

Les capacités du manager dans la formation des capacités dynamiques liées à l'innovation et la reconfiguration des ressources: une étude qualitative dans le secteur informatique tunisien

Ben Romdhane, Emna

Ecole supérieure de commerce de Tunis

Emna.b.romdhane@gmail.com

Résumé :

Dans cet article, il s'agit de montrer que les capacités du manager sont des capacités dynamiques fondamentales dans la formation des capacités dynamiques liées à l'innovation et la reconfiguration des ressources.

Nous avons mené l'étude dans le secteur informatique, caractérisé par son dynamisme et ses innovations et où les entreprises doivent faire face à des changements imprévisibles pour maintenir leur avantage concurrentiel. Une démarche qualitative a été adoptée en deux temps. D'abord, nous avons étudié globalement les capacités dynamiques managériales et celles liées à l'innovation, à travers quatre grandes entreprises tunisiennes du secteur. Ensuite, nous avons analysé d'une manière approfondie une de ces quatre entreprises ayant engagé ces capacités. Les résultats mettent l'accent sur l'innovativité du manager comme capacité dynamique multidimensionnelle (créativité, ouverture aux nouvelles idées, capacité à innover) à l'origine de la formation des capacités dynamiques liées à l'innovation (technologiques, managériales, commerciales et ouvertes). L'articulation entre ces deux niveaux est elle-même à l'origine de la reconfiguration des ressources.

Mots-clés : Capacités dynamiques, innovativité du manager, innovation, ressources

Les capacités du manager dans la formation des capacités dynamiques liées à l'innovation et la reconfiguration des ressources: une étude qualitative dans le secteur informatique tunisien

INTRODUCTION

L'approche par les capacités dynamiques est une thématique clé et d'actualité dans le champ de recherche du management stratégique. Elle contribue à l'enrichissement des études sur l'entreprise et l'avantage concurrentiel dans les environnements turbulents et dynamiques (Teece et al., 1997). L'approche par les capacités dynamiques s'est développée en intégrant les changements rapides et imprévisibles de l'environnement et l'évolution des ressources et compétences (Wang et Ahmed, 2007) dans la perspective de maintenir et de développer l'avantage concurrentiel.

Même si de nombreuses définitions ont été proposées pour approfondir et clarifier les capacités dynamiques, force est de constater que le concept est encore en phase de maturation théorique et qu'il existe des confusions et des divergences importantes quant à l'identification et à l'opérationnalisation des variables qui lui sont associées (Labrouche, 2014 ; Priem et Butler, 2001). De ce fait, les capacités dynamiques se trouvent très souvent définies par rapport à leur résultat, à savoir la reconfiguration des ressources pour maintenir l'avantage concurrentiel.

Les travaux sur les capacités dynamiques s'appuient principalement sur deux courants de pensée plutôt complémentaires: le courant évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) qui prend en compte l'évolution organisationnelle, les processus d'apprentissage et la routinisation des activités dans l'analyse des capacités dynamiques (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Wang et Ahmed, 2007) et le courant managérial qui met en avant les capacités créatives, cognitives et sociales du manager (Adner et Helfat, 2003 ; Augier et Teece, 2008 ; Altintas, 2012).

Cet article a pour objectif de contribuer au développement du concept en montrant que les capacités du manager sont des capacités dynamiques fondamentales dans la formation des capacités dynamiques liées à l'innovation et la reconfiguration des ressources.

Le caractère multidimensionnel des capacités dynamiques managériales mérite d'être approfondi tout comme le lien entre les capacités dynamiques managériales et la notion d'innovation et de reconfiguration des ressources (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Ceccaldi, 2013 ; Van der Yeught, 2013).

Une méthodologie qualitative, basée sur la théorie enracinée (Glaser & Strauss, 1967), nous a paru appropriée à notre étude du fait du flou théorique entourant le concept et de la possibilité de faire émerger de nouvelles dimensions.

Nous avons conduit l'étude dans le secteur informatique tunisien, caractérisé par son dynamisme et ses innovations dans un environnement trouble et hyper compétitif.

La première partie de cet article est consacré aux fondements théoriques du concept de capacités dynamiques. La deuxième partie présente notre méthodologie de recherche et la troisième partie est consacrée à la présentation des résultats et à leur discussion.

1. LES FONDEMENTS THEORIQUES

1.1. LE CONCEPT DE CAPACITES DYNAMIQUES

Le concept de capacité dynamique trouve son origine dans l'approche ressources et compétences (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984) qui établit une relation directe entre les ressources et compétences que l'entreprise possède et l'avantage concurrentiel et minimise le rôle du manager dans l'élaboration de la stratégie.

Il est donc essentiel de distinguer entre les ressources, compétences et capacités dynamiques, objets centraux de l'approche ressources et compétences.

Les ressources sont des actifs possédés ou contrôlés par une entreprise. Les ressources tangibles sont les actifs physiques de l'entreprise, comme ses ressources humaines, financières ou ses équipements. Les ressources intangibles sont les actifs immatériels, comme l'information, la réputation ou les connaissances. Les compétences sont les activités et les processus au travers desquels une entreprise déploie ses ressources (Johnson et al., 2008).

Les ressources et les compétences forment les capacités de l'entreprise dont le niveau minimal (capacité seuil) est indispensable pour la survie de l'entreprise mais ne lui permet pas d'obtenir un avantage concurrentiel.

