Capacités dynamiques : revue de la littérature, limites et voies de recherche

Gulsun Altintas
IAE de Lille
LEM (UMR CNRS 8179)
104, Avenue du Peuple Belge 59043 Lille Cedex, France
E-Mail : gulsun.altintas@iae.univ-lille1.fr

RESUME

L'idée soutenue dans cet article est que l'approche basée sur les capacités dynamiques ne constitue pas un cadre théorique satisfaisant pour comprendre à la fois ce que sont concrètement des capacités dynamique et leur processus de construction. En effet, le fait que les capacités dynamiques soient souvent envisagées par leurs conséquences et le manque d'études empiriques sur l'identification des capacités dynamiques rend ce concept flou et abstrait. Par ailleurs, le fait que les deux approches (l'approche managériale et l'approche évolutionniste) dont s'est doté le cadre théorique basé sur les capacités dynamiques, aient été développées séparément, nous amène à soulever un manque d'intégration des travaux qui permettrait une meilleure compréhension du processus de construction des capacités dynamiques. Par conséquent, cet article souligne les limites et les carences de l'approche basée sur les capacités dynamiques afin de proposer des perspectives de recherches.

Mots clés : Capacités dynamiques, approche managériale, approche évolutionniste.

Capacités dynamiques : revue de la littérature, limites et voies de recherche

RESUME

L'idée soutenue dans cet article est que l'approche basée sur les capacités dynamiques ne constitue pas un cadre théorique satisfaisant pour comprendre à la fois ce que sont concrètement des capacités dynamique et leur processus de construction. En effet, le fait que les capacités dynamiques soient souvent envisagées par leurs conséquences et le manque d'études empiriques sur l'identification des capacités dynamiques rend ce concept flou et abstrait. Par ailleurs, le fait que les deux approches (l'approche managériale et l'approche évolutionniste) dont s'est doté le cadre théorique basé sur les capacités dynamiques, aient été développées séparément, nous amène à soulever un manque d'intégration des travaux qui permettrait une meilleure compréhension du processus de construction des capacités dynamiques. Par conséquent, cet article souligne les limites et les carences de l'approche basée sur les capacités dynamiques afin de proposer des perspectives de recherches.

Mots clés : Capacités dynamiques, approche managériale, approche évolutionniste.

CAPACITES DYNAMIQUES : REVUE DE LA LITTERATURE, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

Introduction

L'approche basée sur les capacités dynamiques se développe à partir des années 1990 afin de pallier les limites de l'approche ressources (RBV) souvent critiquée pour sa vision statique (Priem et Butler, 2001a). Par conséquent, les capacités dynamiques adoptent une approche dynamique de l'organisation en se basant notamment sur l'évolution des ressources et compétences (Wang et Ahmed, 2007). En effet, selon Teece et al (1997) les capacités dynamiques constituent l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes en réponse aux changements rapides de l'environnement.

L'approche basée sur les capacités dynamiques s'est développée autour de deux courants de pensée : l'approche évolutionniste et l'approche entrepreneuriale. L'approche évolutionniste des capacités dynamiques est ancrée dans les théories de l'évolution organisationnelle (Nelson et Winter, 1982 ; Penrose, 1995) et se base principalement sur des facteurs organisationnels. L'approche entrepreneuriale, quant à elle, se base plutôt sur des facteurs managériaux dans la mesure où elle place les managers au centre de l'émergence des capacités dynamiques (Adner et Helfat, 2003 ; Teece, 2007a, b). Ceci amène certains auteurs à introduire le concept de capacités dynamiques managériales (Adner et Helfat, 2003).

Cependant, l'approche basée sur les capacités dynamiques ne constitue pas un cadre théorique satisfaisant pour comprendre à la fois ce que sont concrètement des capacités dynamiques ainsi que leur processus de construction. En effet, le fait que les capacités dynamiques soient souvent définies par leurs conséquences (la reconfiguration des ressources et compétences), ainsi que les études empiriques qui n'identifient pas clairement ce que sont des capacités dynamiques rend ce concept insaisissable. Par ailleurs, le fait que l'approche évolutionniste et entrepreneuriale aient été développées séparément, nous amène à soulever un manque d'intégration des travaux qui permettrait une meilleure compréhension du processus de construction des capacités dynamiques. En effet, Peteraf et Maritan (2007) soulignent l'idée que les capacités dynamiques font intervenir des processus à la fois managériaux et organisationnels.

A l'heure actuelle, les capacités dynamiques prennent de plus en plus d'importance eue égard les nouvelles tendances du marché marquées par une économie globale qui devient la norme et où on note une diversité à la fois géographique et organisationnelle des sources

d'inventions, innovations et productions (Teece, 2007a). Face à la diversité des sources de changements la difficulté de s'adapter ne cesse de s'amplifier. Par conséquent, les organisations ont tout intérêt à construire des capacités dynamiques, sous peine d'être confrontées à des résultats calamiteux face à un environnement en perpétuelle évolution.

Ainsi, la première partie de cet article est consacrée au concept de capacités dynamiques, tandis que la deuxième partie se focalise sur les deux courants de pensée et sur la nécessité de les intégrer pour une meilleure compréhension du processus de construction des capacités dynamiques.

I. L'APPROCHE BASEE SUR LES CAPACITES DYNAMIQUES

I.1. LES FONDEMENTS DES CAPACITES DYNAMIQUES

La notion de capacités dynamiques se développe à partir des années 1990 dans le prolongement des travaux de l'approche ressources (RBV) et est introduite dans l'objectif de pallier les limites de la RBV (Wang et Ahmed, 2007). La RBV initiée par Penrose avec son ouvrage publié en 1959, connaît un réel essor avec l'article de Wernerfelt (1984), et une certaine popularité avec celui de Barney (1991). En se basant sur l'article de Wernerfelt (1984) qui introduit l'idée qu'il convient de se focaliser sur les ressources d'une firme afin d'expliquer sa performance de nombreux chercheurs ont étudié les caractéristiques des ressources pouvant contribuer à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable (Rumelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989). Par exemple, Barney (1991) qui se base sur les hypothèses selon lesquelles dans une industrie les ressources sont distribuées d'une manière hétérogène entre les firmes et qu'elles ne peuvent pas être transférées sans générer de frais, avancent un certain nombre de caractéristiques des ressources. Ainsi, les ressources qui sont à la fois rares et de valeur peuvent induire un avantage concurrentiel. Tandis que si ces ressources sont en plus simultanément inimitables, non substituables et non transférables, elles peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable. Selon Barney (1991), une ressource qui a de la valeur permet de saisir les opportunités et / ou de neutraliser les menaces qui émanent de l'environnement. La rareté désigne le fait qu'une ressource ne soit pas détenue par un grand nombre de concurrents. Pour expliquer l'inimitabilité d'une ressource, Barney (1991) introduit la notion d'ambiguïté causale qui désigne le fait que les ressources qui procurent à une firme un avantage concurrentiel durable ne soient pas identifiables. Les ressources non substituables et non transférables sont celles qui n'ont pas d'équivalents sur le marché.

