, intégrer et transformer ses ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Après cette première définition, une tentative d'opérationnalisation des capacités dynamiques va venir de (Eisenhardt et Martin, 2000). Ces derniers définissent les capacités dynamiques comme « les processus d'une firme qui utilisent des ressources- spécifiquement les processus pour intégrer, reconfigurer, gagner et délaissier des ressources- pour répondre à où même créer les évolutions du marché. Les DC sont de ce fait les routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles des firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources lorsque des marchés émergent, entrent en collision, évoluent ou meurent » (P.1107). D'après ces travaux, les capacités dynamiques suivent trois étapes : l'intégration ; le transfert ; l'acquisition et la suppression des ressources. Dans le but d'apporter plus de précisions à la définition du concept des capacités dynamiques, considéré jusque-là comme flou, (Zollo et Winter, 2002) affirme que c'est « un pattern appris et stable d'une activité collective à travers laquelle l'organisation génère et modifie systématiquement ses routines en quête d'une amélioration de son efficience » (p. 340).

Dans un article publié dans le Strategic Management Journal, (Teece, 2007) va apporter plus de précisions sur la définition des capacités dynamiques. Pour cet auteur pionnier, les capacités dynamiques constituent « La capacité à (1) identifier et créer une opportunité, (2) à saisir l'opportunité et (3) à maintenir la compétitivité à travers l'amélioration, la reconfiguration des actifs tangibles et intangibles de la firme » (p.1319). L'ensemble de ces

définitions sur les capacités dynamiques peuvent se résumer par cette phrase de (Helfat, 2007), les capacités dynamiques c'est « la capacité d'une organisation à créer, étendre ou modifier de manière intentionnelle sa base de ressources » (p.4). Pour notre recherche sur le lien entre les interactions humaines et l'émergence des capacités dynamiques, nous avons retenu l'approche de (Teece, 2007). Cette dernière nous donne une description précise des différentes phases de construction des capacités dynamiques.

1-2- Les interactions humaines

Pour définir les interactions humaines, nous avons appuyé notre réflexion sur la théorie de la médiation proposée par Jean Gagnepain dans les années 1990. Dans ses travaux, l'auteur met l'accent sur la spécificité des interactions humaines. Comme nous le rappelle Jean Claude Quentel « *L'homme se montre capable, au plan du social comme aux autres plans de la rationalité, de prendre une distance par rapport à son fonctionnement immédiat, c'est-à-dire naturel. Il se trouve en effet soumis, au même titre que toute autre espèce, aux lois naturelles qui fondent la sexualité et la génitalité et aux interactions qui en découlent; mais, contrairement aux autres animaux, il n'y demeure pas assujéti. Il produit des relations, d'une variabilité sans limites en leur principe, qui lui sont spécifiques et dont les lois échappent à la juridiction de la biologie* » (Quentel et Loisis, 2006. P 127). Cela montre bien que les interactions entre les personnes sont plus complexes. C'est « l'instauration en chacun des protagonistes d'un échange de leur altérité ou de leur singularité et de ce que celle-ci implique dans la négociation » (Quentel et Loisis, 2006. P 130).

Ainsi, pour nos travaux, nous avons caractérisé les interactions humaines par la capacité d'altérité¹ d'une part et la capacité d'abstraction² d'autre part.

1-3- Problématique

Dans le premier article dédié aux capacités dynamiques en 1994 par (Teece et Pisano, 1994), l'objectif consistait à expliquer les mécanismes internes à l'origine de l'avantage