L'avantage concurrentiel provient du fait que l'entreprise détient des ressources uniques et des compétences distinctives que les concurrents ne peuvent ni imiter ni obtenir. Ces capacités stratégiques que les concurrents ne pourront pas égaler sont celles qui permettront à l'entreprise de survivre et de prospérer (Johnson et al., 2008).

Selon Barney (1991), pour procurer un avantage concurrentiel durable les ressources et les compétences doivent être rares et avoir de la valeur. La rareté des capacités stratégiques traduit leur caractère « non transférable », « non imitable » et « non substituable ». La capacité stratégique doit aussi avoir de la valeur pour saisir les opportunités de l'environnement et valoriser les besoins et les attentes des clients.

L'approche par les ressources et les compétences a été critiquée pour sa vision statique dans un environnement turbulent, où les chances de maintenir l'avantage concurrentiel grâce à des ressources et compétences durables sont contestées (Priem et Butler, 2001).

L'approche par les capacités dynamiques s'est développée en intégrant les changements rapides de l'environnement et l'évolution des ressources et compétences (Wang et Ahmed, 2007).

Teece et al. (1997, p. 516), appellent les capacités stratégiques permettant d'obtenir un avantage concurrentiel dans un environnement turbulent des capacités dynamiques. Selon ces auteurs, elles constituent « l'aptitude d'une entreprise à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences internes et externes pour faire face aux changements rapide de l'environnement. Ainsi la capacité dynamique reflète la capacité d'une entreprise à atteindre des formes nouvelles et innovantes d'avantage compétitif données par le sentier de dépendance et les positions de marché ».

D'après ces auteurs, les capacités dynamiques sont un concept multidimensionnel formé par trois processus organisationnels interdépendants : un processus de coordination/intégration interne, un processus d'apprentissage et un processus de reconfiguration des actifs de l'entreprise. Ces processus sont inscrits dans la position des actifs spécifiques de l'entreprise et de ses sentiers.

Les auteurs distinguent huit catégories d'actifs spécifiques : les actifs technologiques (savoir-faire de l'entreprise), les actifs complémentaires (souvent transversaux aux différents produits de l'entreprise, ils supportent l'innovation technologiques), les actifs financiers, les actifs de réputation, les actifs structurels (les structures formelles et informelles de l'entreprise), les actifs institutionnels (les institutions faisant partie de l'environnement de l'entreprise), la structure de marché et les frontières de l'organisation.

Les sentiers de l'entreprise, qui correspondent aux alternatives stratégiques disponibles pour l'entreprise, sont déterminés par deux notions. Le sentier de dépendance, qui détermine la position actuelle de l'entreprise en fonction des décisions prises préalablement, et les opportunités technologiques.

Plusieurs définitions ont été avancées, depuis l'article de Teece et al. (1997), pour tenter d'approfondir le concept de capacités dynamiques.

La définition d'Eisenhardt et Martin (2000), présente les capacités dynamiques comme des processus et des routines organisationnelles permettant aux entreprises d'aboutir à une nouvelle configuration des ressources en réponse à l'évolution des marchés.

Zollo et Winter (2002) définissent les capacités dynamiques comme un schéma acquis par apprentissage et stable d'une activité collective à travers laquelle l'entreprise peut systématiquement construire et modifier ses routines opérationnelles pour maintenir et renforcer son efficacité.

Pour Helfat et al., (2007) il s'agit de la capacité d'une entreprise à créer, développer ou modifier délibérément ses ressources de base.

Wang et Ahmed (2007) parlent d'une orientation comportementale de l'entreprise pour intégrer, reconfigurer, renouveler et recréer ses ressources et ses compétences mais surtout améliorer et reconstruire ses compétences distinctives en réponse aux changements de l'environnement et pour atteindre et maintenir un avantage concurrentiel.

Augier et Teece (2008) complètent la définition de Teece et al. (1997) en définissant les capacités dynamiques comme l'aptitude d'une entreprise à donner du sens, à saisir les opportunités et à s'adapter dans le but de développer et d'exploiter des compétences spécifiques internes et externes pour faire face aux changements de l'environnement.

Plus récemment, Labrousche (2014, p. 12) propose une définition qui intègre à la fois la vision organisationnelle et managériale des capacités dynamiques. Celles-ci sont « un ensemble de capacités organisationnelles et managériales intentionnelles, permettant à la firme de résoudre les décalages entre sa base de ressources et les changements de l'environnement, dans le but d'accroître sa résilience ».

En effet, deux approches permettent d'aborder le concept de capacités dynamiques : l'approche évolutionniste organisationnelle et l'approche entrepreneuriale managériale. La première approche (Teece et al., 1997 ; Zahra et al., 2006 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Wang et Ahmed, 2007) conçoit les capacités dynamiques comme les résultats des routines opérationnelles et d'une dépendance au sentier. D'après Labrousche

(2014), la routinisation des activités est un processus qui explique le changement à la fois de la mémoire organisationnelle et des ressources de base. Ce changement est fonction d'un processus d'apprentissage organisationnel intentionnel et répétitif et d'un processus de stockage de connaissances opérationnelles spécifiques au sein de l'entreprise.

Dans cette approche, plusieurs auteurs considèrent les capacités dynamiques comme des méta-capacités (Collis, 1994 ; Altintas, 2012 ; Labrouche, 2014) dans la mesure où elles permettent de reconfigurer les ressources de base pour s'adapter aux changements de l'environnement.