Néanmoins, certains chercheurs ont avancé des limites à cette approche en indiquant que ces arguments perdent de leur validité dans un environnement turbulent dans la mesure où la RBV adopte une vision statique (Priem et Butler, 2001a, b). Par conséquent, les capacités dynamiques qui se basent sur une vision évolutionniste des ressources et compétences sont introduites afin de pallier les limites de l'approche ressources (Wang et Ahmed, 2007). Cependant, à l'origine introduite afin d'apporter un éclairage au concept d'avantage concurrentiel durable, la notion de capacités dynamiques a par la suite pris une tournure différente avec des travaux empiriques qui se sont focalisés sur des objectifs autres que l'explication de l'avantage concurrentiel durable. Par exemple, certains chercheurs ont étudié les facteurs qui favorisent le développement des capacités dynamiques (Josserand, 2007 ; Danneels, 2008), le rôle joué par les capacités dynamiques dans le processus de création et de développement d'une capacité organisationnelle (Renard et St-Amant, 2005), d'autres encore ont étudié les capacités dynamiques qui permettent de stimuler une stratégie coopétitive (Yami et al., 2008).

I.2 LE CONCEPT DE CAPACITES DYNAMIQUES

L'émergence de l'approche basée sur les capacités dynamiques a été à l'origine d'une prolifération de terminologies et de définitions. Le tableau suivant regroupe ces différentes terminologies et définitions.

Tableau 1 : Les différentes terminologies et définitions des capacités dynamiques

TERMES	DEFINITIONS
Combinative capabilities (Kogut et Zander, 1992) *Organization Science*	« The capability to create new applications to address changes in the environment." (p.391).
« Capabilities » (Amit et Schoemaker, 1993) *Strategic Management Journal*	"Capabilities refer to a firm's capacity to deploy resources, usually, in combination, using organizational process, to effect a desired end. (...) Capabilities are often developed in functional areas or by computing physical, human, and technological resources at the corporate level (...) responsiveness to market trends, and short product development cycles." (p. 35).
Architectural competence (Henderson et Cockburn, 1994) *Strategic Management Journal*	"The ability to use these component competencies to integrate them effectively and to develop fresh component competencies as they required." (p. 65).
Meta-capabilities (Collis, 1994) *Strategic Management Journal*	"The capability to develop the capability that innovates faster (or better), and so on. » (p. 148).
Dynamic and flexible	« The continual renewal of competitive advantages through

response capabilities (Grant, 1996) *Organization Science*	innovation and the development of new capabilities. » (p.382).
Dynamic capabilities (Teece, Pisano et Shuen, 1997) *Strategic Management Journal*	"The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market position." (p. 516).
Dynamic capabilities (Eisenhardt et Martin, 2000) *Strategic Management Journal*	"The firm's processes that use resources - specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources – to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die." (p. 1107).
Dynamic capability (Zollo et Winter, 2002) *Organization Science*	"A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness. » (p. 340).
Dynamic managerial capabilities (Adner et Helfat, 2003) *Strategic Management Journal*	« The capabilities with which managers build, integrate, and reconfigure organizational resources and competences." (p. 1012).
Dynamic capability (Helfat et al, 2007) *Blackwell publishing*	« A dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base." (p. 4).
Dynamic capabilities (Wang et Ahmed, 2007) *International Journal of Management Reviews*	« A firm's behavioural orientation constantly to integrate, reconfigure, renew and recreate its resources and capabilities and, most importantly, upgrade and reconstruct its core capabilities in response to the changing environement to attain and sustain competitive advantage." (p. 35).
Dynamic capabilities (Teece, 2007a) *Strategic Management Journal*	« The capacity (1) to sense and shape opportunities and threats, (2) to seize opportunities, and (3) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets." (p.1319).
Dynamic Capabilities (Zahra et al., 2006) *Journal of Management Studies*	The abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision-maker(s). P(918).
First form of dynamic capability (Danneels, 2008) *Strategic Management Journal*	"The competence to build new competence." (p.519).
Dynamic capabilities (Augier et Teece, 2008) *Organization Studies*	Dynamic capabilities relate the enterprise's ability to sense, seize, and adapt, in order to generate and exploit internal and external enterprise-specific competences, and to address the enterprise's changing environment." (p.1190).

Même si le précédent tableau montre un certain degré de pluralité au niveau des définitions des capacités dynamiques, une idée commune converge néanmoins pour indiquer que les capacités dynamiques conduisent à la reconfiguration des ressources et compétences. Il s'agit donc d'une capacité de l'organisation à changer. A cet égard, l'idée que les capacités dynamiques correspondent aux taux de changements des capacités ordinaires est soutenue par de nombreux chercheurs parmi lesquels on peut citer Collis (1994) ou encore Winter (2003). Afin d'illustrer cette idée, certains auteurs ont élaboré un tableau hiérarchisant les capacités organisationnelles (Menon, 2008). Les capacités dynamiques sont placées en haut de la hiérarchie et résultent de l'évolution des capacités de niveau inférieur. Les éléments constitutifs de ce tableau sont les ressources, capacités fonctionnelles, capacités centrales et capacités dynamiques (voir tableau ci-dessous).

Complexité

Collis (1994)	Winter (2003)	Andreeva et Chaika (2006)	Pavlou et Sawy (2006)	Wang et Ahmed (2007)
Creative capability	First-level dynamic capability	Dynamic capabilities	Second order capabilities	Dynamic capabilities
Capabilities related to dynamics		Core capabilities	First order capabilities	Core capability
Functional capabilities	Zero-level capabilities	Functional capabilities	Underlying sub-process	Capability
				Resources

Figure 1 : L'échelle des capacités organisationnelles (Adaptation de Menon, 2008)

Même si les ressources ne constituent pas une capacité en tant que telle, elles sont placées en bas de la hiérarchie par Wang et Ahmed (2007) dans la mesure où elles constituent le fondement de l'organisation et la base même des capacités organisationnelles. A un niveau supérieur, on note les capacités dîtes fonctionnelles. Selon Collis (1994), celles-ci constituent l'aptitude à effectuer les activités de base fonctionnelles d'une firme telles que la production, la distribution ou encore les campagnes de marketing. Selon Winter (2003) cette capacité est décrite comme le fait de produire et vendre le même produit, à la même échelle et aux mêmes clients. La capacité centrale qui se situe au troisième niveau de la hiérarchie est définie comme un ensemble de ressources, de capacités et de connaissances qui sont stratégiquement importantes pour atteindre un avantage concurrentiel (Leonard-Barton, 1992 ; Wang et

Ahmed, 2007). Ainsi, l'amélioration dynamique des activités de la firme est une forme de capacité centrale (Collis, 1994). Les capacités dynamiques sont placées en haut de l'échelle. Selon Winter (2003), il s'agit des capacités qui permettent d'apporter des changements au niveau du produit, processus de production, l'échelle géographique ou le type de clients servis.

En somme, comme indiqué précédemment, les capacités dynamiques constituent donc la capacité à changer. Cependant, Winter (2003) insiste sur l'idée que les capacités dynamiques se distinguent des autres sources de changements. L'auteur fait notamment la distinction entre les capacités dynamiques et la résolution de problèmes ad hoc. La résolution de problèmes ad hoc ne revêt pas un caractère routinier. En effet, cette forme de changement ne relève pas d'un pattern et n'est donc pas répétitive. L'organisation peut avoir recours à ce genre de changements lorsqu'elle se trouve confrontée à un cas de force majeur et sans y être préparée au préalable. Ainsi, la différence majeure entre la résolution de problème ad hoc et les capacités dynamiques est que la première relève de l'improvisation alors que les capacités dynamiques nécessitent que l'organisation soit préparée au préalable au changement. A cet égard, Josserand (2007, p.97) indique que « la capacité à recombiner les ressources de manière dynamique ne s'improvise pas, elle est elle-même le fruit d'une dynamique apprenante».

I.3 LIMITES MAJEURES DES CAPACITES DYNAMIQUES

A l'heure actuelle, l'approche basée sur les capacités dynamiques est marquée par l'existence de deux limites majeures: le fait qu'il s'agit encore d'un concept flou et vague ainsi que le manque d'études sur le processus de construction des capacités dynamiques.

