Compétitivité des PME : le rôle des capacités dynamiques

Foleu C., Luc

John Molson School of Business (JMSB), Concordia University

Luc.Foleu@concordia.ca

St-Pierre, Josée

INRPME, Université du Québec à Trois-Rivières

Josee.St-Pierre@uqtr.ca

Résumé :

Cet article s'intéresse au rôle joué par les capacités dynamiques dans la construction de la compétitivité des PME. L'objectif étant de vérifier que les capacités sus nommées sont effectivement des éléments qui concourent à la compétitivité et d'identifier les processus organisationnels ou micro-fondations associés aux capacités dynamiques. Dans la littérature, différents auteurs font état de la rareté de travaux relatifs à l'opérationnalisation des capacités dynamiques. Un vide qu'il est reconnu important de combler pour faire avancer les connaissances sur ce concept. L'article se positionne dans la conceptualisation de Teece suivant laquelle une entreprise compétitive mobilise trois capacités dynamiques : détection (*sensing*), mobilisation (*seizing*) et renouvellement (*reconfiguring*). L'étude s'appuie sur une démarche qualitative avec une étude de cas multiples auprès de 6 entreprises considérées comme compétitives. Deux entrevues (structurée et semi-ouverte) ont été réalisées pour collecter les données auprès des propriétaires-dirigeants de ces entreprises. Les résultats obtenus permettent de valider la conceptualisation des capacités dynamiques en trois dimensions (capacités, pratiques d'affaires managériales, pratiques d'affaires opérationnelles). Il apparait clairement que les PME étudiées mobilisent les capacités dynamiques. Notre étude permet d'identifier une liste de processus managériaux ou micro-fondations (pratiques d'affaires managériales et opérationnelles) associées à chaque capacité dynamique. De plus, le propriétaire-dirigeant s'avère un acteur important dans la mobilisation de ces capacités.

Mots-clés : capacités dynamiques, micro-fondations, compétitivité, PME

Compétitivité des PME : le rôle des capacités dynamiques

INTRODUCTION

Dans un environnement concurrentiel, une entreprise compétitive va obtenir des commandes en faisant preuve d'un ensemble de capacités (*bundle of capabilities*) supérieures à ses concurrents (Koufteros, Vonderembse, et Doll, 2002). Lorsque l'environnement devient turbulent et imprévisible, la réalisation de l'avantage concurrentiel dépend plus de la capacité des entreprises à fournir une plus grande valeur à la clientèle à long terme (Santos-Vijande, López-Sánchez, et Trespalacios, 2012). Le dynamisme de l'environnement économique actuel, caractérisé par une incertitude constante et une hyper-concurrence, peut rapidement rendre obsolètes les avantages concurrentiels existants tout en créant simultanément de nouvelles opportunités concurrentielles (Madhok et Marques, 2014).

Les capacités dynamiques sont considérées comme l'approche la plus pertinente pour expliquer comment un avantage compétitif est créé par une entreprise (Barreto, 2010; Teece, 2007, 2012) surtout lorsque l'environnement est dynamique ou turbulent (Drnevich, Marino, et Withers, 2011; Eisenhardt, 1989). Selon ce concept, une entreprise compétitive doit mobiliser trois principales capacités : détection, mobilisation et renouvellement (Teece, 2007, 2012). Chacune de ces capacités étant associées à des processus managériaux spécifiques ou micro-fondations (Danneels, 2016; Pavlou et El Sawy, 2011; Teece, 2012). Malgré la pertinence des capacités dynamiques et la multitude de publications relatives à ce sujet, la recherche sur ce concept serait encore dominée par des travaux conceptuels au détriment des questions liées à la mesure ou à l'opérationnalisation des capacités dynamiques (Grant et Verona, 2015). Diverses questions demeurent peu explorées, notamment : quels sont les mécanismes opérationnels à travers lesquels les capacités dynamiques peuvent être mises en œuvre ? (Danneels, 2016).

Par ailleurs, ces capacités seraient cruciales pour les PME considérant leur vulnérabilité (Wang et Shi, 2011). Et ce d'autant plus que, "*in the modern global market, SMEs need to compete not only with traditional rivals, but also with overseas firms, which can market the same product more cheaply due to the advantageous political and economic conditions of their countries*"(Gunasekaran, Rai, et Griffin, 2011, p. 5489). Certains auteurs considèrent que les

PME de petite taille (moins de 50 employés) ne disposent pas de capacités managériales suffisantes pour mettre en œuvre des pratiques d'affaires complexes ou routines de haut niveau (Bititci *et al.*, 2011; Voss *et al.*, 1998) à l'instar des processus associés aux capacités dynamiques.

D'où notre intérêt d'étudier la mobilisation des capacités dynamiques dans la construction de la compétitivité de PME agro-alimentaires afin de comprendre comment, dans ce contexte spécifique, leurs dirigeants arrivent à maintenir, voire améliorer, la compétitivité de leur entreprise. Autrement dit, comment ces entreprises renouvellent-elles leurs façons de faire ou pratiques d'affaires pour faire face aux conditions plus exigeantes de l'environnement d'affaires ? En d'autres termes, ces entreprises mobilisent-elles des capacités dynamiques pour développer leur compétitivité ? Ceci constitue l'objet de cette recherche. Ce travail de recherche est structuré en 4 parties. La première est consacrée au développement du cadre théorique (compétitivité, capacités organisationnelles et capacités dynamiques). La deuxième porte sur la démarche méthodologique. La troisième est destinée à la présentation des résultats. Enfin, la dernière partie présente la discussion; elle sera suivie d'une conclusion.

1. CADRE THEORIQUE

1.1. NOTION DE COMPÉTITIVITÉ

La compétitivité traduit l'habileté d'une entreprise à accroitre ses parts de marché, à atteindre une croissance et rentabilité de manière durable ou pérenne (Cetindamar et Kilitcioglu, 2013). « Competitiveness is a multidimensional construct characterized by its long-term orientation, controllability and dynamism, and is often conceptualized as the capacity of the organization to amalgamate its resources and capabilities seeking to create value-adding competencies. » (Lafuente *et al.*, 2019, p. 3). Autrement dit, cette habileté ne dépend pas seulement de conditions externes favorables, mais aussi et surtout, des capacités et ressources internes (Man, Lau, et Chan, 2002). Camisón et Forés (2015) ont pu établir que les capacités des entreprises sont plus importantes que les effets environnementaux et les ressources tangibles pour obtenir une meilleure position concurrentielle sur le marché. La part de marché et les indicateurs financiers font partie des paramètres les plus utilisés pour comparer les entreprises en termes de compétitivité (Korhonen *et al.*, 2017). Finalement, les capacités organisationnelles constituent donc un élément clé dans la détermination de la compétitivité de l'entreprise.