¹ Altérité c'est la prise en compte de l'autre dans soi

² Abstraction elle permet que tout en étant pris dans une situation sociale précise, il garde la possibilité de s'en évader pour participer à quantité d'autres situations

concurrentiel dans les entreprises. Cette approche prend ses racines dans la théorie basée sur les ressources (traduction française de Resource-Based-View). Avec la publication de l'article de (Teece et al, 1997), de nombreux travaux ont émergé dans le domaine du management stratégique concernant les capacités dynamiques. Nous pouvons ainsi identifier deux grandes tendances, concernant l'étude des capacités dynamiques. Pour la première, elles sont considérée comme des routines organisationnelles bien apprises et bien maîtrisées (Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Zahra et al, 2006 ; Altintas, 2013). Tout en sachant que les routines sont définies dans ces travaux comme « étant un comportement appris, hautement structuré, répétitif ou quasi-répétitif, comportant une part de connaissances tacite » (Winter, 2003, P.991). Nous sommes bien là dans une vision évolutionniste, avec un positionnement des capacités dynamiques au dernier niveau hiérarchique.

De son côté, la deuxième tendance s'intéresse aux facteurs à l'origine du développement des capacités dynamiques, les chercheurs parlent d'approche managériale. Derrière cette deuxième vision des capacités dynamiques, on retrouve plusieurs branches. Notamment, les travaux sur le rôle des managers, qui donnent naissance aux capacités dynamiques managériales (Adner, et Helfat, 2003 ; Zahra et al, 2006 ; Teece, 2007 ; Kor et Mesko, 2013). Les capacités dynamiques managériales sont définies comme « les capacités par lesquelles les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources et les compétences organisationnelles » (Adner et al, 2003, P.1012). Nous avons également les travaux concernant le rôle des ressources dans la construction des capacités dynamiques. Pour (Rothaermel et Hess, 2007), les antécédents humains, organisationnels et les alliances ont un impact sur la construction des capacités dynamiques. Quant à eux, (Mc Kelvie et Davidson, 2009) vont se focaliser sur le lien entre les ressources tangibles et les capacités dynamiques. Dans la même veine, (Kor et Mesko, 2013) vont étudier le rôle des équipes de direction dans la construction des capacités dynamiques.

L'ensemble de ces travaux se limitent à mettre en évidence l'impact des managers dans l'émergence des capacités dynamiques. Lorsqu'on se penche plus précisément sur la question, trois types d'interactions sont identifiables, à savoir : managers et salariés ; salariés entre eux et managers entre eux. La plupart des travaux réalisés expliquent comment les managers identifient les opportunités dans l'environnement externe et viennent modifier les ressources internes afin de les saisir (Teece, 2007 ; Altintas, 2013). Ce papier a pour but de ne pas limiter ses interactions humaines au seul rôle des managers. C'est dans cette perspective que nous allons chercher à comprendre Comment l'émergence des capacités dynamiques

(l'identification, la saisie et la reconfiguration des ressources) résulte des différentes interactions humaines de l'entreprise ?

2- Méthodologie de la recherche

2-1- Les caractéristiques de la méthode choisie

Pour apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons fait le choix d'une étude de cas. Cette méthode de recherche a l'avantage d'aborder et de mettre en évidence les problèmes dynamiques dans des contextes spécifiques (Eisenhardt, 1989). Elle est définie comme « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain enraciné dans un contexte de la vie réelle, particulièrement quand les frontières entre ce phénomène et le contexte ne sont pas évidentes » (Yin, 2003, P.13). C'est une technique qui permet aux chercheurs de recueillir, de mettre en forme et de traiter les informations, afin d'expliquer les dynamismes d'un système (Collerette, 1996). Le choix de l'étude de cas s'avère utile dans « les situations où l'on veut éclairer les comment et les pourquoi des phénomènes, dans des situations où les chercheurs ont peu de contrôle sur les événements étudiés, et dans les situations où l'attention est dirigée vers des phénomènes contemporains dans un contexte de vie réelle » (Yin, 1984 ; Eisenhardt, 1989 ; Smeltzer et Zener, 1992) citation tirée de (Collerette, 1997). Notre recherche s'inscrit pleinement dans cette optique, dans le sens où : nous n'avons pas de contrôle sur l'émergence des capacités dynamiques par les biais des interactions humaines; les phénomènes que nous étudions sont tout à fait contemporains et s'inscrivent dans la vie réelle. D'après (Yin, 2009), il existe deux types d'étude de cas, à savoir : une étude de cas multiple et une étude de cas unique. Pour notre recherche, nous avons choisi l'étude de cas unique. L'objectif de cette recherche est d'enrichir l'approche par les capacités dynamiques. Notre choix s'appuie sur l'affirmation suivante de Yin, une « raison qui justifie l'usage d'une étude de cas unique, c'est lorsqu'elle représente un cas-type permettant de tester une théorie bien formulée (...) pour confirmer, mettre à l'épreuve ou enrichir la théorie, il peut se trouver un cas rencontrant toutes les conditions permettant de le faire » (Yin, 1984, P.43). Cette entreprise bretonne nous permet de mettre à l'épreuve l'impact des interactions humaines sur les capacités dynamiques.