La deuxième approche place le manager et ses capacités au cœur du développement des capacités dynamiques. Il s'agit de « capacités avec lesquelles les managers bâtissent, intègrent et reconfigurent les ressources et les compétences organisationnelles » (Adner et Helfat, 2003, p. 1012).

1. 2. CAPACITES DYNAMIQUES MANAGERIALES ET CAPACITES DYNAMIQUES LIEES A L'INNOVATION

D'après Adner et Helfat (2003), les capacités dynamiques managériales sont enracinées dans trois facteurs principaux : le capital managérial humain (les managers avec un niveau d'éducation et d'expérience plus élevé sont plus innovants), le capital managérial social (les liens sociaux du manager peuvent lui conférer influence, contrôle et pouvoir) et la cognition managériale (croyances et modèles comportementaux du manager). Ces trois facteurs, pris séparément ou en combinaison, influencent les décisions stratégiques et opérationnelles des managers.

D'après Teece (2007, p. 1319), les capacités dynamiques reflètent une capacité du manager à 1/détecter et donner du sens aux opportunités 2/ saisir les opportunités 3/ maintenir la compétitivité à travers le développement, la combinaison, la protection voire lorsque c'est nécessaire à reconfigurer les actifs tangibles et intangibles de l'entreprise.

Pour identifier et donner du sens aux opportunités les entreprises doivent scanner, rechercher et explorer les opportunités technologiques (à travers la R&D et les résultats des recherches des autres entreprises) et les opportunités commerciales, à la fois au niveau local et international. D'après Teece (2007, p. 1323), « l'activité de découverte et de création d'opportunités peut trouver son origine dans les capacités cognitives et créatives personnelles. Cependant, la découverte peut aussi être enracinée dans des processus organisationnels, tels que l'activité de R&D ». L'accès aux informations (existantes et nouvelles), les capacités

personnelles du manager et l'existence de connaissances (exogènes ou endogènes) peuvent permettre de détecter et de donner du sens aux opportunités.

Une fois l'opportunité technologique et commerciale identifiée, elle doit s'exprimer dans de nouveaux produits, processus ou services (Teece, 2007, p. 1326). Pour ce faire, l'entreprise devrait maintenir et développer ses compétences technologiques et ses actifs complémentaires et investir dans des innovations technologiques. La performance dans la spécification des nouveaux produits en association avec le modèle économique employé permettent à l'entreprise de mieux comprendre 1/ quelles technologies employées dans les nouveaux produits et services 2/ Comment concevoir ou reconcevoir la structure coûts/bénéfices pour mieux répondre aux besoins des clients 3/ la façon dont les technologies seront assemblées 4/ les segments de marché à cibler 5/ les mécanismes à travers lesquels la valeur peut être capturée.

La capacité à innover du manager ou innovativité est considérée par Walsh et al. (2011, p.25) comme une capacité dynamique qui se manifeste à travers « une capacité d'absorption, une culture de la volonté, une envie, une réceptivité, une réactivité au marché, un engagement, une intention et une capacité technologique qui stimulent l'activité d'innovation poussant l'organisation à s'engager dans un comportement risqué et à incorporer rapidement le changement dans ses pratiques à travers la création et/ou l'adoption (très tôt) de nouvelles idées afin de développer l'innovation et la performance commerciale et à terme produire un avantage concurrentiel ».

D'après Walsh et al. (2011), les définitions du concept d'innovativité, malgré leur divergence, renvoient généralement à la créativité du manager, à l'ouverture aux nouvelles idées, à l'intention d'innover, à la prédisposition à prendre des risques et à la capacité à innover. Celle-ci, peut renvoyer au développement et à l'enrichissement de la connaissance pour innover (Bouزيد, 2013).

Le concept d'innovativité rejoint l'attitude prospective du manager. D'après Cadet, Chasseigne et Foliot (2008), cette attitude se décline en sept dimensions :

- Une attitude résolument tournée vers l'avenir : de nouvelles méthodes pour appréhender les changements de l'environnement ;
- Une attitude permettant au manager de voir loin : une vision lointaine qui permet de donner du sens aux décisions ;
- Une attitude de questionnement permanent : il ne s'agit pas seulement d'une veille, mais aussi un souci permanent à interroger et à chercher à comprendre ;

- Une attitude d'ouverture : une vision élargie afin de tenir compte des interdépendances et de la complexité des phénomènes ;
- Une attitude d'analyse en profondeur et de créativité : l'analyse des phénomènes devrait dégager les signes avant-coureurs des modifications futures ;
- Une attitude volontariste : prendre le risque de s'engager et avoir aussi le courage de se désengager et de changer de décision. « Ceci permet au manager de passer d'une attitude réactive, ne faisant que suivre les événements avec souvent un retard pénalisant, à une attitude proactive qui fait du manager un vrai leader qui donne l'impulsion aux événements, tout en donnant du sens à l'action » (Cadet et al., p. 138).
- Une attitude qui place l'homme au centre des préoccupations du manager.

L'innovativité est une attitude générale de la personne qui la rend prédisposée à l'innovation. Ce concept ne doit pas être confondu avec l'innovation qui est systématiquement défini par rapport à ses résultats (Ayers et al., 1997). En effet, l'innovation s'inscrit dans une perspective de mise en œuvre.