1.2. CAPACITES DYNAMIQUES : DEFINITION

Depuis la proposition de Teece *et al.* (1997), les capacités dynamiques ont suscité un grand intérêt de la part des chercheurs avec un nombre élevé de publications relevant de domaines variés (TI, tourisme, marketing, etc.). Peteraf, Di Stefano, et Verona (2013) ont analysé cette dense littérature et observent qu'elle se développe autour de grandes publications (*seminal papers*) : Teece *et al.* (1997) et Eisenhardt et Martin (2000). Nous inscrivons notre recherche dans la lignée de Teece *et al.* (1997). Ce choix se justifie non seulement parce que c'est la conceptualisation originelle, mais aussi parce que comme le note Altintas (2017), ces auteurs proposent une définition plus opérationnelle des capacités dynamiques. En faisant ce choix, nous suivons aussi la recommandation d'Eriksson (2014) : « l'opérationnalisation par un processus organisationnel spécifique améliore les connaissances par rapport à un type de capacités dynamiques. Il serait utile d'examiner plus en détail ces processus spécifiques, dans les recherches futures, afin de produire une compréhension plus holistique » (Eriksson, 2014, p. 74, traduction libre).

Teece *et al.* (1997) définissent les capacités dynamiques comme la capacité à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes de l'entreprise pour répondre aux changements rapides de l'environnement. Trois types de capacités dynamiques sont identifiées : détection (*sensing*), mobilisation (*seizing*), et renouvellement (*transforming*). La détection renvoie à l'identification des opportunités et des menaces. La mobilisation concerne l'utilisation des ressources pour saisir les opportunités. Enfin, le renouvellement consiste à l'alignement et au réalignement continu des actifs tangibles et intangibles spécifiques de l'entreprise pour maintenir sa compétitivité. Cette conceptualisation sera notre point d'ancrage théorique. Cela suppose donc qu'une PME compétitive devrait être capable de détecter les menaces et les opportunités, de mobiliser les ressources pour contrer les menaces et saisir les opportunités et enfin, de reconfigurer ses ressources pour s'adapter continuellement à son environnement changeant.

Par ailleurs, Teece (2007) distinguent les capacités de leurs éléments de base (*microfondations*), c'est-à-dire des processus organisationnels et managériaux, procédures, structures et systèmes qui sous-tendent les capacités dynamiques. Les processus managériaux et organisationnels

« […] refer to the way things are done in the firm, or what might be referred to as its routines or patterns of current practice and learning » (Teece, Pisano, et Shuen, 1997, p. 518). Les routines constituent donc des façons de faire ou pratiques que l'on retrouve dans une organisation. Pentland *et al.* (2012) parlent de « repetitive, recognizable patterns of interdependent actions, carried out by multiple actors ». Et Winter (2003) précise qu'une routine est un comportement qui s'apprend, est très structuré, répétitif ou quasi répétitif. On peut donc dire que les routines sont des processus organisationnels qui utilisent un ensemble de ressources afin d'obtenir des résultats (Peng, Schroeder, et Shah, 2008; Teece *et al.*, 1997). Routines, processus et capacités sont donc liés (Foleu, 2018; Lorino et Tarondeau, 2006; Martinet et Pesqueux, 2013). Wilhelm, Schlömer, et Maurer (2015) ont par exemple montré que les capacités dynamiques contribuent à améliorer l'efficacité des routines dans des environnements à haute ou faible dynamique. Et plusieurs autres travaux établissent un lien entre les routines et les capacités dynamiques (Altintas, 2017).

1.3. MICRO-FONDATIONS DES CAPACITES DYNAMIQUES

De façon générale, et conformément à la notion de hiérarchie des capacités (Collis, 1994; Martinet et Pesqueux, 2013), les capacités de détection, de mobilisation et de renouvellement sont individuellement associées à des routines spécifiques. Pour Teece (2012), en plus des routines, les dirigeants de l'entreprise peuvent aussi faire partie des éléments des capacités dynamiques. Felin *et al*. (2012), quant à eux distinguent quatre catégories d'éléments qui constituent les fondements des capacités : individus, processus et interactions, structure et design ; ces éléments seraient enracinés dans une hiérarchie temporelle (Felin *et al*., 2012). Dans la littérature, on retrouve diverses propositions théoriques (Eisenhardt et Martin, 2000; Teece, 2012) et empiriques (Danneels, 2016; Drnevich *et al.*, 2011; Kuuluvainen, 2012; Pavlou et El Sawy, 2011; Winter, 2003) relatives aux processus managériaux associés aux capacités dynamiques. Une énumération de ces processus est disponible à l'annexe A.

Les propositions relatives aux processus managériaux et opérationnels associés aux capacités dynamiques sont variées sur le plan du contexte (secteurs d'activités, entreprises étudiées, objectifs de l'étude) mais manquent généralement de précision quant à la nature du mécanisme opérationnel identifié. Ce dernier élément nous semble d'autant plus important qu'il existe une hiérarchie entre les processus et les pratiques (Collis, 1994; Martinet et Pesqueux, 2013). En

effet, bien que ressources, pratiques, processus et capacités fassent partie des ressources de l'organisation, au sens large suivant la définition de Barney (1991), il importe de les distinguer afin de mieux spécifier leurs rôles et leurs interactions. Cela dit, nous suggérons que c'est le rôle que les ressources jouent dans le fonctionnement de l'entreprise et dans la création de la valeur qui peut permettre de les différencier. Nous distinguons alors les ressources actives des ressources passives. Les ressources passives étant des éléments statiques et qui sont utilisés par les processus alors que les ressources actives sont dynamiques, elles impulsent et organisent l'utilisation des autres ressources. Dans la première catégorie (ressources passives), on peut inclure : les ressources financières, les ressources physiques et les ressources technologiques. Dans la seconde (ressources actives), il s'agit de capacités organisationnelles ou encore des processus organisationnels à travers lesquels les ressources (passives) sont mises en valeur.