Les capacités dynamiques : un concept flou et abstrait:

Tout d'abord, les capacités dynamiques restent jusqu'alors un concept assez flou dans la mesure où les idées divergent quant à leurs sources (d'où proviennent-elles ?), leur contenu (de quoi sont-elles constituées ?), et aussi du fait que les articles empiriques n'identifient pas clairement ce que sont les capacités dynamiques. En ce qui concerne les sources des capacités dynamiques, on note deux acceptions qui ont des implications assez différentes. En effet, certains auteurs assimilent les capacités dynamiques à une capacité organisationnelle (Teece et al., 1997 ; Helfat et al., 2007) alors que pour d'autres, il s'agit plutôt d'une capacité managériale (Zahra et al., 2006). Le fait de considérer les capacités dynamiques comme des capacités organisationnelles revient à les associer à une capacité qui émane de l'évolution des activités organisationnelles. Elles seraient alors émergeantes, peut-être inconscientes et donc

difficiles à observer et à étudier. Par contre, le fait d'assimiler les capacités dynamiques à une capacité managériale revient à les associer à une capacité qui relève d'un processus de décision conscient. Ce qui induit une possibilité d'étudier les capacités dynamiques (ou leur processus de construction). En terme de contenu c'est-à-dire les caractéristiques propres des capacités dynamiques, on note également un manque de consensus. Pour certains, il s'agit d'une aptitude (Teece et al., 1997 ; Augier et Teece, 2008), pour d'autres une capacité (Helfat et al., 2007, Teece, 2007a), une compétence (Danneels, 2008), des processus (Eisenhardt et Martin, 2000) ou encore un pattern (Zollo et Winter, 2002). A ce niveau, la question fondamentale qui se pose est de savoir s'il convient de considérer les capacités dynamiques comme une compétence qui permet à un moment donné de construire une nouvelle compétence (Dannels, 2008) ou bien comme une capacité qui relève d'un pattern (Zollo et Winter, 2002). Le fait de considérer les capacités dynamiques comme une compétence ou un pattern a une conséquence primordiale sur l'opérationnalisation : en effet, si on se positionne sur l'idée d'un pattern cela implique que la capacité en question conduise à l'effet escompté (c'est-à-dire la reconfiguration des ressources et compétences) plusieurs fois pour pouvoir la qualifier de dynamique alors que dans le cas d'une compétence la reconfiguration des ressources et compétences une seule fois suffirait pour qualifier celle-ci de dynamique.

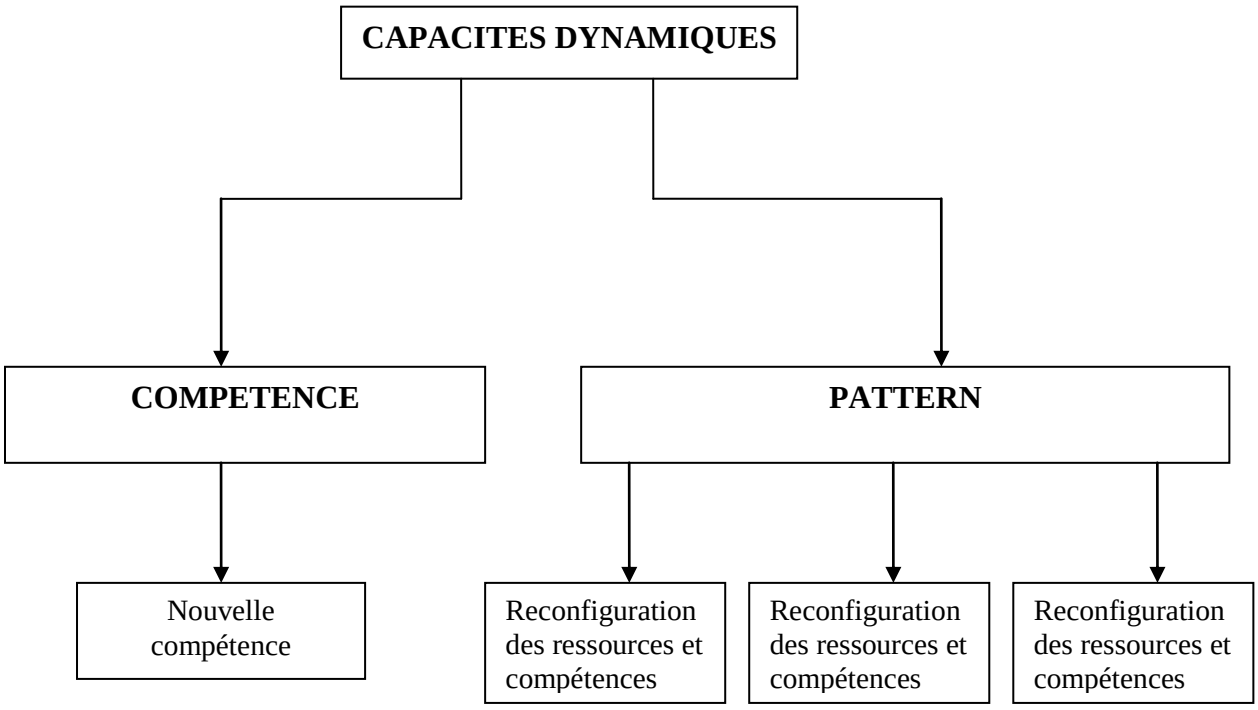

Figure 2 : Les deux conceptions des capacités dynamiques

Par ailleurs, le fait que les articles empiriques n'identifient pas clairement les capacités dynamiques rend ce concept d'autant plus abstraite et insaisissable. En effet, ces articles envisagent souvent les capacités dynamiques par leurs conséquences (ex : aptitude à occuper un nouveau créneau ou à identifier de nouvelles technologies (Dannels, 2008)) sans pour autant identifier concrètement qu'elle est la capacité qui a conduit à ce résultat.

Manque d'études sur le processus de construction des capacités dynamiques :

La littérature sur les capacités dynamiques s'est développée autour de deux courants de pensée : l'approche évolutionniste et l'approche entrepreneuriale. L'approche évolutionniste des capacités dynamiques est ancrée dans les théories de l'évolution organisationnelle (Nelson et Winter, 1982 ; Penrose, 1995). Dans cette perspective, les capacités dynamiques reposent sur l'évolution des capacités organisationnelles (Helfat, 2000) ainsi que sur les mécanismes de l'apprentissage comme levier de cette évolution. Cette approche se base donc principalement sur des facteurs organisationnels. L'approche entrepreneuriale, quant à elle, se base plutôt sur des facteurs managériaux dans la mesure où elle place les managers au centre de l'émergence des capacités dynamiques. Selon cette approche, les managers jouent un rôle indispensable dans la reconfiguration des ressources et compétences (Adner et Helfat, 2003 ; Teece, 2007a, b). Ceci amène certains auteurs à introduire le concept de capacités dynamiques managériales (Adner et Helfat, 2003).