L'OCDE (2005) définit l'innovation comme étant la mise en œuvre d'un nouveau produit (bien et/ou service), d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

Ces pratiques d'innovation demandent souvent l'intégration de ressources et de compétences externes. Pour ce faire les entreprises recherchent de nouveaux modèles d'innovation plus ouverts (OCDE, 2008). L'innovation ouverte repose sur la collaboration avec des partenaires pour soutenir les efforts de l'entreprise à trouver de nouvelles idées, l'aider à renouveler ses activités et à se démarquer des concurrents par l'innovation.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Les études qualitatives sont plus appropriées à l'étude des capacités dynamiques (Teece, 2012) parce qu'elles permettent de développer et d'approfondir le concept en faisant parfois émerger de nouvelles dimensions.

2.1. LA THEORIE ENRACINEE ET LA CONDUITE DES ENTRETIENS

La théorie enracinée (Glaser & Strauss, 1967) figure parmi les méthodes les plus utilisées en recherche qualitative. Le but de cette théorie est de cerner le processus qui permet aux

individus de donner un sens à leurs environnements (Hutchison, 2003). La théorie est une approche inductive qui part du terrain et de l'expérience des personnes partageant une problématique commune, plutôt que des aprioris théoriques. Elle fait partie du paradigme interprétatif de la recherche qui tente de comprendre les phénomènes à partir des interprétations produites par les chercheurs.

La collecte des données s'effectue à l'aide de plusieurs moyens, dont les entretiens, avec comme but de connaître les perceptions des acteurs directement impliqués dans le phénomène à l'étude, et qui possèdent l'expertise du sujet (Couture, 2003). D'après Strauss (1987), l'analyse des données devrait se faire en trois étapes:

1. Une codification ouverte qui consiste à analyser les premiers entretiens en profondeur pour dégager différentes catégories.
2. Une codification axiale qui consiste à étudier les liens entre les catégories et leurs conditions de réalisations.
3. Une codification sélective qui permet de sélectionner les catégories centrales, autour desquelles toutes les autres catégories s'articulent, pour représenter le phénomène étudié.

2. 2. PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE ET COLLECTES DES DONNES

Le secteur informatique est très approprié pour étudier les capacités dynamiques (Teece, 2007) parce qu'il se caractérise justement par son dynamisme et ses innovations dans un environnement hyperconcurrentiel et changeant.

En effet, le secteur informatique est l'un des secteurs les plus dynamiques en Tunisie et parmi ceux dans le taux de croissance est le plus élevé : 9,6% en 2013 contre 7,6 en 2012 et 7,1% en 2011 (Banque Centrale de Tunisie, 2013). D'après François (2012), une des raisons de ce constat est que l'informatique est à la fois une cause et une nécessité dans une période de mutation. Une cause parce que les innovations technologiques sont un moteur de la mondialisation. Une conséquence parce que les entreprises doivent augmenter leurs investissements dans les systèmes d'information pour devenir efficaces. D'après le même auteur, l'effet sur le secteur devrait être positif et l'informatique constituer un domaine de relative prospérité au sein d'une économie trouble.

Rappelons que le secteur informatique en Tunisie compte plus de 1800 entreprises privées employant 17500 personnes. La Tunisie serait l'une des destinations les plus compétitives de la zone Euromed, avec des salaires de 30% inférieurs aux entreprises marocaines (Jouda, 2014). L'Alliance franco-tunisienne pour le numérique (ANFT), instituée en 2013, vise à faire

de la Tunisie une destination stratégique pour le offshoring, en créant un nouveau modèle de coopération pour remplacer la relation de sous-traitance à faible valeur ajoutée.

La collecte des données s'est faite en deux temps entre le mois d'avril et le mois de juin 2014. Dans un premier temps, nous avons sélectionné quatre grandes sociétés (A, B, C et D), présentées dans le tableau 1, réputées pour leur succès et leur dynamisme dans le secteur informatique tunisien et mené des entretiens non directifs avec leurs dirigeants respectifs. L'objectif était d'identifier d'une manière générale les capacités dynamiques employées dans le secteur. Dans un deuxième temps, nous nous sommes concentrés sur une entreprise en particulier (la société C : Keyrus Tunisie - Equinoxes) pour étudier en profondeur le rôle des capacités managériales dans la formation des capacités dynamiques liées à l'innovation et dans la reconfiguration des ressources.

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises

Sociétés	Corps de métier	effectifs	Date de création	de	Appartenance à un groupe international
A	Ingénierie et sécurité réseaux, data center, CRM	380	1988		Oui
B	Integration, web, Géomatique	150	1992		Oui
C	web, e-commerce, e-business, Business Intelligence	80	1997		Oui
D	web, e-commerce, e-business, Business Intelligence	250	2000		Oui

2. 3. ANALYSES ET CODIFICATIONS DES DONNES

Afin de laisser la possibilité aux interviewés de s'exprimer librement sur le sujet, nous avons mené, durant le mois d'avril 2014, des entretiens avec les dirigeants d'une durée moyenne d'une heure et demi. Pour opérationnaliser le concept de capacités dynamiques nous leurs avons posé deux questions ouvertes, inspirées des deux premières phases du modèle de Teece (2007), à savoir : « Quels activités/processus utilisez-vous pour identifier les opportunités ? », « Quelles sont les pratiques qui contribuent à développer ses opportunités ? ».

Ces questions de départ nous ont permis d'amorcer l'entretien sans pour autant limiter l'interviewé dans ses réponses qui, d'ailleurs, ont largement débordé les unités d'analyse.