Lorino et Tarondeau (2006) utilisent une autre distinction des ressources qui s'appuie sur la création d'un avantage comparatif. Ils distinguent ainsi « les ressources fondant des avantages comparatifs pérennes, qui sont non imitables, inscrites dans une histoire et une expérience spécifiques, ambiguës, floues, complexes, contextuelles, évoluant en permanence » (Lorino et Tarondeau, 2006, p. 319) des « ressources ne pouvant pas fonder des avantages comparatifs pérennes, imitables, historiques, formalisables, pouvant être peu ou prou abstraites du contexte, transférables et plutôt statiques » (Lorino et Tarondeau, 2006, p. 319). Pour ces auteurs, la seconde catégorie constitue effectivement des ressources alors qu'ils considèrent la première catégorie comme étant des compétences définies comme l'« aptitude à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé […] » (Lorino et Tarondeau, 2006, p. 319) ou flux de valeur. La compétence ici désigne une réalité dynamique, un processus (Lorino et Tarondeau, 2006) ; c'est donc une capacité, une habileté ou l'aptitude à mobiliser des ressources pour atteindre un but, générer un avantage compétitif, en l'occurrence.

On note une hiérarchisation entre ces différents concepts (ressources, routines et capacités). Et, on en déduit qu'une capacité organisationnelle est une habilité ou routine de haut niveau (ou un ensemble de routines ou processus) qui confère à la direction d'une organisation un ensemble d'options de décision pour produire des résultats significatifs (Winter, 2003). Winter (2003) distingue ainsi les capacités dynamiques des capacités opérationnelles, alors que Danneels

(2016) les classent en deux groupes : compétences de premier et second ordre. Les capacités opérationnelles sont celles qui permettent à l'entreprise d'avoir des revenus (*make a living*); c'est le niveau zéro (*zero level*) alors que les capacités dynamiques servent à modifier, étendre ou créer les capacités opérationnelles : « [c]apacities that would change the product, the productions process, the scale, or the customers (markets) » (Winter, 2003, p. 992). Cette distinction converge avec la classification des pratiques d'affaires dans l'entreprise proposée par Bititci *et al.*, (2011). Ces derniers distinguent les processus ou pratiques d'affaires managériales (routines de haut niveau qui sous-tendent les capacités dynamiques d'une organisation), des routines de base ou pratiques d'affaires opérationnelles (activités et tâches spécifiques qui doivent être réalisées pour que le processus managérial soit accompli).

Felin *et al.* (2012) suggèrent que les routines peuvent aussi être flexibles ou rigides. Les routines rigides faisant par exemple référence aux procédures hautement standardisées que l'on peut retrouver dans un hôpital, une centrale nucléaire ou une chaine de restauration rapide. Les routines flexibles, quant à elles, offrent au management (les dirigeants de l'entreprise) plus de marge de manœuvre dans leur exécution ; les dirigeants peuvent donc y apporter leur influence personnelle.

Il convient tout de même de préciser que contrairement aux capacités ordinaires ou opérationnelles, certaines capacités dynamiques peuvent être basées sur les compétences et les connaissances d'un ou de quelques cadres ou hauts dirigeants plutôt que sur des routines organisationnelles (Teece, 2012). Car, le dirigeant a un rôle clé dans le déploiement des capacités dynamiques (Ambrosini et Bowman, 2009). D'ailleurs, Helfat et Peteraf (2015) ont mis en exergue, pour chaque capacité dynamique, certaines des capacités cognitives managériales associées ou constituant des éléments de base : attention et perception (détection), résolution de problèmes et raisonnement (mobilisation), cognition sociale, langage et communication (renouvellement).

D'autre part, le contexte est un facteur important dans la mobilisation des capacités dynamiques (Ambrosini et Bowman, 2009; Helfat *et al.*, 2007). Au-delà du fait que les travaux relatifs à l'opérationnalisation des capacités dynamiques demeurent encore très limités (Danneels, 2016; Grant et Verona, 2015), on observe aussi qu'une bonne frange de ces travaux porte sur les grandes entreprises. Les études portant sur les PME sont encore faiblement représentées, alors

que ces entreprises contribuent de manière très importante au développement économique de tous les pays dans le monde. D'où l'intérêt de chercher à savoir si les capacités dynamiques sont mobilisées par les PME et d'identifier les processus managériaux associés à ces différentes capacités. De manière spécifique et considérant notre objet de recherche, cela revient à répondre à trois questions : *Comment les PME détectent-elles les menaces et les opportunités ? Comment les PME mobilisent-elles les ressources pour saisir les opportunités ou contrer les menaces ? Comment les PME renouvellent-elles leurs ressources ?*

2. METHODOLOGIE

2.1. ÉCHANTILLON

Notre échantillon est composé de six entreprises, Il s'agit de PME agro-industrielle camerounaises dont l'âge varie entre 8 et 16 ans. Leur taille varie de 7 à 42 employés (voir tableau 1). Pour cette étude, nous avions sollicité 32 entreprises parmi lesquelles 19 avaient confirmé leur participation. Une sélection a ensuite été opérée parmi ces entreprises pour déceler celles qui pouvaient être considérées comme compétitives sur la base de l'évolution de leur chiffre d'affaires au cours des quatre dernières années (évalué sur une échelle de 1 à 6 - voir tableau 1). Le choix d'évaluer la compétitivité selon ce format se justifie par la difficulté d'accès aux données financières des entreprises privées en Afrique Subsaharienne, comme l'a observé Acquaah (2013) au Ghana. Dans la même lignée, Goedhuys et Sleuwaegen (2010, p. 48) notent que « […] reliable and comparable value-added data and other financial statistics are hard to collect for a wide representative set of firms in SSA countries ». Cette analyse nous a conduit à retenir six (6) entreprises sur les 19 rencontrées.