Néanmoins, ces deux approches se sont développées séparément alors qu'une meilleure compréhension des capacités dynamiques (qu'il s'agisse de leur développement ou de leur déploiement) nécessite d'intégrer les processus organisationnels et managériaux (Peteraf et Maritan, 2007). A cet égard, les articles empiriques mettent en avant surtout des processus managériaux. En effet, ces articles montrent le rôle des managers (configurer les ressources autrement, créer un environnement de confiance, (Pablo et al. 2007)), ou encore l'importance de la cognition managériale pour le développement des capacités dynamiques (Narayanan et al., 2009). Néanmoins, ces travaux n'étudient pas le lien entre les processus managériaux et l'évolution de la capacité organisationnelle dans la mesure où cette évolution peut prendre plusieurs orientations selon Eisenhardt et Martin (2000). En effet, les auteurs identifient quatre processus clés qui permettent de développer des capacités. Ainsi, certaines capacités dynamiques intègrent les ressources. Par exemple, des routines de développement de produits par lesquelles les managers combinent leurs expériences diverses afin de créer des produits et services de forte valeur. A titre illustratif, la prise de décision stratégique est une capacité

dynamique à travers laquelle les managers mettent en commun leur expérience diverse fonctionnelle et leur expertise personnelle afin de faire des choix qui constituent les tendances stratégiques majeures de la firme. D'autres types capacités dynamiques consistent à reconfigurer les ressources à l'intérieur de la firme. Ces capacités dynamiques s'apparentent à des routines de transfert des connaissances qui permettent aux organisations de copier, transférer et réutiliser les connaissances précédemment acquises au sein de l'organisation. Un autre type de capacités dynamiques est relatif à l'augmentation et la réduction des ressources. Celles-ci regroupent des routines permettant de créer des connaissances à travers lesquelles les managers et autres membres de l'organisation construisent de nouvelles pensées au sein de l'organisation. Elles incluent également des routines d'alliance et acquisition qui amènent de nouvelles ressources issues de sources externes. Dès lors, au regard des quatre processus proposés par Eisenhardt et Martin (2000) on peut se demander pourquoi les managers optent-ils pour un choix plutôt qu'un autre ? quel est le rôle de la cognition managériale sur le choix de l'orientation de l'évolution de l'organisation ?

De manière plus précise, les limites identifiées nous amènent à poser les questionnements suivants : (1) qu'est-ce qu'une capacité dynamique ? (2) quel est le rôle de la cognition managériale dans le choix de la capacité dynamique à construire ? (3) quelles sont les caractéristiques du processus de construction des capacités dynamiques ?

II / CADRE THEORIQUE RELATIF AU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DES CAPACITES DYNAMIQUES

Le processus de construction des capacités dynamiques fait intervenir à la fois des processus managériaux et organisationnels. Les processus managériaux sont relatifs à la capacité entrepreneuriale ainsi qu'à la cognition managériale (II.1). Ces processus managériaux qui sont à la source des capacités dynamiques induisent l'évolution des capacités ordinaires organisationnelles (II.2).

II.1 LES PROCESSUS MANAGERIAUX : SOURCE DES CAPACITES 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) (II.1.1). En ce sens, certains auteurs introduisent le concept de capacités dynamiques managériales (Adner et Helfat, 2003). Toutefois, les managers doivent répondre à un certain nombre de caractéristiques autour de l'expérience et de la cognition,

entre autre, afin de développer une certaine capacité dynamique (Adner et Helfat, 2003) (II.1.2).

II.1.1 Les capacités dynamiques managériales

Le concept de capacités dynamiques managériales est une analogie directe avec le concept de capacités dynamiques utilisé dans son sens plus organisationnel introduit par Teece et al. (1997) (Adner et Helfat, 2003). Par conséquent, les capacités dynamiques managériales sont définies comme « les capacités avec lesquelles les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources et compétences organisationnelles » (Adner et Helfat, 2003, p. 1012). Au-delà des activités opérationnelles des managers telles que le contrôle, la supervision et l'administration afin d'assurer la coordination des activités, l'approche basée sur les capacités dynamiques soulignent plutôt les fonctions stratégiques des managers (Teece, 2007b) indispensables dans un environnement turbulent. Dans cette optique, le rôle des managers est assimilé à un rôle entrepreneurial (Teece, 2007a, b ; Augier et Teece, 2008). En effet, les chercheurs s'accordent pour indiquer que les entreprises qui détiennent de fortes capacités dynamiques sont celles qui sont intensément entrepreneuriales. Ces entreprises ne se contentent pas de s'adapter à leur environnement, mais adoptent un comportement proactif afin d'influencer l'environnement dans lequel elles évoluent, et ce à travers des opérations d'innovation et de collaboration avec d'autres entreprises, entités ou institutions (Teece, 2007a). En ce sens, la fonction stratégique fondamentale des managers est l'orchestration des actifs organisationnels (asset orchestration) (Teece 2007a ; Augier et Teece, 2008). Selon Teece (2007a), la fonction des managers repose sur un processus en trois étapes : (1) identifier (et créer) de nouvelles opportunités, (2) saisir ces opportunités et (3) reconfigurer les ressources. Afin d'identifier et de créer des opportunités, les organisations doivent constamment scanner l'environnement, rechercher et explorer de nouvelles technologies et de nouveaux marchés, et ce à la fois au niveau local et externe. Ceci implique des activités de création, d'apprentissage et d'interprétation ainsi que des investissements dans les activités respectives. Selon Teece (2007b) l'identification des opportunités doit conduire à faire des choix d'investissements astucieux. En effet, une fois que les opportunités ont été identifiées, l'organisation doit les saisir en introduisant de nouveaux produits, processus ou services (Teece, 2007a). Ceci requiert des investissements dans les activités de développement et de commercialisation. Le fait d'identifier ainsi que de saisir les opportunités peut induire un certain degré de croissance et de profits. Cette croissance qui est à l'origine d'une augmentation des actifs et ressources organisationnels requiert de recombiner et de

reconfigurer les actifs et structures de l'organisation afin de maintenir le niveau de profits atteint.

Ainsi, dans cette perspective, l'émergence des capacités dynamiques est inhérente à la capacité des managers. Néanmoins, ceux-ci doivent répondre à un certain nombre de caractéristiques afin de pouvoir développer une certaine capacité dynamique (Adner et Helfat, 2003).

II.1.2 Les caractéristiques managériales : levier des capacités dynamiques

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. De manière plus précise, Adner et Helfat (2003) identifient trois caractéristiques fondamentales pour l'émergence d'une certaine capacité dynamique managériale : (1) capital managérial humain, (2) 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. Le capital social résulte des relations sociales et peut conférer un certain degré d'influence, de contrôle et de pouvoir. Le capital social peut être de deux natures : externe et interne (Adler et Kwon, 2002). Néanmoins, les recherches en stratégie se sont le plus souvent focalisées sur les relations externes. Celles-ci peuvent améliorer la performance des firmes de deux manières (Gelatkanycz 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. La cognition managériale fait référence aux croyances managériales et aux modèles mentaux qui servent de base pour prendre des décisions (Walsch, 1995). Des études récentes suggèrent que la cognition managériale influence les décisions stratégiques. Par exemple, Tripsas et Gavetti (2000) soulignent les difficultés rencontrées par Polaroïd lors du développement du numérique dues à un modèle mental inapproprié du top management.

Selon Adner et Helfat (2003) les caractéristiques précédemment énoncées interagissent mutuellement. En effet, l'expérience du manager forme sa structure cognitive qui elle va influencer le processus d'apprentissage issu des expériences du manager. En ce qui concerne la relation entre la cognition managériale et le capital social, les auteurs indiquent que les relations internes et externes permettent d'accéder aux informations qui vont augmenter les

données cognitives. La cognition managériale aura en retour un impact sur le capital social. Ce dernier induisant une collecte d'informations agira sur le capital humain en augmentant les connaissances.