Nous avons eu recours à l'analyse manuelle du contenu étant donné le nombre limité d'entretiens, quatre en tout, et de données. Par ailleurs, l'analyse de données qualitatives est un processus impliquant un effort d'interprétation du contenu et aucun logiciel ne peut dépasser la créativité du chercheur qui perçoit dans les données des éléments intéressants, les organise et les analyse d'une manière unique (Savoie-Zajc, 2000).

La retranscription des entretiens nous a permis de repérer des unités d'analyses que nous avons regroupées, selon les deux premières phases du modèle de Teece (2007), en catégories. Cette phase de déduction, présentée dans le tableau 2, consiste à expliquer les relations entre les catégories et leurs conditions de réalisation.

Tableau 2 : Relations entre les catégories et leurs conditions de réalisation

Unité d'analyse	1. Identification des opportunités
Catégories	Conditions de réalisation : Capacités dynamiques liées à l'innovativité du manager
Créativité	<p style="text-align: center;">Veille/anticipation</p> <p>B. « L'erreur à ne pas commettre c'est de manquer d'anticipation. La proactivité et l'innovation restent nos axes stratégiques majeurs...Nous évoluons dans un secteur très concurrentiel où il faut être constamment à l'affût des innovations technologiques pour garder une longueur d'avance».</p> <p>C. « L'activité web est devenue très concurrentielle et nous avons cherché très tôt à diversifier notre activité grâce à une veille technologique permanente.»</p> <p>D. « Nous avons identifié des opportunités sur des marchés internationaux où il n'y avait pas beaucoup de concurrence et qui représentaient un vrai levier de croissance ».</p>
Capacité à innover	<p style="text-align: center;">Développement des connaissances</p> <p>A. « Nous avons cumulé durant 27 ans une expérience qui nous permet de nous positionner dans la concurrence mondiale, grâce à une expertise et à des produits de niveau international...Nous avons des compétences très qualifiées et formées à des certifications internationales du type Cisco et Microsoft ».</p> <p>B. « Cela passe par une stratégie d'investissement en capital humain et en R&D...Davantage de mobilité de nos équipes, et de proximité avec le client ».</p> <p>C. « Aujourd'hui nous disposons de profils expérimentés reconnus mondialement et d'autres plus jeunes que nous formons ».</p> <p>D. : « Nous avons des compétences formées à des solutions innovantes où il y a peu de spécialistes et à forte valeur ajoutée pour l'entreprise. Le chemin est une succession d'apprentissages et d'échecs, mais notre capacité à rebondir et à réagir nous a permis d'avoir une croissance exponentielle ».</p>

Ouverture aux nouvelles idées	<p style="text-align: center;">Valorisation des ressources humaines</p> <p>A. « Nous avons toujours voulu être avant-gardistes en anticipant les technologies émergentes et les besoins des clients...Nous sommes plus attentifs à la dimension socio-psychologique et plus à l'écoute des collaborateurs ».</p> <p>B. « Notre croissance est due principalement à la qualité de travail de nos collaborateurs et à notre mode de management basé sur la valorisation des compétences, la proactivité et l'agressivité concurrentielle ».</p> <p>C. « C'est un travail de longue haleine accompli avec toute une équipe, puisque nous avons misé sur nos ressources technologiques mais aussi et surtout sur nos ressources humaines. Nous investissons depuis des années dans des compétences clés pour l'entreprise et nous veillons à ce que ces compétences puissent s'épanouir et réussir, à travers une organisation qui regroupe les objectifs individuels et les objectifs de développement de l'entreprise ».</p> <p>« D. « On fait confiance à nos collaborateurs et on les encourage à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles idées...Les valeurs humaines sont très importantes dans notre structure...Pour réussir les objectifs que nous nous sommes fixés, nous avons mis en place une organisation solide en interne où l'ambiance de travail est très positive ».</p>
Unité d'analyse	2. Saisir les opportunités
Catégories	Conditions de réalisation : Capacités dynamiques liées à l'innovation
Développement de nouveaux produits	<p style="text-align: center;">Innovations technologiques</p> <p>A. « Nous bénéficions d'une assise financière solide qui nous permet de proposer à nos clients des solutions technologiques innovantes avec une qualité conforme aux normes internationales et un différentiel de coût important ».</p> <p>C. « La société s'est distinguée par sa capacité d'innovation technologique. Elle a su développer une réputation d'excellence en termes de qualité des produits et de service ce qui lui permet de compter parmi ses clients les plus grandes entreprises tunisiennes et internationales ».</p>
Développement de nouveaux processus	<p style="text-align: center;">Innovations managériales</p> <p>A. « Nous avons entamé un grand chantier de réorganisation interne avec un repérage des compétences pour le court et le moyen terme...Nous avons développé de nouvelles activités complémentaires aux activités d'origine, et concrétisé des alliances stratégiques avec des entreprises internationales spécialisées dans leur segment de marché ».</p> <p>C. « Nous avons toujours cherché à avoir un positionnement de différenciation technologique et d'innovation managériales par rapport à la concurrence qui est très active dans notre secteur...Nous avons en même temps évolué vers l'international en faisant de l'offshoring pour le groupe, non pas comme de simples sous-traitants mais comme partie prenante de tous les projets que nous réalisons ».</p> <p>D. « Nous avons travaillé en mode délocalisé avec un front office à l'étranger et un back office et une R&D en Tunisie avec une proximité très forte de nos équipes avec les clients ».</p>