Tableau 1. Présentation des entreprises de notre échantillon

CAS	Âge	Taille	DDE	Importance des concurrents		Évolution annuelle du chiffre d'affaires				Indice de croissance du CA (/10)
				INF	ETS	2012	2013	2014	2015	
A	16	32	C	Forte	Forte	6	6	2	4	**7,50**
B	10	35	C	M	Faible	5	5	5	5	**8,33**
C	16	7	C	Forte	Forte	3	4	6	5	**7,50**
D	8 (+ 11)	25	C	Forte	Forte	5	5	5	6	**8,75**
F	8	42	S	Faible	Forte	3	1	5	4	**5,17**
K	16	20	C	Faible	Faible	6	1	1	4	**5,00**

.
DDE = Demande : C = Croissante; M = Moyenne; S= Stable ; INF = Informels; ETS = Étrangers;.
Notes : pour évaluer la performance, chaque dirigeant devait évaluer l'évolution du chiffre d'affaires de son entreprise par rapport à l'année précédente et sur quatre années (2012, 2013, 2014, 2015). Six variations étaient proposées et un score de 1 à 6 a été attribué à chacun des niveaux de variation : forte régression (baisse du chiffre d'affaires supérieure à 5 % par rapport à l'année précédente) = 1; faible régression (baisse du chiffre d'affaires comprise entre 1 % et 5 % par rapport à l'année précédente) = 2; stagnation (ni régression, ni augmentation du chiffre d'affaires) = 3; faible croissance (augmentation du chiffre d'affaires comprise entre 1 % et 5 %) = 4; croissance (augmentation du chiffre d'affaires comprise entre 5,1 % et 10 %) = 5; galopant (augmentation du chiffre d'affaires supérieure à 10 %) = 6.
Indice de croissance = [sommation des valeurs annuelles / 24] x 10.

2.2. COLLECTE DE DONNEES ET ANALYSES

La collecte de données a eu lieu durant l'été 2016. Elle s'est faite au moyen de deux entrevues (structurée et semi-structurée) avec le propriétaire-dirigeant de chaque entreprise. Le contenu de l'entrevue structurée a été développé à partir de la littérature. Il était essentiellement constitué de questions fermées sur les pratiques d'affaires et il comprenait aussi des questions ouvertes pour apporter des compléments d'informations à certaines questions. L'entrevue structurée a servi à collecter diverses informations sur l'entreprise (statut juridique, localisation, turbulence du secteur d'activités, pratiques d'affaires, évolution du chiffre d'affaires, etc.) et sur son dirigeant (objectif, expérience, éducation). Alors que l'entrevue semi-structurée permettait de revenir sur le parcours de l'entreprise (de la naissance au stade actuel, points clés – négatifs et positifs- dans son évolution), d'appréhender comment le dirigeant situe son entreprise par rapport à la concurrence (principaux concurrents, avantages concurrentiels, etc.), de parcourir des expériences spécifiques (p. ex., développement de nouveaux produits, introduction sur un nouveau marché géographique ou introduction sur un nouveau segment de marché) et d'approfondir les pratiques d'affaires. La durée des entrevues réalisées, notamment pour l'entrevue semi-structurée, varie de 50 à 93 minutes. Les entrevues semi-structurées ont été enregistrées et retranscrites sur MS Word.

Les données extraites des verbatim furent enrichies et/ou vérifiées avec les données issues du guide structuré. On peut parler d'un traitement qualitatif (extraction du sens au lieu de produire des statistiques) (Paillé et Mucchielli, 2012) du guide structuré. Il s'agissait ici de parcourir le guide structuré complété par chaque dirigeant pour extraire soit des informations sur son entreprise, soit des données nouvelles (p. ex., rapports de gestion, objectifs du dirigeant, formation du personnel, évolution du chiffre d'affaires, etc.) ou complémentaires, soit de vérifier la concordance des données à travers les différentes entrevues (lorsqu'il s'agissait de thématiques qui se répétaient : satisfaction de la clientèle, suivi de la concurrence, etc.). Le codage des verbatim a été fait avec le logiciel Nvivo (version 11) en s'appuyant sur les codes issus de notre thématique de recherche ou émergents de la lecture des verbatim. Sur le plan pratique, cela consistait à parcourir les verbatim et rattacher chaque extrait significatif à une pratique d'affaires figurant dans notre de liste de codes ; si la pratique n'y figurait pas, on la rajoutait dans la liste de codes. Nous avons procédé ainsi pour tous les verbatim.

3. RESULTATS

Les données qui ont émergé (pratiques d'affaires) des verbatim ont pu être regroupées en fonction des trois capacités dynamiques proposées par Teece (2007) : *Détection, Mobilisation et Renouvellement*. Ces pratiques d'affaires constituent les éléments de base des capacités dynamiques ou micro-fondations. Elles ont pu être distinguées en deux sous-catégories : pratiques d'affaires managériales (PAM) et pratiques d'affaires opérationnelles (PAOp) pour chacune des capacités dynamiques.

Le tableau 2 nous donne une vue synoptique des pratiques d'affaires managériales mobilisées par les entreprises étudiées. La case était cochée (ou grisée) à chaque fois que le codage permettait de réaliser que l'entreprise a déployé la pratique correspondante. Par exemple, dans la capacité de détection, les processus les plus présents ou partagés sont le contrôle de gestion (6)[1], la veille concurrentielle (6), l'évaluation de la satisfaction des consommateurs (6), l'évaluation de la satisfaction des clients (6).

[1] Le chiffre entre parenthèses indique le nombre d'entreprises où la pratique d'affaires a été identifiée.

Les tableaux 3, 4 et 5 permettent d'avoir une vue complète des micro-fondations de chaque capacité dynamique (pratiques d'affaires managériales et les pratiques d'affaires opérationnelles qui leur sont associées). A titre d'illustration, dans la capacité de détection, la veille technologique (PAM) est associée aux pratiques d'affaires opérationnelles suivantes : *collaboration avec les fournisseurs, participation à des foires internationales/formations, observation des produits des concurrents, recherche sur internet.*

A côté des pratiques d'affaires, il apparait aussi que les propriétaires-dirigeants jouent un rôle important dans la mobilisation des capacités dynamiques par leur entreprise. De manière globale, ils sont à la base de la mobilisation des capacités dynamiques ou de la mise en place de la dynamique d'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise. De manière spécifique, nous avons pu observer leur implication au niveau des capacités de détection et de mobilisation.