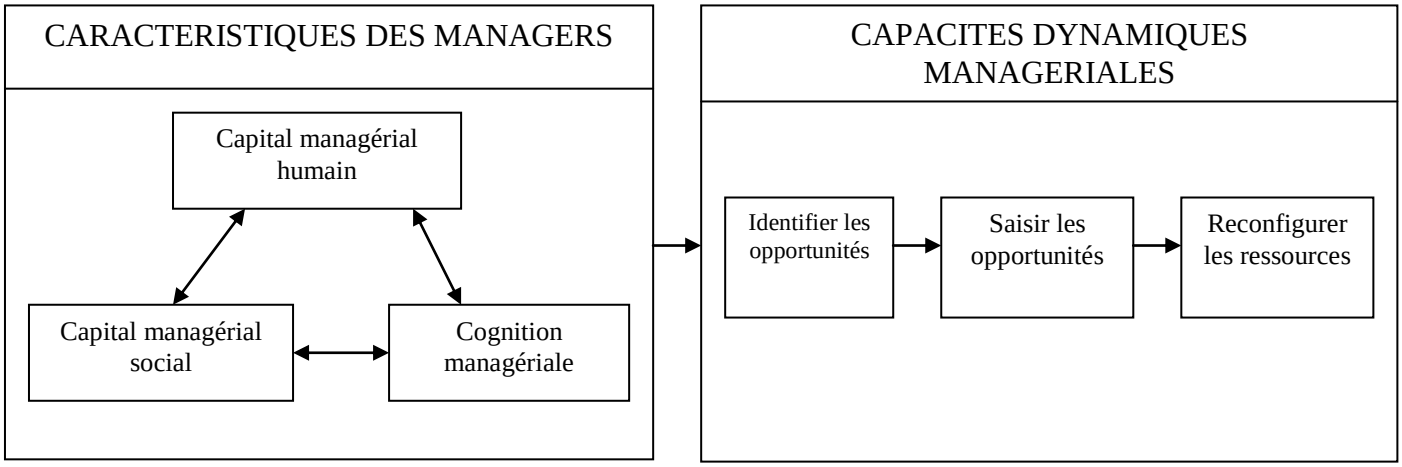

Figure 3: Approche managériale des capacités dynamiques

Ainsi, les capacités dynamiques requièrent des capacités dynamiques managériales spécifiques qui vont induire l'évolution des capacités organisationnelles.

II.2 L'APPROCHE EVOLUTIONNISTE DES CAPACITES DYNAMIQUES

Les capacités dynamiques induisent l'évolution des capacités ordinaires qui peut suivre plusieurs orientations (II.2.1). D'autres travaux mettent l'accent sur les mécanismes de l'apprentissage comme levier de cette évolution (II.2.2).

II.2.1 L'évolution des capacités organisationnelles

Comme indiqué plus haut, les capacités dynamiques correspondent au taux de changement des capacités ordinaires (Collis, 1994 ; Winter, 2003). De manière plus précise, Teece et al. (1997) indiquent clairement que les capacités dynamiques sont le résultat de l'évolution des processus et des actifs ainsi que l'évolution de la dépendance de sentier de l'organisation (p.518). Certains auteurs qui entretiennent cette idée ont proposé des processus qui expliquent comment les capacités évoluent au fil du temps. Ainsi, Helfat et Peteraf (2003) ont étudié le processus d'évolution des capacités en tant que telles, alors que Zott (2003) quant à lui a étudié la reconfiguration des ressources organisationnelles.

Selon Helfat et Peteraf (2003), l'évolution des capacités reposent sur un processus en trois phases : (1) la phase de genèse, (2) de développement et (3) de maturité. 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 capacité. Cette première phase conduit à la phase de développement au cours de laquelle la capacité 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 le maintien de la capacité. En effet, le fait d'exercer régulièrement la capacité induit l'encastrement de celle-ci dans la mémoire de l'organisation. Ainsi, les routines deviennent plus habituelles nécessitant de moins en moins de réflexion, la capacité devenant ainsi naturellement plus tacite. Les auteurs indiquent que ce cycle de vie des capacités peut s'appliquer aussi bien à des capacités opérationnelles que dynamiques. Toutefois, l'évolution des capacités opérationnelles peut résulter de l'action des capacités dynamiques sans que celles-ci ne soient indispensables pour l'évolution des capacités opérationnelles. Cette idée rejoint donc celle de Winter (2003) concernant les différentes sources de changements (capacités dynamique vs résolution de problèmes ad hoc). Par conséquent, l'évolution des capacités opérationnelles sera inhérente à des capacités dynamiques si cette évolution est récurrente et relève d'un pattern (Zollo et Winter, 2002). Helfat et Peteraf (2003) ajoutent que l'évolution des capacités est inhérente à des facteurs ayant un impact suffisamment important pour changer la trajectoire de celles-ci. Il existe deux sortes de facteurs : internes et externes. Les facteurs internes incluent les décisions managériales tandis que les facteurs externes comprennent des changements au niveau de la demande, de la science, la technologie ainsi que la politique gouvernementale.

L'évolution de la capacité se déroule notamment lors de la phase de développement. En effet, au cours de cette phase la capacité peut évoluer selon 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 capacité, les quatre autres situations permettent de la maintenir. La réplication ainsi que le redéploiement consistent à reproduire la même capacité dans un autre marché : géographique pour la première et un marché / produit différent pour la seconde. Le renouvellement qui consiste à améliorer le niveau de la capacité implique une nouvelle phase de développement au cours de laquelle l'organisation doit rechercher et développer de nouvelles alternatives. Ce phénomène intervient également dans le cas de la recombinaison qui elle consiste à recombiner la capacité initiale avec une autre capacité. Par conséquent, les deux dernières trajectoires (renouvellement et recombinaison) font intervenir la reconfiguration des ressources organisationnelles. Le processus de reconfiguration des ressources a été étudié par Zott (2003). Selon ce dernier, ce processus suit trois étapes : (1) la variation, (2) sélection et (3)

rétention. Au cours de la phase de variation, l'organisation génère un certain nombre d'alternatives en ayant recours à des routines de recherche (search routines). Les alternatives résultent soit de l'imitation d'un concurrent ou bien soit de l'expérimentation. Ces alternatives sont ensuite évaluées et l'organisation sélectionne l'alternative qui est censée garantir la plus forte amélioration de la performance au cours de la phase de sélection. La phase de rétention quant à elle a pour objectif de décider du maintien et de l'application nouvelle de l'alternative retenue au cours de la phase précédente.

II.2.2 L'apprentissage : levier de l'évolution des capacités organisationnelles

L'apprentissage est au cœur des théories évolutionnistes. En effet, selon Nelson et Winter (1982) les firmes sont assimilées à des routines et des compétences qui sont des « patterns » d'actions récurrents dont l'évolution est inhérente à la recherche et l'apprentissage. Dans cette même optique, Penrose (1995) conçoit la firme comme un répertoire de capacités (capabilities) et de connaissances où l'apprentissage est central pour la croissance de la firme. Dans l'approche basée sur les capacités dynamiques, l'apprentissage organisationnel tient un rôle fondamental dans l'évolution des capacités. Dans la littérature, l'apprentissage est souvent associé à la notion de connaissance (Bogner et Bansal, 2007). En effet, selon Zollo et Winter (2002) les capacités dynamiques résultent de trois mécanismes de l'apprentissage qui sont (1) l'accumulation (ou la création), (2) l'articulation (ou l'intégration) et la (3) codification de la connaissance.