2-2- Présentation du cas étudié

L'entreprise étudiée dans le cadre de nos travaux est nommée entreprise Alpha pour des raisons de confidentialité. C'est une entreprise de 40 salariés, qui réalise 1/3 de son chiffre d'affaire à l'export. Elle est spécialisée dans la programmation informatique et le conseil. Plus précisément, elle réalise des machines capables d'effectuer un contrôle de conformité sur le conditionnement des produits de l'agroalimentaire et garantir ainsi une bonne traçabilité. Cela passe par le développement des appareils de très haute technologie intégrés dans des chaînes de production. Son activité s'exerce dans deux secteurs, à savoir: l'agroalimentaire et l'automobile. Dans l'agroalimentaire et l'automobile, l'entreprise Alpha réalise des machines permettant de contrôler la conformité des produits sur les chaînes de production. Au niveau national, la société Alpha doit faire face à plus de 38689 concurrents, avec près de 488 dans le département de l'Ille et Vilaine. Cela montre bien la complexité de l'environnement dans lequel cette entreprise évolue. En ce qui concerne les chiffres, en 2004 le chiffre d'affaire de l'entreprise était de 10 420 K Euros, il est passé à 9572 K Euros en 2012, soit une baisse de 8,14%. A partir de 2013, l'entreprise Alpha va connaître une forte croissance et se propulser un premier rang mondial. L'année 2014 va confirmer cette montée en puissance de l'entreprise Alpha. Ce regain de croissance après quelques années difficiles, s'explique par la mise sur le marché d'une machine capable en plus de contrôler la conformité; de garantir la qualité des produits sur la chaîne de production. Ce saut technologique bouleverse complètement le marché de l'agroalimentaire. Dans la même veine, l'entreprise Alpha a mis sur le point une technique capable de graver un code barre plus riche et invisible à l'œil nu sur les emballages en verre. C'est par le biais de ces innovations importantes que l'entreprise va se positionner comme le leader mondial dans son domaine.

2-3- Collecte des données

Dans une optique de respecter la rigueur méthodologique et scientifique, l'étude de cas nous donne la possibilité de diversifier nos sources de recueil des données. Ce mode opératoire est connu sous le nom de triangulation (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003 ; Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Siggelkow, 2007). Dans le cas de la triangulation, les données sont recueillies par le biais de trois méthodes différentes, à savoir : les entretiens, les observations et l'étude documentaire. Dans le cadre de notre recherche, nous avons effectué 15 entretiens directs auprès des membres de l'équipe de direction de projet. A cette première source, nous avons

ajouté la consultation des documents internes de l'entreprise (documents de planification, de méthodes de gestion de projets industriels...). Pour valider notre approche triangulaire de la collecte de données, nous avons effectué des notes d'observations sur cinq mois d'activités. Notre guide d'entretiens aborde quatre thèmes de recherche. Pour ce papier, nous avons tenu compte uniquement des thèmes concernant cette problématique de recherche. Nos premières questions étaient très ouvertes, puis on rentrait dans les détails progressivement, de façon à mieux cerner le problème.