En ce qui concerne la capacité de détection, dans toutes les entreprises étudiées, les propriétaires-dirigeants sont généralement à la base de l'identification des opportunités d'affaires. Une observation qui est liée à leur expertise technique, à la participation à des foires internationales ou aux ressources financières disponibles (pour financer les déplacements).

Nous observons aussi que l'implication du propriétaire-dirigeant est tributaire de son expertise. Par exemple, ceux qui disposent d'une expertise technique (liée à la formation ou à l'expérience) dans le domaine d'activités s'impliquent directement dans l'amélioration de nouveaux produits et des processus de production existants (exemple : cas A, D, K). Les autres s'appuient sur leurs employés (cas C, F). Dans l'entreprise D, le propriétaire-dirigeant va chercher aussi auprès d'étudiants ingénieurs, de l'expertise complémentaire à la sienne.

Tableau 2 : Distribution des pratiques d'affaires managériales par entreprise

Capacités	Pratiques d'affaires managériales	FRQ[b]	Entreprise[a]					
			A	B	C	D	F	K
Détection	Recherche.	4[c]	■		■	■	■	
	Identification des besoins des consommateurs.	3	■	■	■			
	Évaluation de la satisfaction des consommateurs.	6	■	■	■	■	■	■
	Évaluation de la satisfaction des clients.	6	■	■	■	■	■	■
	Veille technologique.	5	■	■		■	■	■
	Veille concurrentielle.	6	■	■	■	■	■	■
	Contrôle de gestion.	6	■	■	■	■	■	■
Mobilisation	Amélioration continue.	6	■	■	■	■	■	■
	Acquisition d'une nouvelle expertise.	2					■	■
	Optimisation de l'outil de production.	1						■
	Mobilisation de ressources financières.	5	■		■	■	■	■
Renouvellement	Renouvellement des équipements.	5	■	■	■	■	■	
	Formation	6	■	■	■	■	■	■
	Optimisation du processus de production.	3	■	■			■	
	Restructuration de l'entreprise.	3	■			■		■
	Introduction de nouveaux produits dans le portefeuille.	5	■	■	■	■		■
	Modification du positionnement.	5	■	■	■	■		■

[a] La case est grisée à chaque fois que la pratique d'affaires a été identifiée dans une entreprise (à travers les routines associées). C'est le même principe qui guide la construction des tableaux 3, 4 et 5.
[b] FRQ = fréquence.
[c] Représente le nombre d'entreprises au sein desquelles la pratique d'affaires a été identifiée.

Tableau 3 : Micro-fondations de la capacité de Détection

PAMs	PAOp	A	B	C	D	F	K
Recherche	Conception interne.	■		■	■	■	
	Sollicitation d'experts externes.	■		■			
	Conception de machines.			■	■		
Identification des besoins des consommateurs	Recours à l'intuition du dirigeant.	■					
	Collaboration avec les clients.			■			
	Étude de marché.		■				
	Informations générales.		■				
	Retours et suggestions des clients		■				
	Suivi de l'évolution des ventes.					■	
Évaluation de la satisfaction des consommateurs	Rapport journalier des commerciaux.	■					
	Suivi des ventes.	■				■	
	Utilisation des boîtes à suggestions.		■				
	Retours directs des consommateurs.				■		
	Retours des clients.		■	■	■		■
Évaluation de la satisfaction des clients	Rapport journalier des commerciaux.	■					
	Suivi des ventes.	■			■	■	
	Communauté de partage						■
	Utilisation des boîtes à suggestions.		■				
	Retours de la clientèle.		■	■			
	Démarches (appels, visites) vers les clients.			■	■		
Veille technologique	Collaboration avec les fournisseurs.		■				
	Participation à des foires internationales/formations.	■					■
	Observation des produits des concurrents.				■	■	
	Recherche sur Internet.		■		■		■
Veille concurrentielle	Observation et analyse/produits des concurrents.	■	■	■	■	■	■
	Étude de marché.	■	■				
Contrôle de gestion	Utilisation de tableaux de bord de gestion.	■	■			■	■
	Rapports de gestion internes périodiques.	■	■			■	■
	Activités et tâches du contrôleur de gestion.	■	■		■		

Tableau 4 : Micro-fondations de la capacité de Mobilisation

PAM	PAOp	A	B	C	D	F	K
Amélioration continue	Échanges critiques entre supérieurs/subordonnés.	■	■	■	■	■	
	Test auprès des consommateurs.	■					
	Recherche continue de nouvelles façons de faire.	■	■	■	■	■	■
	Analyse critique/technique des produits concurrents.			■	■	■	
	Utilisation de stagiaires académiques.				■		
Acquisition d'une nouvelle expertise	Collaboration avec les fournisseurs.					■	
	Utilisation de consultant externe.						■
Optimisation de l'outil de production	Utilisation des équipements existants pour différents produits.						■
Mobilisation de ressources financières	Utilisation des prêts et concours financiers externes (banques, EMF.	■		■			■
	Utilisation de subvention/financement du gouvernement ou organisme affilié.	■			■		
	Utilisation de l'autofinancement.	■				■	
	En recherche.						■

Tableau 5 : Micro-fondations de la capacité de Renouvellement :

PAM	PAOp	A	B	C	D	F	K
Formation	Formation en externe (financée par l'entreprise ou partenaires externes).	■	■	■		■	
	Formation réalisée en interne (par le dirigeant/employé plus expérimenté).	■	■	■	■	■	■
Renouvellement des équipements	Achat d'équipements neufs.	■	■	■	■	■	
Optimisation du processus de production	Élimination des goulots.	■					
	Redéfinition du processus		■				
	Renouvellement de la chaîne de production.					■	
Restructuration de l'entreprise	Recrutement.	■			■		
	Nouvel organigramme.	■					■
Introduction de nouveaux produits dans le portefeuille de l'entreprise	Produit qui n'existait pas avant dans le portefeuille.	■	■	■	■		■
	Variation d'un produit existant (nouvel arôme/conditionnement nouveau).	■		■			■
Modification du positionnement (nouveau segment, expansion géographique)	Introduction dans un nouveau segment de marché.	■	■	■	■		■
	Expansion géographique	■	■	■	■	■	