Développement de nouveaux marchés	<p>Alliances stratégiques</p> <p>A. « Nous avons essayé de travailler davantage sur de nouveaux marchés internationaux et régionaux comme l'Europe et l'Afrique où nous avons développé notre positionnement, et nous avons confirmé notre positionnement sur le marché tunisien ».</p> <p>C. « Notre appartenance à un groupe international constitue l'un des piliers du développement de notre activité puisque nous travaillons sur de nombreux projets internationaux pour le groupe... Nous avons développé des stratégies de partenariat avec des sociétés locales ».</p> <p>D. Aujourd'hui nous travaillons beaucoup à l'international, Afrique, Maghreb, Moyen Orient, à partir de Tunis et sans passer par le groupe. Nous avons aussi créé une filiale au Maroc avec un partenaire local ».</p>
--	--

La deuxième collecte de données s'est focalisée sur l'entreprise « C : Keyrus Tunisie - Equinoxes » qui nous a semblé appropriée à l'étude d'une manière approfondie du rôle des capacités managériales dans la formation des capacités dynamiques liées à l'innovation et dans la reconfiguration des ressources.

L'entreprise Keyrus Tunisie - Equinoxes est née du rachat par Keyrus, groupe internationale français (présent dans 15 pays), de la société tunisienne Equinoxes. L'entreprise compte aujourd'hui un effectif de 80 personnes et agit dans quatre domaines d'activités stratégiques : le développement web, les solutions e-business, le e-commerce et les solutions d'aide à la décision.

La première analyse de données nous a permis d'identifier deux niveaux de capacités dynamiques, à savoir : l'innovativité du manager (créativité, ouverture aux nouvelles idées, capacité à innover) et l'innovation (technologique, managériale et ouverte aux travers des alliances stratégiques), qui caractérisent l'entreprise Keyrus Tunisie – Equinoxes. Nous avons posé aux dirigeants deux questions, inspirées de la troisième phase du modèle de Teece (2007), à savoir : « Comment s'articulent ces capacités dynamiques ? » et « Quels sont les impacts de ces capacités sur le changement organisationnel ? ».

Pour collecter les données nous avons mené un entretien avec le directeur général et deux entretiens avec le directeur associé de Keyrus Tunisie – Equinoxes, d'une durée moyenne de deux heures pour chaque entretien. Nous avons aussi mené une recherche documentaire interne (rapports sur les activités et l'évolution du chiffre d'affaires depuis 2010) et externe (Dossier spéciale du magazine Entreprises : Keyrus Tunisie un géant des technologies).

L'analyse de données nous a permis d'identifier quatre phases de changement impulsées par des capacités dynamiques liées à l'innovativité des dirigeants. En effet, la créativité,

l'ouverture aux nouvelles idées et la capacité à innover à travers une dynamique apprenante ont permis aux dirigeants de s'inscrire dans un processus volontaire et organisé d'identification et d'exploitation des opportunités et de reconfiguration des ressources de base pour s'adapter aux changements imprévisibles de l'environnement. Le tableau 3 retrace ce processus de changement.

Tableau 3 : Mise en œuvre des capacités dynamiques et reconfiguration des ressources

Capacités dynamiques liées à l'innovativité des dirigeants → Capacités dynamiques liées à l'innovation → Reconfigurer les ressources		
Identifier les opportunités	Saisir les opportunités	
2009 Se positionner sur un marché international et dépasser les limites du marché local encore embryonnaire à cette époque	Innovation managériale Rachat d'Equinoxes par le groupe international Keyrus	Plan de transformation stratégique pour l'internationalisation des activités - Concentrer les efforts commerciaux aux besoins du groupe - Développer les synergies au sein du groupe
2010 Opportunités de répondre aux besoins du groupe et de ses clients, en mettant en avant le savoir faire historique de la société (web, e-business).	Développement de nouveaux produits Mise en place d'un centre de service offshore.	Renforcement des équipes historiques par des compétences pointues : - Chef de projets habitués aux contextes internationaux - Expert techniques sur diverses solutions open source. - Création de compétence Création d'une nouvelle société (totalement exportatrice)
2011 / 2013 Opportunités de pénétration de nouveaux marchés et de diversification des activités.	Innovation Commerciale Développement de nouvelles activités (Business Intelligence et e-Commerce).	Lancement de nouvelles activités faisant partie du portefeuille du groupe Keyrus. - Recrutement d'un commercial spécialiste de ces activités - Repositionnement sur le marché local à travers un effort commercial dédié. - Recrutement de profils techniques expérimentés - Création de nouvelles compétences pour les ressources existantes à travers l'appui et assistance du groupe.

<p>2011 / 2013</p> <p>Opportunités de développement d'un réseau de partenaires pour renforcer le positionnement international de l'entreprise et accéder à de nouveaux marchés</p>	<p>Partenariats stratégiques</p> <p>Développement de nouveaux marchés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Signature de partenariat avec des éditeurs de renoms (Qlikview, Talend, Dassault Systèmes,...) - Montée en compétence des équipes sur des plates-formes technologiques complexes - Adhésion à l'Alliance Franco-Tunisienne pour le numérique
<p>2013 / 2014</p> <p>Se positionner en tant qu'expert mondial sur les solutions technologiques des partenaires</p>	<p>Innovations technologiques</p> <p>Développement de nouvelles applications</p>	<p>Accompagner les collaborateurs dans un plan d'évolution aussi bien méthodologique que technologique.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation des équipes sur la gestion de projet complexe (Project Management Professionnel/ standard international) - Certifications des équipes sur les différentes solutions (Qlikview, Talend, Exalead,...). - Installer la culture de l'excellence (Sur les 6 premiers certifiés Exalead au monde, 4 font partie de Keyrus Tunisie).
<p>2013 / 2014</p> <p>Opportunités d'expansion dans la région MEA (dans un contexte économique post-révolution)</p>	<p>Partenariats stratégiques</p> <p>Développement de nouveaux marchés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Effort de prospection commerciale soutenu sur la région qui a permis de concrétiser des projets au Maroc, Algérie, Cote d'Ivoire, Niger,... - Signature de partenariat avec des sociétés du même secteur dans certains pays d'Afrique. - Extension des contrats de partenariats avec les éditeurs partenaires afin de couvrir ce nouveau territoire.