Nonaka (1994) identifient deux dimensions qui caractérisent l'accumulation de la connaissance. Tout d'abord, l'auteur indique qu'il convient de distinguer deux types de connaissance : la connaissance tacite et explicite. La connaissance explicite peut être transmise formellement ou verbalement. Tandis que la connaissance tacite relève plutôt d'une qualité individuelle difficile à formaliser ou communiquer. Ensuite, Nonaka (1994) indique que l'accumulation de la connaissance relève d'un mécanisme individuel. Le passage à la connaissance organisationnelle se fait par l'amplification et l'intégration de cette connaissance dans les processus organisationnels. L'accumulation de la connaissance induit l'évolution des routines organisationnelles dans le temps (Zollo et Winter, 2002). On parle alors de routines de recherche (Zollo et Winter, 2002 ; Bogner et Bansal, 2007) qui sont constitutives des capacités dynamiques (Zollo et Winter, 2002). Certains chercheurs ont étudié les bienfaits de l'accumulation de la connaissance pour l'organisation. Selon Nahapiet et Ghoshal (1998) ce mécanisme de l'apprentissage permet d'améliorer à la fois la connaissance et le savoir de l'organisation. Tandis que Cockburn et al (2000) ainsi que

Nonaka (1994) de leur côté indiquent que l'accumulation de la connaissance permet aux managers d'anticiper et d'identifier les opportunités relatives aux connaissances acquises.

En ce qui concerne l'articulation de la connaissance qui constitue le passage de la connaissance individuelle à la connaissance collective (Grant, 1996 ; Zollo et Winter, 2002), certains chercheurs pionniers de l'apprentissage soulignent l'idée que l'apprentissage collectif a lieu lorsque les individus expriment leurs opinions et croyances, s'engagent dans des confrontations constructives et exposent chacun leur point de vue (Argyris et Schön, 1978 ; Duncan et Weiss, 1979). Dans ce même ordre d'idées, Zollo et Winter (2002) indiquent que l'articulation de la connaissance implicite est facilitée par des discussions collectives, des réunions de débriefing et d'évaluation de la performance. Les auteurs ajoutent que ce mécanisme de l'apprentissage peut également induire l'évolution des routines consécutive à une prise de conscience pour le besoin en changements. Certains auteurs ont étudié les caractéristiques rendant bénéfique l'articulation de la connaissance dans un environnement dynamique. Ainsi, selon Grant (1996) l'articulation de la connaissance doit répondre aux caractéristiques suivantes : (1) l'efficacité, (2) le champ et (3) la flexibilité. L'efficacité de l'articulation de la connaissance requiert une connaissance commune parmi les individus de l'organisation (afin d'éviter une perte d'informations), l'aptitude à percevoir et à interpréter les messages en provenance des membres de l'organisation et de l'environnement, ainsi qu'une structure organisationnelle adaptée à l'articulation des connaissances. Ensuite, la connaissance intégrée doit être large de manière à accroître l'ambiguïté causale afin de diminuer les chances d'imitation de la capacité de l'organisation. Enfin, la connaissance doit être flexible de manière à accéder à de nouvelles connaissances ou reconfigurer la connaissance existante.

Concernant la codification de la connaissance qui consiste à retranscrire la connaissance, Zollo et Winter (2002) soulignent l'idée que ce mécanisme est fondamental pour la construction de la capacité organisationnelle. En effet, ce mécanisme facilite la diffusion de la connaissance existante (Nonaka, 1994 ; Zander et Kogut, 1995) ainsi que la coordination et la mise en œuvre des activités complexes. La codification de la connaissance conduit à l'évolution des routines en facilitant la génération de nouvelles propositions et en favorisant l'identification des forces et des faiblesses des routines existantes (Zollo et Winter, 2002).

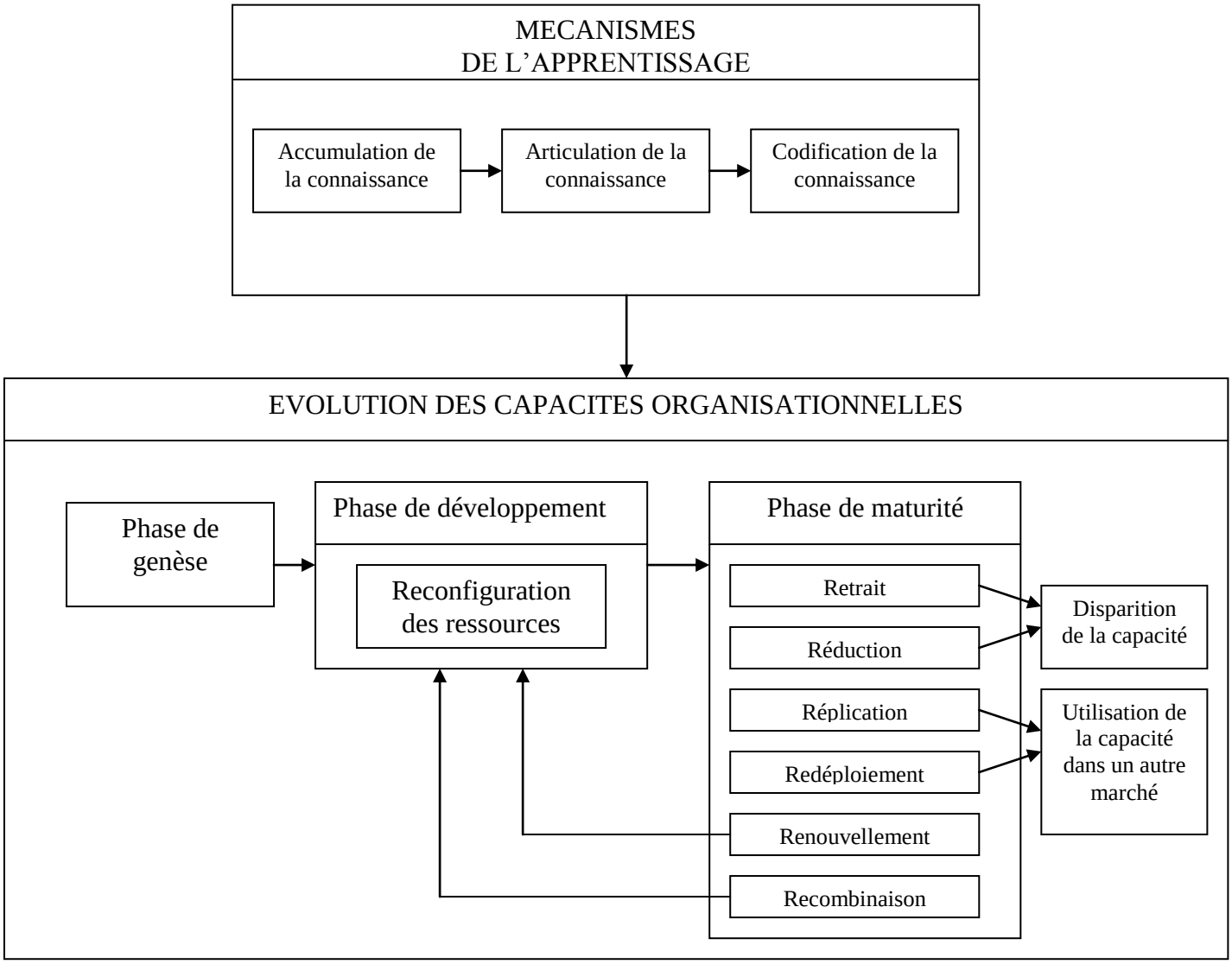

Figure 4: Approche évolutionniste des capacités dynamiques

DISCUSSION : VOIES DE RECHERCHE

Dans cet article nous identifions deux limites majeures de l'approche basée sur les capacités dynamiques : (1) les capacités dynamiques restent jusqu'alors un concept flou et abstrait, (2) le processus de construction des capacités dynamiques n'a pas été étudié. Par conséquent, cette partie a pour objectif de suggérer des voies de recherche afin de pallier les limites et carences de l'approche basée sur les capacités dynamiques.