4. DISCUSSION

Cette recherche propose une conceptualisation des capacités dynamiques en trois dimensions (capacités, processus/pratiques d'affaires managériales et pratiques d'affaires opérationnelles) alors que les différentes propositions que l'on retrouve se limite à deux niveaux : capacités dynamiques/éléments de base (Teece, 2007, 2012), capacités dynamiques/capacités ordinaires (Winter, 2003), compétences de premier/de second ordre (Danneels, 2016). Nous avons ainsi pu distinguer, sur le plan conceptuel et sur le plan pratique, différentes composantes des éléments de base des capacités dynamiques. En effet, cette recherche identifie une série de pratiques d'affaires managériales et opérationnelles associées à chaque capacité dynamique. Cette conceptualisation permet d'apporter plus d'éclairage sur ce à quoi renvoi une capacité dynamique dans la pratique du gestionnaire, dans le quotidien de l'organisation. Et c'est d'autant plus pertinent que selon Danneels (2016), une autre façon de faire avancer la recherche empirique, sur les capacités dynamiques, est l'étude des mécanismes opératoires par lesquels celles-ci peuvent être exercées. Le répertoire de pratiques apporte des précisions sur les processus liés aux capacités dynamiques ; cela réduit les imprécisions existant dans la littérature et facilite la comparaison avec les autres travaux (Danneels, 2016; Eriksson, 2014).

La majeure partie des pratiques d'affaires managériales identifiées dans cette recherche correspondent aux résultats des travaux existant dans la littérature. Un résultat qui n'est pas surprenant dans la mesure où la littérature (en stratégie, innovation et organisation) dispose d'une panoplie de processus et routines qui peuvent être retenus comme étant des éléments de base des capacités dynamiques (Teece, 2007). Notre recherche contribue ainsi à la validité des capacités dynamiques ; la validité étant définie au sens de Lee et Bakersville (20030 comme la validité d'une théorie dans un contexte autre que celui dans lequel elle a été initialement empiriquement testée et confirmée. Néanmoins, nous avons aussi observé une diversité de pratiques d'affaires opérationnelles entre les entreprises. Pour une même capacité, les entreprises mobilisent différentes pratiques d'affaires sous-jacentes. L'étude de Woldesenbet, Ram, et Jones (2012) a aussi obtenu des résultats similaires ; ces auteurs ont observé que certaines routines étaient mobilisées par toutes les entreprises et d'autres non. De tels résultats renforcent l'opinion selon laquelle les capacités dynamiques ne sont pas des *best practices* (Peng et al., 2008; Teece et al., 1997).

En effet, chaque capacité dynamique (et les pratiques d'affaires associées) serait enracinée dans l'historique de l'entreprise et liée à son contexte organisationnel : « La compréhension et la mise en œuvre des processus et des structures qui sous-tendent les capacités dynamiques sont spécifiques et elles nécessitent une connaissance intime de l'entreprise et de l'écosystème dans lequel celle-ci coopère et compétitionne » (Teece, 2007, p. 1345, traduction libre). En effet, « la capacité organisationnelle est sujette à la dépendance de sentier. […] Les capacités organisationnelles actuelles définissent le domaine des possibles de l'organisation et son développement futur, comme les capacités organisationnelles présentes sont le produit des capacités organisationnelles antérieures » (Renard et St-Amant, 2003, p. 9).

Dans cette recherche, la taille maximale des entreprises étudiées est de 42 employés. Comparativement à des études quantitatives (Adeniran et Johnston, 2012; Drnevich et Kriauciunas, 2011), il s'agit d'entreprises de petite taille. La taille de l'entreprise est pourtant considérée comme un facteur de contingence dans la mobilisation de pratiques d'affaires. À ce sujet, des auteurs soutiennent que les entreprises de moins de 50 employés disposent de capacités managériales différentes des grandes entreprises (Bititci *et al.*, 2011; Voss, Blackmon,

Cagliano, Hanson et Wilson, 1998). Cette observation est contredite en partie par les résultats de la présente étude. Considérant la taille de nos entreprises, on peut affirmer que cette recherche met en exergue l'utilisation et la pertinence de pratiques managériales complexes pour les entreprises de petite taille et dans un contexte de pays en développement. Ces entreprises représentent plus de 90 % des firmes dans la plupart des pays et sur lesquelles les conclusions des études sur les grandes entreprises ne sont pas nécessairement transposables. Notre travail contribue ainsi à enrichir les connaissances dans le domaine des capacités dynamiques pour les PME.

En ce qui concerne les acteurs, la littérature postule que les dirigeants et les individus jouent un rôle clé dans le déploiement des capacités dynamiques (Ambrosini et Bowman, 2009 ; Felin *et al.*, 2012; Teece, 2012). Nos résultats ont pu valider cette assertion. Cette influence du propriétaire-dirigeant sur son entreprise est facilitée par le profil organisationnel de cette catégorie d'entreprise. Différents auteurs l'ont souligné au fil des années : des relations personnelles étroites entre les organes de direction et les propriétaires (Woitrin, 1966), une gestion personnalisée (Bolton, 1971), la centralisation de la gestion (Julien, 2005; Torrès, 1999) et l'absence de séparation entre la propriété et la gestion de l'entreprise (Spence, 1999; Woitrin, 1966).

Sur le plan managérial, Bititci *et al.* (2011) ont observé que dans les PME, l'exécution et la maturité du système de gestion sont influencées par les capacités (la perception, la cognition et la rationalité limitée) du dirigeant qui l'organise. Le propriétaire-dirigeant de PME constitue donc une ressource capitale pour son entreprise. D'ailleurs, l'engagement de la direction a été identifié comme le facteur le plus important pour initier toute stratégie d'amélioration dans les PME (Singh, Garg et Deshmukh, 2007). Notre recherche contribue ainsi à confirmer le rôle capital des propriétaires-dirigeants dans la mobilisation des capacités dynamiques au sein des PME.