Entretiens semi-directifs	15 entretiens réalisés auprès des membres de la direction générale de l'entreprise
Observations	Cinq mois pour réaliser les observations dans l'entreprise
Etude documentaire	Etudes des documents internes

Tableau 1 : bilan des entretiens et observations réalisés

2-4- Méthode d'analyse des données

En ce qui concerne la méthode utilisée pour analyser les données recueillies sur le terrain, nous avons opté pour une technique narrative (Creswell, 2007). Nous avons analysé nos données par le biais de deux types de codage, à savoir : un codage thématique (Longley, 1999) et un codage descriptif (Miles et Huberman, 1994). Le codage thématique nous a permis d'identifier les différentes phases et étapes de l'émergence des capacités dynamiques dans l'entreprise. Nous avons donc codé les environnements propices à la construction des capacités dynamiques, les différentes interactions humaines et enfin, les nouvelles procédures adoptées par l'entreprise à l'issue de ces interactions humaines. Pour confirmer ce codage, nous l'avons vérifié lors de plusieurs échanges collaboratifs avec d'autres chercheurs.

Cette première phase nous présente les environnements dans lesquelles émergent les capacités dynamiques. Pour la compléter, nous avons effectué un codage descriptif pour comprendre les

mécanismes qui agissent lors des interactions humaines entre les : les managers et les salariés, entre les salariés entre eux et entre les managers entre eux. Ces interactions mettent bien en évidence l'implication humaine dans la construction des capacités dynamiques comme une nécessité. Pour terminer, nous avons remis l'ensemble des étapes sur le plan chronologique.

La fin de ce travail nous a permis de retrouver les trois étapes du processus de construction des capacités dynamiques de (Teece, 2007), à savoir : l'identification des opportunités internes et externes, la saisie de ces opportunités et la reconfiguration des ressources. A cela se sont ajoutés les mécanismes utilisés lors des interactions humaines pour créer, intégrer et reconfigurer les connaissances et compétences afin de les mettre en œuvre dans un environnement en constante évolution.

3- Résultats et discussions

3-1- Résultats de la recherche

Au terme de cette recherche, nous allons présenter les résultats de notre étude de terrain. Conformément aux travaux réalisés antérieurement sur les capacités dynamiques par d'autres chercheurs. Nous avons souligné plus haut les recherches qui abordaient le rôle des managers dans la construction des capacités dynamiques (Adner et Helfat, 2003 ; Zahra et al, 2006 ; Teece, 2007 ; Kor et Mesko, 2013 ; Altintas, 2013). Les résultats proposés montraient comment les managers mettaient en place des environnements propices à la construction des capacités dynamiques dans les entreprises. En ce qui concerne les interactions humaines, les chercheurs se limitaient aux managers. Certains auteurs comme (Rothaermel et Hess, 2007) vont même jusqu'à mettre en évidence les effets du capital humain dans la construction des capacités dynamiques. Par contre, les interactions des salariés entre eux, des salariés vers les managers ne sont pas traités. De plus, les mécanismes mis en place lors de ces interactions n'apparaissent pas. C'est donc pour apporter des éléments de réponse à ces différentes situations que nous avons réalisé cette étude de cas.

- Les interactions Managers-Managers

Les interactions entre les managers permettent de reconfigurer leurs connaissances pour identifier les menaces et saisir les opportunités de l'environnement. Ces interactions se déroulent dans des environnements formels et informels. Et le langage est lui aussi

généralement informel. Dans notre étude de cas, nous avons l'exemple du responsable marketing et du responsable des commerciaux qui se retrouvent au restaurant le midi. Le responsable marketing explique :

« Les chiffres concernant les emballages en verre ne cessent de décroître ces dernières années ».

Le responsable des commerciaux donne la réponse suivante :

« Les clients ont de plus en plus besoin de tracer leurs produits de nos jours. C'est pour cela qu'ils se tournent vers les emballages capable de garantir plus de traçabilité. En plus, le problème de la contrefaçon prend plus d'ampleur ».