Les capacités dynamiques : un concept flou et abstrait

Les capacités dynamiques restent jusqu'alors un concept flou et abstrait. Tout d'abord, les capacités dynamiques ont souvent été envisagées par leurs conséquences. En effet, la majorité des chercheurs définissent les capacités dynamiques comme l'aptitude des firmes à reconfigurer leurs ressources et compétences (Teece et al., 1997). Cette conception des capacités dynamiques leur donne un caractère intangible et les rend insaisissables. En effet, même si l'on peut observer la reconfiguration des ressources et compétences, on ne sait pas ce qui permet d'arriver à ce résultat. Cette conception, a, néanmoins, été critiquée par certains auteurs qui soulignent son caractère tautologique et le fait qu'elle ne permet pas d'opérationnaliser les capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002). Afin de pallier cette limite, ces mêmes auteurs ont ainsi associés les capacités dynamiques à des routines clairement identifiables. Même si cette dernière acception des capacités dynamiques leur donne un caractère quelque peu plus tangible, elle ne permet pas d'identifier clairement ce que sont des capacités dynamiques au regard d'un manque de travaux empiriques identifiant clairement ce que sont des capacités dynamiques. Cette limite relative à l'idée d'un concept flou et abstrait conjuguée à l'abstraction de l'identification des capacités dynamiques conduit à des conceptions différentes selon les chercheurs. Par exemple, certains chercheurs considèrent que les capacités dynamiques constituent la compétence à construire des compétences (Danneels, 2008), pour d'autres il s'agit d'une réponse stratégique afin d'améliorer constamment les activités de l'organisation (Pablo et al., 2007), d'autres encore indiquent que les capacités dynamiques interviennent dans le processus d'évolution des capacités organisationnelles (Renard et St-Amant, 2005), tandis que Newbert (2005) assimile les capacités dynamiques à la capacité à créer une nouvelle firme (voir tableau 2). Par conséquent, afin de pallier cette limite majeure, il nous semble indispensable de mener des travaux empiriques permettant d'identifier clairement et concrètement ce que sont des capacités dynamiques. Pour ce faire, il convient d'éviter d'envisager les capacités dynamiques par leurs conséquences, mais plutôt les envisager comme des éléments tangibles et palpables. Afin de rendre le concept de capacités dynamiques plus concret nous proposons la définition suivante : une capacité dynamique est une capacité qui relève d'un pattern (Zollo et Winter, 2002) et induit l'évolution de l'organisation (reconfiguration des ressources et compétences). Dans la mesure où il s'agit d'un pattern, plusieurs reconfigurations doivent être consécutives à cette capacité. Nous pensons que le fait de considérer les capacités dynamiques plutôt comme un pattern qu'une compétence permettant de créer de nouvelles compétences (Danneels, 2008) permet de les distinguer des capacités ordinaires. En effet, la reconfiguration

répétée des ressources et compétences renvoie indéniablement à la notion de capacité dynamique.

Manque d'études sur le processus de construction des capacités dynamiques

En ce qui concerne le processus de construction des capacités dynamiques on note deux carences de la littérature : très peu d'études sur le sujet ainsi que l'incomplétude des études. En effet, on note uniquement deux articles qui portent sur le développement des capacités dynamiques (en effet la plupart des articles s'est focalisée sur les antécédents des capacités dynamiques comme le montre le tableau ci-dessous) et ceux-ci se focalisent davantage sur les processus managériaux en délaissant une partie de la littérature qui porte sur les processus organisationnels. Or, certains chercheurs indiquent clairement que les capacités dynamiques font intervenir à la fois des processus managériaux et organisationnels (Peteraf et Maritan, 2007) dans la mesure où elle requièrent des compétences sur les deux niveaux (Teece, 2007b). « The concept of dynamic capabilities highlights organizational and managerial competences ». (Teece, 2007b, p.19). Par conséquent, nous pensons qu'il convient de mener des études intégrant les deux niveaux d'analyse: managérial et organisationnel. En effet, on ne sait pas, par exemple, quel est le rôle de la cognition managériale dans le choix de l'orientation de l'évolution de l'organisation au regard des quatre processus proposés par Eisenhardt et Martin (2000).

Tableau 2 : Etudes empiriques sur les capacités dynamiques et leur objectif de recherche

Etude	Manière de concevoir les capacités dynamiques	Objectifs de la recherche
Danneels (2008)	La compétence à construire des compétences	Les facteurs organisationnels qui permettent d'explorer de nouveaux marchés et de nouvelles technologies.
Doving et Gooderham (2008)	Les capacités dynamiques contribuent à la diversification des activités.	Les facteurs organisationnels qui permettent d'étendre les activités organisationnelles.
Sami et al (2008)	Les capacités dynamiques permettent de modifier les capacités opérationnelles.	Les facteurs (organisationnels, individuels et environnementaux) qui permettent de développer des capacités dynamiques coopétitives.
Moliterno et Wiersema (2007)	Les capacités dynamiques contribuent à la performance organisationnelle.	Comment les firmes génèrent un avantage concurrentiel à travers la reconfiguration des ressources (resource divestment) ?
Marsh et Stock (2006)	Les capacités dynamiques permettent de développer de nouveaux produits.	Les pratiques intégratives qui contribuent à favoriser la capacité à développer de nouveaux produits.
Renard et St-	Les capacités dynamiques	Le rôle des capacités dynamiques dans l'évolution

Amant (2005)	interviennent dans le processus d'évolution d'une capacité organisationnelle.	du processus de création et développement d'une capacité organisationnelle.
Newbert (2005)	Les capacités dynamiques constituent la capacité à créer une firme.	Quelles activités d'élaboration (consistant à acquérir/manipuler des ressources) sont utilisées lors de la création d'une firme ?
King et Tucci (2002)	Les capacités dynamiques correspondent à l'aptitude à rentrer dans un nouveau marché.	L'impact de la diversité des expériences et le rôle des managers sur le fait de rentrer dans un marché.
Rindova et Kotha (2001)	Les capacités dynamiques permettent un « morphing continu ».	Comment la forme et fonctions organisationnelles et l'avantage concurrentiel co-évoluent dans un environnement changeant relatif à l'Internet ?
Helfat (1997)	La capacité à s'adapter aux variations de l'environnement.	Le rôle du savoir faire complémentaire et autres actifs dans un contexte de variations constantes (hausse du prix du pétrole) dans l'industrie du pétrole aux Etats Unis durant les années 1970 et le début des années 1980.

Méthodologie pour étudier le processus de construction des capacités dynamiques

La majorité des travaux empiriques sur les capacités dynamiques adoptent une méthodologie quantitative dans la mesure où ceux-ci portent pour la plupart sur des recherches sur le contenu. Or une recherche sur le processus est intimement liée à une méthodologie qualitative (Peteraf et Maritan, 2007). Ceci s'explique par le fait qu'une recherche sur le processus requiert la description en profondeur du phénomène étudié et que la valeur de cette description repose sur la richesse des données collectées (Grenier et Josserand, 2007). Une méthodologie qualitative reposant sur des études de cas rétrospectives (Yin, 2008) peut permettre une grande richesse des données. S'agissant d'un cadre théorique relativement jeune et peu consolidé en terme de définition, de clarté du concept de capacité dynamique, une méthode inductive semble davantage pertinente. D'autant plus que celle-ci est adaptée pour les phénomènes peu étudiés (Glaser et Strauss, 1967).