Sur le plan pratique, le défi pour les propriétaires-dirigeants de PME est de disposer des compétences nécessaires au développement des capacités dynamiques de leur entreprise. Ceci est d'autant plus pertinent que le profil du dirigeant (niveau d'éducation, formation, culture proximité de la formation avec le métier de l'entreprise) a été identifié parmi les déterminants

de la croissance des entreprises en Afrique (Goedhuys et Sleuwaegen, 2010; Ndjambou et Sassine, 2014). De plus, Helfat et Peteraf (2015) soulignent aussi qu'il pourrait être difficile pour un dirigeant d'être excellent sur toutes les capacités dynamiques : […] *individual managers may not be equally skilled at all types of mental activities. If some types of cognitive capabilities are more important for certain dynamic capabilities than for others and are heterogeneously distributed among managers, then managers with superior capabilities for sensing, for example, may not necessarily have superior capabilities for reconfiguring* (Helfat et Peteraf, 2015, p. 845). Par conséquent, le développement des PME pourrait être freiné par les ressources disponibles parmi lesquelles les capacités de leur dirigeant.

Et parlant de ressources, nous avons aussi pu observer que la mobilisation des ressources financières a facilité la croissance des entreprises étudiées. Le rôle du financement ou l'importance de l'accès au financement pour le développement des PME en Afrique se trouve ainsi renforcé, d'autant plus que l'on sait que cet élément constitue l'un des freins majeurs au développement de ces entreprises (Dietsch et Mahieux, 2014; Lefilleur, 2008). Il est intéressant d'observer que plusieurs entreprises étudiées ont bénéficié de concours financiers externes mais non bancaires.

C'est une situation très problématique sachant que, comme le souligne la BAD (Banque Africaine de Développement), ces entreprises (les PME) ont besoin d'un accès plus important au crédit bancaire pour utiliser au mieux leur potentiel[2].

La contribution de nos résultats consiste en la démonstration que le financement limité peut nuire au développement des capacités dynamiques car il réduit la possibilité d'embaucher du personnel compétent, de payer des activités de formation, de participer à des foires internationales, de payer les services de consultant, etc. autant d'éléments à la base des capacités dynamiques Le financement n'est pas requis uniquement pour les opérations de production auquel il est habituellement réservé, soit pour payer les équipements ou les délais entre la réception des intrants et le recouvrement des comptes dus par les clients. Le financement est aussi indispensable pour permettre aux PME de développer leurs capacités stratégiques.

[2] https://www.afdb.org/fr/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/african-guarantee-fund-for-small-and-medium-sized-enterprises, consulté le 3 juillet 2017.

Enfin, dans la capacité de renouvellement, les résultats obtenus viennent confirmer les sources de croissance des entreprises. Comme le souligne Danneels (2016), être capable de desservir de nouveaux marchés et d'utiliser de nouvelles technologies sont des sources de croissance dans des environnements stables, mais ces pratiques d'affaires constituent des facteurs de survie dans des environnements turbulents. Nos résultats apportent un éclairage concret des façons de faire dans des environnements turbulents et qui présentent d'importantes lacunes en termes de ressources.

Il faudrait tout de même relever la faiblesse relative des pratiques de restructuration des entreprises. Les résultats nous font observer que les modifications organisationnelles ne sont pas toujours concomitantes aux améliorations commerciales et techniques développées par les entreprises étudiées. Or, selon Garengo et Bernardi (2007), les améliorations dans la technologie, les processus et le volume des activités accroissent la complexité managériale et en l'absence d'une capacité organisationnelle adaptée ou congruente aux changements encourus, l'entreprise va se retrouver dans une crise organisationnelle. La crise organisationnelle peut être considérée comme une « zone de chaos » (Pascale, 1999) où les problèmes sont plus importants que la capacité disponible pour les gérer (Garengo et Bernardi, 2007).

Garengo et Bernardi (2007) identifient deux options pour gérer une telle situation : soit continuer à ne pas investir dans ses capacités organisationnelles et rester dans la zone de chaos. Mais, la zone de chaos est une zone temporaire donc, en réagissant de cette façon, l'entreprise risque de se retrouver hors du marché parce qu'elle est devenue non compétitive. La deuxième option est d'investir dans ses capacités organisationnelles pour sortir du chaos et retrouver un nouvel équilibre. Les PME qui survivent sont celles qui, dans un court délai, arrivent à améliorer leurs capacités organisationnelles et, par conséquent, trouver une nouvelle position d'équilibre (Garengo et Bernardi, 2007).

Notre recherche met donc en lumière, et de manière empirique, l'une des causes de la croissance limitée des PME locales. Elle montre que les pratiques d'affaires peu formalisées (voire informelles) vont permettre à l'entreprise de grandir jusqu'à arriver à un seuil où elles ne sont

plus pertinentes pour cette dernière : la zone de chaos. C'est une contribution qui permet d'expliquer pourquoi il serait rare de trouver des grandes PME en Afrique. Elles ne seraient pas sorties de la zone de chaos par la bonne porte, c'est-à-dire par le développement de leur capacité organisationnelle. Cette recherche contribue à enrichir la littérature sur la croissance des PME en montrant les limites d'une croissance globale non suivie d'un développement organisationnel. Elle montre aussi que le développement des capacités organisationnelles n'est pas seulement un enjeu de contexte ou d'environnement mais un ingrédient indispensable pour une croissance saine et durable de la PME.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de découvrir comment les PME manufacturières construisent leur compétitivité. De manière plus spécifique, il s'agissait de vérifier si ces entreprises mobilisent des capacités dynamiques afin de renouveler leurs façons de faire et d'identifier les processus managériaux qui sous-tendent ces capacités.

Les analyses réalisées permettent de de conclure que les PME manufacturières camerounaises étudiées mobilisent des capacités dynamiques. L'étude a en outre identifié une batterie de pratiques d'affaires managériales ou encore micro-fondations associées à chaque capacité dynamique. Des différences existent entre ces entreprises au niveau de la mobilisation des micro-fondations des capacités dynamiques. Ces différences trouvent leur origine dans l'expérience de l'entreprise (*path dependancy*) et les moyens dont elle dispose. Il serait certainement intéressant que plus d'études empiriques soient développées sur les contingences associées au développement des capacités dynamiques, notamment le secteur d'activité, le profil du dirigeant ou de l'équipe de direction, etc.