Cette interaction lors d'une rencontre amicale, va permettre à nos deux managers de comprendre qu'il est nécessaire de trouver un emballage capable d'offrir plus de traçabilité et de protéger les produits de la contrefaçon. Par ces interactions humaines, les managers sont parvenus à identifier les opportunités de l'environnement.

- Les interactions Managers-Salariés

Nous avons pu mettre en évidence le fait que les interactions entre les managers et les salariés permettent d'intégrer les opportunités identifiées dans l'environnement à l'intérieur de l'entreprise. Les salariés vont intégrer les changements de l'environnement par le biais de ces échanges. Cela donne bien évidemment des repères et plus de reconnaissances aux salariés. Ces derniers prennent conscience qu'ils contribuent à la réflexion des choix stratégiques de l'entreprise. De façon concrète, nous avons le responsable marketing de l'entreprise qui vient discuter régulièrement avec les techniciens autour de la machine à café à 10h du matin. Cette pause de 10h est rentrée dans les habitudes de l'entreprise, car chaque jour c'est le même scénario. Cet échange se fait en toute décontraction et de façon informelle. Au cours de ces interactions humaines, le responsable marketing va présenter les transformations du marché du verre et les opportunités à saisir.

« Le marché de l'emballage en verre ne cesse de perdre des parts de marché, au bénéfice du carton et du plastique. Que peut-on faire pour relancer l'emballage en verre ? D'après les retours des commerciaux, c'est parce que le code barre utilisé dans les emballages en verre est très pauvre. Il n'est pas aussi riche que le code barre utilisé pour les emballages en carton. D'après eux, Il faut graver un code barre invisible à l'œil nu dans le verre et lisible par nos capteurs pour relancer ce marché ».

Les salariés comprennent bien que la vision stratégique de l'entreprise c'est de regagner des parts de marché avec l'emballage en verre. Et pour cela, il faut être capable de mettre sur pieds une procédure permettant de graver un code barre dans du verre à chaud. Les connaissances et compétences nécessaires pour réaliser ce procédé n'existe pas dans l'entreprise. Les salariés vont bien prendre conscience que c'est à eux d'intégrer et de reconfigurer les connaissances existantes pour atteindre cet objectif. Cette situation donne de l'importance et valorise les connaissances et compétences détenues par les salariés. C'est en les reconfigurant et/ou en intégrant d'autres connaissances que l'entreprise va construire des capacités dynamiques.

D'un autre côté, ces interactions donnent également aux managers, un aperçu des connaissances et des compétences détenues en internes. Cela va permettre aux managers d'identifier et de saisir les opportunités de l'environnement en connaissance de cause. Tout en sachant qu'une partie de ces connaissances sont tacites. Ce qui rend leur identification très difficile par les managers. Les interactions humaines restent un moyen incontournable pour permettre aux managers de prendre en compte ces connaissances tacites. A titre illustratif, l'intégration d'un code barre plus riche dans les emballages en verre a stimulé les managers parce qu'ils savaient qu'un de leur salarié maîtrisait la méthode à froid.

« Un de nos salariés qui a travaillé dans une parfumerie, maîtrise comment graver à froid dans du verre. Par contre, le problème c'est de localiser la position exact de la bouteille en fin de chaine ».

Nous voyons bien la nécessité qu'ont les managers à maîtriser les connaissances aussi bien tacites qu'explicites détenues par les salariés. C'est ce qui facilite l'intégration des opportunités identifiés dans l'environnement par les salariés. Ces interactions humaines permettent aux managers de s'imprégner des connaissances tacites et explicites détenues par les salariés.

- Interactions Salariés-Salariés

Une fois que les opportunités de l'environnement ont été identifiées, intégrées, il faut à présent reconfigurer les connaissances et les compétences de l'entreprise pour construire les capacités dynamiques. C'est en ce moment que les interactions entre les salariés entrent en jeu. Les salariés vont reconfigurer leurs connaissances tacites et explicites pour en fonction des opportunités à intégrer dans l'entreprise. Cela se fait, aussi bien de façon formelle qu'informelle. Dans ce papier, nous allons illustrer notre propos avec un exemple informel.