3. DISCUSSION DES RESULTATS

Toutes les capacités dynamiques se concentrent autour d'un processus volontaire activé par le dirigeant, à savoir : identifier les opportunités, saisir les opportunités et reconfigurer les ressources (Teece et al., 2007).

Nos résultats mettent en avant l'importance de l'innovativité comme capacité dynamique managériale fondamentale dans la formation de ce processus.

L'innovativité peut renvoyer à la créativité du manager dans l'analyse et la compréhension des signes avant-coureurs des innovations futures, la culture de l'ouverture aux nouvelles idées pour innover et au développement de la connaissance pour innover.

Conformément aux travaux de Altintas (2012) relatifs à l'impact des capacités dynamiques de niveau supérieur sur les capacités dynamiques de niveau inférieur et sur la base des ressources, nous avons remarqué que l'innovativité du dirigeant est à l'origine des capacités dynamiques liées à l'innovation et de la reconfiguration des ressources.

Les dirigeants de Keyrus Tunisie-Equinoxes ne se contentent pas d'exploiter les opportunités de l'environnement (stratégies adaptatives) mais anticipent et souvent provoquent des changements pour réagir rapidement, dans un secteur aussi dynamique que l'informatique. L'innovativité conduit les dirigeants à acquérir et à exploiter rapidement des informations sur leurs environnements et à modifier aussi rapidement leurs ressources dans l'intérêt d'une survie à long terme. Par exemple, 1) la volonté stratégique d'Equinoxes en 2009 de dépasser les limites du marché local a conduit les dirigeants à penser en profondeur à un positionnement sur un marché international et à donner de l'impulsion aux événements à travers un rapprochement stratégique avec le groupe international Keyrus, qui a abouti à un développement stratégique souhaitable par croissance externe. 2) Le lancement de nouvelles activités faisant partie du groupe Keyrus, telle que la Business Intelligence qui représente aujourd'hui 21% de leur chiffre d'affaires, est venu compléter et élargir la base de compétences de l'entreprise. 3) Les partenariats stratégiques accroissent leur présence à l'internationale et sur des marchés émergents en forte croissance (les pays d'Afrique).

Dans cette perspective, nous avons remarqué que l'innovation dans le secteur informatique est un élément stratégique essentiel à la reconfiguration des ressources et au maintien de l'avantage concurrentiel. Ces pratiques peuvent prendre une forme technologique, managériale, commerciale et ouverte. Celle-ci s'observe dans des stratégies d'alliance et de croissance externes. L'innovation ouverte peut être entrante permettant d'accéder aux découvertes faites par d'autres acteurs et sortante permettant de considérer les accès aux marchés disponibles au-delà des frontières de l'entreprise (Kechidi et Labrouche, 2013).

Les stratégies de partenariats, suivies par les entreprises interviewées, et notamment Keyrus Tunisie-Equinoxes, nous semblent relever de pratiques d'innovation ouverte. Ces pratiques ont permis aux entreprises en question d'accéder à de nouveaux marchés et de trouver des compétences et des connaissances valorisables afin de reconfigurer leurs bases de ressources et leurs mémoires organisationnelles (Kechidi et Labrouche, 2013). En effet, nous avons

relevé que les formations, la R&D, l'apprentissage permettent de créer de nouvelles connaissances et d'enrichir ainsi la capacité à innover et la mémoire organisationnelle pour répondre aux changements de l'environnement. Ainsi, par exemple l'accompagnement des collaborateurs de Keyrus Tunisie-Equinoxes dans un plan d'évolution méthodologique et technologique, à travers des formations et des certifications, a permis à l'entreprise d'enrichir la variété de réponses possible et de saisir des opportunités d'expansion dans la région MEA (Middle East Africa) dans un contexte économique difficile post-révolution. La capacité à innover est attribuable, d'une part, à des routines conditionnées par les connaissances existantes et le savoir faire historique de l'entreprise et enregistrées dans la mémoire organisationnelle de l'entreprise et, d'autre part, à des routines conditionnées par les nouvelles connaissances amenant de nouvelles solutions permettant d'enrichir la mémoire organisationnelle.

CONCLUSION

L'objectif de l'article est de comprendre le rôle du manager dans la formulation des capacités dynamiques liées à l'innovation et la reconfiguration des ressources.

Certains auteurs considèrent les capacités dynamiques comme une aptitude du manager à reconfigurer les ressources et les routines de l'entreprise conformément à ses orientations stratégiques (Adner et Helfat, 2003 ; Zhara et al., 2006).

C'est dans cette optique que nous avons soutenu l'idée selon laquelle les caractéristiques créatives, sociales et cognitives du manager jouent un rôle central dans la formation des capacités dynamiques liée à l'innovation et la reconfiguration des ressources.