CONCLUSION

Notre article identifie deux limites majeures de l'approche basée sur les capacités dynamiques. En effet, celle-ci ne constitue pas un cadre théorique satisfaisant pour comprendre ce que sont concrètement des capacités dynamiques d'une part, et leur processus de construction d'autre part. Les capacités dynamiques sont souvent définies par leurs conséquences (Teece et al., 1997). A cet égard, les articles empiriques les envisagent également par leurs conséquences -par exemple les auteurs considèrent que les capacités dynamiques permettent de développer de nouveaux produits (Marsh et Stock, 2006), permettent de rentrer dans un nouveau marché (King et Tucci, 2002) ou encore qu'elles

permettent un « morphing continu » (Rindova et Kotha, 2001)- sans pour autant indiquer qu'est ce qui permet d'arriver à tous ces résultats. En d'autres termes, les travaux n'identifiant pas clairement ce que sont des capacités dynamiques, la littérature reste encore obscur à ce niveau là. Un autre point qui mérite un éclairage est le processus de construction des capacités dynamiques. En effet, les travaux empiriques sur ce sujet sont assez rares et n'intègrent pas la littérature sur les capacités dynamiques : ils étudient les processus managériaux sans pour autant intégrer les processus organisationnels alors que les capacités dynamiques requièrent des compétences à la fois managériales et organisationnelles (Teece, 2007b).

REFERENCES

Adler P.S., Kwon S. (2002), Social capital: prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40.

Adner R., Helfat C.E. (2003), "Corporate effects and dynamic managerial capabilities", *Strategic Management Journal*, 24: 1011-1025.

Amit R., Schoemaker P.J.H. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.

Andreeva T., Chaika V. (2006), "Dynamic Capabilities: What they need to be dynamic", Discussion paper, Institute of Management, St Petersburg State University.

Argyris C., Schön D. (1978), "Organiztional learning", Addison-Wesley, Reading, MA.

Augier M., Teece D.J. (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.

Barney J. (1986), "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, 11: 656-665.

Barney J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Bogner W.C., Bansal P. (2007), "Knowledge Management as the basis of sustained high performance", *Journal of Management Studies*, 44(1): 165-188.

Cockburn I.A., Hendersen M., Stern S. (2000), „Untangling the origins of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 21: 1123-1145.

Collis D.J. (1994), " How valuable are organizational capabilities?", *Strategic Management Journal*, 15, (Winter special issue):143-152.

Danneels E., (2008), "Organizational antecedents of second-order competences", *Strategic Mangement Journal*, 29: 519-543.

Dierickx I., Cool K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, 35: 1504-1511.

Duncan R., Weiss A. (1979), "Organizational learning: Implications for organizational design", Resaerch Organizational Behavior, 1, 75-123.

Doving E., Gooderham P.N. (2007), "Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices", *Strategic Management Journal*, 29: 841-857.

Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.

Glaser B.G. Strauss A.L., (1967), « The Discovery of Grounded Theory », Chicago, Aldine.

Grant R.M.(1996), "Prospering in dynamically-competitive environmments:organizational capability as knowledge integration", *Organization Science,* 7(4):375-387.

Grenier C., Josserand E. (2007), "Recherches sur le contenu et recherches sur le processus", in Thietart et coll., Méthodes de Recherche en Management, 3e Ed., Dunod.

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

Helfat C.E.(1997), "Know-How and asset complementarity annd dynamic capability accumulation: The case of R&D", *Strategic Management Journal*, 18(5): 339-360.

Helfat C.E.(2000), "Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities", *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 955-959.

Helfat C.E., Peteraf M.A. (2003), "The dynamic resource-based view: capability lifecycle", *Strategic Mangement Journal*, 24: 997-1010.

Helfat C.E. (2007), "Dynamic capabilities foundation", in Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations, Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.D., Blackwell Publishing.

Henderson R., Cockburn I. (1994), "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceuticaal research", *Strategic Management Journal*, 15:63-84.

Itami H., Numagami T. (1992), "Dynamic interactions between strategy and technology", *Strategic Management Journal*, 13 (Winter special issue): 119-135.

Josserand E. (2007), "Le pilotage des réseaux: Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n°170: 95-102.

King A.A., Tucci C.L. (2002), "Incumbent entry into new market niches: the role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capability", *Management Science*, 48(2):171-186.

Kogut B., Zander U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technologie", *Organization Science*, 3(3):383-397.

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

Marsh S.J., Stock G.N. (2006), "Creating Dynamic Capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation", *The journal of Product Innovation Management*, 23: 422-436.

Menon A.G. (2008), "Revisiting Dynamic Capability", *IIMB Management Review*, 22-33.

Moliterno T.P., Wiersema M. (2007), "Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability", *Strategic Management Journal*, 28: 1065-1087.

Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23: 242-266.

Narayanan V.K., Colwell K., Douglas F.L. (2009), "Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities", *British Journal of Management*, 20: 25-40.

Nelson R.R., Winter S.G. (1982), "An evolution theory of economic change", Harvard University Press, Cambridgge, MA.

Newbert S.L. (2005), "New firm formation: A dynamic capability perspective", *Journal of Small Business Management*, 43(1): 55-77.

Nonaka I. (1994), "A dynamic theory of knowledge creation", *Organization Science*, 5: 14-37.

Pablo A.L., Reay T., Dewald J.R., Casebeer A.L. (2007), "Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector", *Journal of Management Studies*, 44(5): 687-708.

Pavlou P.O.A., Sawy E.L. (2006), "Decomposing and leveraging dynamic capabilities", Working paper, Anderson Graduate School of Management, University of California, Riverside.

Penrose E. (1995), "The theory of the growth of the firm", 3rd edition, Oxford University Press Oxford, MA.

Peteraf M. Maritan A. (2007), "Dynamic Capabilities and Organizational Processes", in Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations, Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.D., Blackwell Publishing.

Priem R.L., Butler J.E. (2001a), "Is the resource based view a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Mangement Review*, 26(1): 22-40.

Priem R.L., Butler J.E. (2001b), "Tautology in the resource based-view and the implications of externally determined resource value: further comments", *Academy of Mangement Review*, 26(1): 57-66.

Renard L., St-Amant G.E.(2005), "Capacité organisationnelle Internet et capacités dynamiques: le cas d'une organisation de l'industrie du tourisme au Canada », Conférence de l'AIMS, Angers.

Rindova V.P., Kotha S. (2001), "Continuous morphing: competing through dynamic capabilities, form and function", *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280.

Rumelt R. (1984),"Toward a strategic theory of the firm". In R.Lamb (Ed), Competitive strategic management: 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

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

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

Teece D.J. (2007b), "Managers, Markets and Dynamic Capabilities" in Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations, Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.D., Blackwell Publishing.

Tripsas M., Gavetti G. (2000), "Capabilities, cognition and inertia: evidence from digital imaging", *Strategic Management Journal*, 21: 1147-1161.

Walsh J.P. (1995), Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane, *Organization Science*, 6(1): 280-321.

Wang C.L., Ahmed P.K. (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.

Winter S.G. (2003), "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, 24: 991-995.

Yami S., Lehmann-Ortega L., Naro G. (2008), « Capacités dynamiques coopétitives: le cas MSI dans la sous-traitance mécanique", Conférence de l'AIMS, 28-30 mai.

Yin R.K. (2008), "Case Study Research: Design and Methods", 4th edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

Zahra S.A., Sapienza H.J., Davidson P. (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A review, model and research agenda", *Journal of Management Studies*, 43(4): 917-955.

Zander U., Kogut B. (1995), "Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test", *Organization Science*, 6: 76-92.

Zollo M., Winter S.G. (2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, 13(3): 339-351.