Après la prise en compte de l'absence des connaissances et compétences permettant de donner l'avantage comparatif à l'entreprise. Les salariés vont tenter d'y remédier à plusieurs reprises. C'est le cas des interactions entre le salarié qui maîtrise comment gravé dans du verre à froid et le spécialiste du traitement d'image. Entre quelques parties de pingpong et autour de la machine à café, ces salariés vont échanger sur le sujet. Le salarié maîtrisant la méthode à froid explique :

« Je peux graver un code barre très riche dans le verre, mais pour cela, il me faut la position exacte de la bouteille à la sortie de la chaine ».

Le spécialiste du traitement d'image rétorque :

« Avec le traitement d'image, je suis capable de localiser précisément la bouteille à la sortie de la chaine à l'aide des petites caméras ».

Après ces multiples échanges informels autour de la machine à café et des terrains de sport. Les salariés vont effectuer plusieurs séries de tests pour mettre en œuvre une technique permettant de graver un code barre dans du verre à chaud. C'est donc par ces interactions multiples entre les salariés que les connaissances et les compétences vont être reconfigurées. Les nouvelles connaissances et compétences permettent à l'entreprise de graver des codes-barres riches dans du verre à chaud. Ces connaissances et compétences font partie intégrante du savoir-faire stratégique de l'entreprise. La reconfiguration des connaissances internes et externe pour saisir les opportunités passe par les interactions humaines entre les salariés.