Notre recherche met en avant l'importance de l'innovativité du manager comme capacité dynamique fondamentale à l'origine de la construction des capacités dynamiques liées à l'innovation et à la reconfiguration des ressources.

Les processus d'innovation peuvent aussi être considérés comme des capacités dynamiques de l'entreprise dans la mesure où ils permettent de construire et de conserver un avantage concurrentiel dans un environnement turbulent. Ces pratiques sont d'autant plus présentes dans l'industrie informatique, où les stratégies de croissance externe y occupent une place prépondérante et où les entreprises cherchent de nouveaux modèles d'innovation ouvertes.

Le concept de capacité dynamique est encore en phase de maturation théorique et nous pensons que cette recherche a un apport quant à l'identification de ces capacités et de leurs articulations. Sur le plan méthodologique, le cas d'un secteur très dynamique comme

l'informatique et le choix de la théorie enracinée, comme méthode d'analyse qualitative, apportent aussi une clarification au concept.

Nous n'avons pas étudié dans le détail le processus de création de sens suite à la collecte d'information. Cette attitude d'analyse en profondeur et de créativité du manager devrait faire l'objet d'une étude approfondie pour identifier les processus managériaux et organisationnels en jeu dans la construction des capacités dynamiques.

RÉFÉRENCES

Adner, R. et C. E. Helfat (2003), Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24 :10, 1011-1025.

Altintas, G. (2012), L'articulation des Capacités Dynamiques comme source de maintien de l'avantage concurrentiel: le cas de Voyageurs du Monde, XXIIe conférence de l'AIMS, Lille, juin.

Augier, M. et D. 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.

Ayers, D., Dahlstrom, R. et Skinner, S.J. (1997), An Exploratory Investigation of Organizational Antecedents to New Product Success?, *Journal of Marketing Research*, 34, 107-116.

Banque Centrale de Tunisie. (2013). Périodique de conjoncture, 101, 1-35.
<http://www.bct.gov.tn/bct/siteprod/documents/conjoncturefr.pdf>

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

Bouزيد, I. (2013), Le processus d'innovation d'exploration et d'exploitation des PME technologiques à travers les alliances stratégiques : un cas d'étude d'une PME du secteur de la RFID, Journée de recherche de l'AIMS, Nice, 11-12 Avril.

Cadet, B., Chasseigne, G. et G. Foliot (2008), Cognition, incertitude et prévisibilité, Editions Publibook, Paris

Ceccaldi, V. (2013), Le processus d'apprentissage comme lien entre capacités dynamiques et innovation, Journée de recherche de l'AIMS, Nice, 11-12 Avril.

Collis, D. J. (1994), Research note: how valuable are organizational capabilities?, *Strategic Management Journal*, 15:S1, 143-152.

- Couture, M. (2003). La recherche qualitative : introduction à la théorisation ancrée, *Interactions*, 7 :2, 127-133.
- Eisenhardt, K. M. et J. A. Martin (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, 21:10/11, 1105-1121.
- Glaser. B.G. et A. L. Strauss (1967), *The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research*, New York Aldine de Gruyter.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., et S. Winter (2007), *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Blackwell Pub.
- Hutchinson. S. A. (1993). Grounded theory: The method. In P.L. Munhall & C.O. Boyd (dir), *Nursing research: A qualitative perspective*, New York: National League for Nursing Press, 180-212.
- Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R. et F. Fréry (2008), *Stratégique*, Pearson Education, 8ème édition.
- Jouda, J. (2014), L'offshoring : les réels atouts de la Tunisie, *Entreprises Magazine*, 36, 52.
- Kechidi, M. et G. Labrouche (2013), L'innovation ouverte comme capacité dynamique : la reconfiguration de la mémoire organisationnelle. Une référence au groupe Sanofi, XXIIe Conférence de l'AIMS, Clermont-Ferrand, 09-12 juin.
- Labrouche, G. (2014), Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction, XXIIIème conférence de l'AIMS, Rennes, 26-28 mai.
- Nelson R. R. et S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge MA.
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques (2005), *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3^{ème} édition de l'OCDE, Paris, 184 pages.
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques (2008), *Synthèses : innovation ouverte dans des réseaux mondiaux*, Edition de l'OCDE, Paris, 8 pages.
- Priem, R. et J. Butler (2001), Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments, *Academy of management Review*, 26:1, 57-66.
- Savoie-Zajc. L. (2000), L'analyse de données qualitatives: pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUDIST. *Recherches qualitatives*, 20, 99-123.

Strauss. A. (1987), *Qualitative analysis for social scientists*. New York : Cambridge University Press.

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

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

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

Van der Yeught, C. (2013), *Capacités dynamiques et aptitude à l'innovation des petites organisations touristiques engagées en RSE*, XXIIème Journée de recherche de l'AIMS, Nice, 11-12 Avril.

Walsh, M. Lynch, P. et D. Harrington (2011), *A Capability-Based Framework for Tourism Innovativeness*, *Irish Journal of Management*, 23:1, 21-40.

Wang, C.L. et P.K. Ahmed (2007), *Dynamic Capabilities: A review and research agenda*, *International Journal of Management Review*, 9:1, .31-51.

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

Zahra, S. A. Sapienza, H. J. et P. Davidsson (2006). "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda." *Journal of Management Studies* 43:4, 917-955.

Zollo, M. et S. G. Winter (2002), *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, *Organization Science*, 13:3, 339-351.