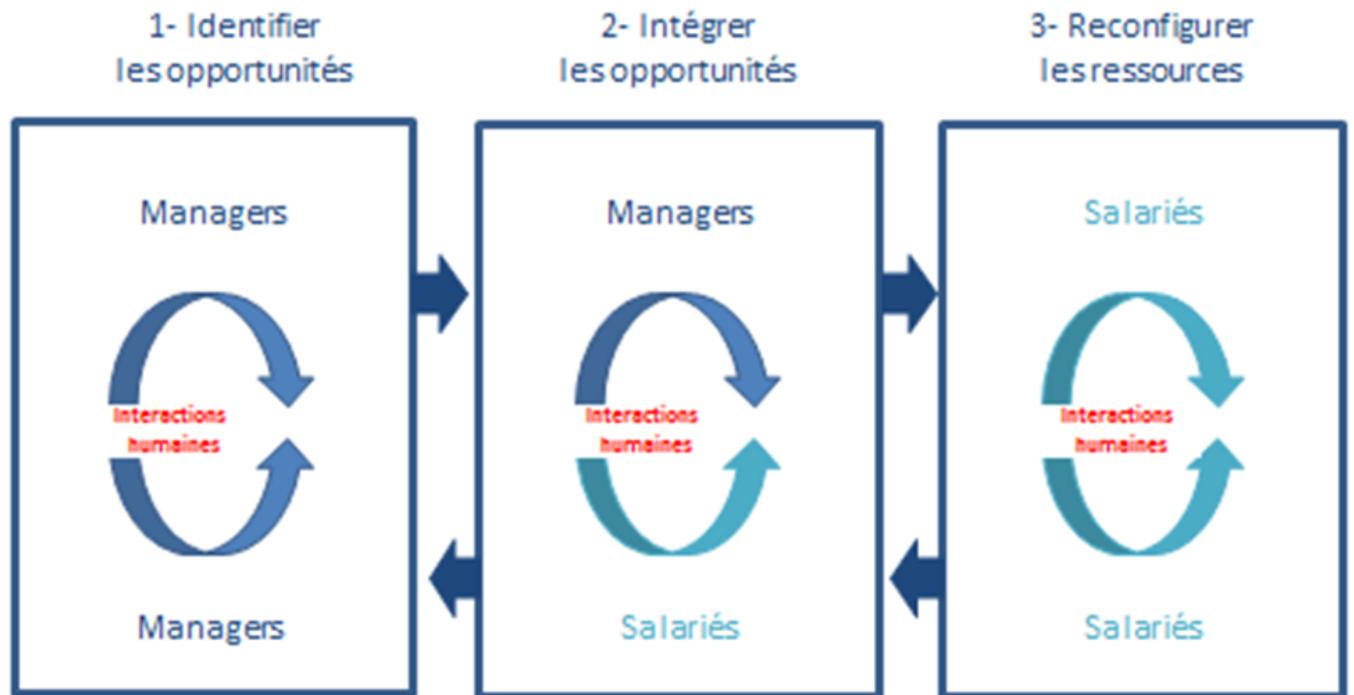


Schéma 1: rôle des interactions humaines dans la construction des capacités dynamiques

3-2- Discussions

Nous venons de montrer à travers cette étude de cas, le fait que la construction des capacités dynamiques d'après les trois étapes préconisées par (Teece, 2007) s'appuyait sur différentes interactions humaines: managers-managers, managers-salariés, salariés-salariés. A ce stade, nous n'avons pas abordé la question des mécanismes qui interviennent dans les interactions humaines. Dans cette partie discussions, nous parlerons brièvement de ces mécanismes.

Lors de ces interactions humaines, chacune des personnes va se mettre à la place de l'autre pour lui donner sa vision de la réalité. Et de la même manière, intégrer celle de l'autre. C'est

notamment le fait de se dire que le salarié ne perçoit pas l'opportunité ou la menace de la même manière que le manager et vis-versa. Nous pouvons illustrer cela avec un exemple observé dans notre étude de cas. Chaque fois que le directeur revenait des réunions avec les clients, il partait rejoindre les salariés de la R&D dans leurs bureaux. Il faisait des schémas sur le tableau et chacun complétait le tableau jusqu'à l'élaboration du schéma final. L'objectif consistait à prendre en compte les perceptions différentes des salariés et des managers lors de ces interactions. Nous avons observé que certains salariés et managers s'impliquaient moins dans ces interactions humaines formelles. Par contre, c'est au cours d'un échange lors d'une partie de pingpong que ces derniers donnaient plus facilement leurs perceptions des opportunités de l'entreprise. La prise en compte de la perception des autres est un mécanisme très important lors des interactions humaines.

A cela, nous pouvons ajouter la capacité des salariés et des managers à identifier leurs connaissances et celles des personnes prenant parts aux interactions actions. C'est en mettant ces différentes connaissances en résonance que les interactions humaines vont se construire. Une fois construite, elles vont faciliter ainsi la construction des capacités dynamiques.

Au terme de cette étude, nous pouvons dire que les interactions humaines constituent un catalyseur pour la construction des capacités dynamiques.

REFERENCES

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143–152.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28, 4, 307-327.
- Gagnepain J., Du vouloir dire. *Traité d'épistémologie des sciences humaines* (3 volumes), Bruxelles, De Boeck Université « Raisonances », 1990, 1992 et 1995.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389–1410.
- Quentel Jean-Claude et Laisis Jacques, « Le lien social et ses fondements », *Le Débat*, 2006/3 n° 140, p. 126-138. DOI : 10.3917/deba.140.0126
- Kahl, S. (2014). Associations, jurisdictional battles, and the development of dual-purpose capabilities. *Academy of Management Perspectives*, 28, 4, 381-394.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Teece, D. J. (2011a). Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework. *Journal of Management Development*, 30(5), 499–518.

Teece, D. J. (2011b). Human capital, capabilities and the firm: Literati, numerati, and entrepreneurs in the 21st-century enterprise. In A. Burton-Jones & J.-C. Spender (Eds.), *The Oxford handbook of human capital* (pp. 527–562). Oxford, UK: Oxford University Press.

Teece, D. J. (2012a). Next-generation competition: New concepts for understanding how innovation shapes competition and policy in the digital economy. *Journal of Law, Economics and Policy*, 9(1), 97–118.

Teece, D. J. (2012b). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401.

Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339–351.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97–125.