La présente étude a été réalisé dans un contexte très spécifique (PME du secteur agro-alimentaire); cela dit les résultats ne sauraient être extrapolées à l'ensemble des PME camerounaises ou de l'Afrique au sud du Sahara.

REFERENCES

Abedou, A. (2007). *PME, emploi et relations sociales: France-Maghreb* (Vol. 12): Editions L'Harmattan.

Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy, 4*(2), 131-146.

Alegre, J., Sengupta, K., et Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal, 31*(4), 454-470.

Altintas, G. (2017). Le rôle des routines dans la construction des capacités dynamiques: le cas d'une entreprise dans le secteur touristique. *Management International/International Management/Gestión Internacional, 21*(3).

Ambrosini, V., et Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews, 11*(1), 29-49.

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

Banque Africaine de Développement. (2011), Rapport sur le développement en Afrique - Le secteur privé en tant que moteur du développement économique en Afrique (pp. 216). Tunis, Tunisie: Banque Africaine de Développement.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management, 36*(1), 256-280.

Bititci, U. S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S., . . . Seniye Umit, F. (2011). Managerial processes: business process that sustain performance. *International Journal of Operations & Production Management, 31*(8), 851-891.

Camisón, C., et Forés, B. (2015). Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain. *Tourism Management, 48*, 477-499.

Cantonnet, M. L., Aldasoro, J. C., et Cilleruelo, E. (2015). Analysis of the Competitive Intelligence Activities of Small and Medium-Sized Enterprises from the Industrial Sector. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 25*(6), 646-658.

Cepeda, G., et Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective. *Journal of Business Research, 60*(5), 426-437.

Cetindamar, D., et Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review: An International Business Journal, 23*(1), 7-22.

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

Danneels, E. (2016). Survey measures of first-and second-order competences. *Strategic Management Journal, 37*(10), 2174-2188.

Dietsch, M., et Mahieux, X. (2014). Comprendre le déficit de financement des PME pour stimuler leur croissance. *Revue d'économie financière, 2*(114), 17-30.

Drnevich, P., Marino, L., et Withers, M. (2011). *Technological Drivers of Innovation and Performance in Small Businesses.* . Paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference, Syracuse, NY.

Durst, S., et Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management, 16*(4), 637-649.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., et Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal, 21*(10/11), 1105-1121.

Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management, 30*(1), 65-82.

Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., et Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. *Journal of Management Studies, 49*(8), 1351-1374.

Foleu C., L. (2018). *Capacités dynamiques et compétitivité des PME manufacturières camerounaises* (thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada). http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/8446

Freel, M. (2000). External linkages and product innovation in small manufacturing firms. *Entrepreneurship & Regional Development, 12*(3), 245-266.

Garengo, P., et Bernardi, G. (2007). Organizational capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management, 56*(5/6), 518-532.

Goedhuys, M., et Sleuwaegen, L. (2010). High-growth entrepreneurial firms in Africa: a quantile regression approach. *Small Business Economics, 34*(1), 31-51.

Grant, R. M., et Verona, G. (2015). What's holding back empirical research into organizational capabilities? Remedies for common problems. *Strategic Organization, 13*(1), 61-74.

Gunasekaran, A., Rai, B. K., et Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International Journal of Production Research, 49*(18), 5489-5509.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., et Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*: Wiley.

Helfat, C. E., et Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal, 36*(6), 831-850.

Julien, P.-A. (2005). Pour une définition des PME. *In* P.-A. Julien (dir.), *Les PME : bilan et perspectives* (p. 1-30). Presses InterUniversitaires (p. 1-30).

Korhonen, J., Hurmekoski, E., Hansen, E., et Toppinen, A. (2017). Firm-level competitiveness in the forest industries: Review and research implications in the context of bioeconomy strategies. *Canadian Journal of Forest Research, 48*(2), 141-152.

Koufteros, X. A., Vonderembse, M. A., et Doll, W. J. (2002). Examining the competitive capabilities of manufacturing firms. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 9*(2), 256-282.

Kuuluvainen, A. (2012). How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. *Journal of Strategy and Management, 5*(4), 381-392.

Lafuente, E., Leiva, J. C., Moreno-Gómez, J., et Szerb, L. (2019). A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ Business Research Quarterly*.

Lefilleur, J. (2008). Comment améliorer l'accès au financement pour les PME d'Afrique Subsaharienne? *Afrique contemporaire, 3*(227), 153-174.

Lee, A.S. et Baskerville, R.L. (2003). Generalizing generalizability in information systems research. *Information Systems Research*, *14*(3), 221-243.

Lorino, P., et Tarondeau, J.-C. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestion, 1*(160), 307-328.

Madhok, A., et Marques, R. (2014). Towards an action-based perspective on firm competitiveness. *BRQ Business Research Quarterly, 17*(2), 77-81.

Man, T. W. Y., Lau, T., et Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing, 17*(2), 123-142.

Martinet, A.-C., et Pesqueux, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris: Vuibert.

Ndjambou, R. et Sassine, M. (2014). Étude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises : clarification des compétences et de la vision. *Revue gestion et organisation*, *6*(1), 7-19.

Nizet, J., et Pichault, F. (2007). *Les performances des organisations africaines*: Editions L'Harmattan.

Paillé, P., et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*: Armand Colin.

Pascale, R. T. (1999). Surfing the edge of chaos. *Sloan Management Review, 40*(3), 83-94.

Pavlou, P. A., et El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences, 42*(1), 239-273.

Peng, D. X., Schroeder, R. G., et Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: a new perspective. *Journal of Operations Management, 26*(6), 730-748.

Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., et Liu, P. (2012). Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model. *The Journal of Management Studies, 49*(8), 1484.

Peteraf, M., Di Stefano, G., et Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal, 34*(12), 1389-1410. doi: 10.1002/smj.2078

Renard, L., et St-Amant, G. (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions. *Les cahiers du management technologique, 13*(1), 43-56.

Rothwell, R., et Dodgson, M. (1991). External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises. *R&D Management, 21*(2), 125-138.

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., et Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research, 65*(8), 1079-1089.

Singh, R.K., Garg, S.K. et Deshmukh, S. (2007). Interpretive structural modelling of factors for improving competitiveness of SMEs. *International Journal of Productivity and Quality Management*, *2*(4), 423-440.

Spence, L.J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, *8*(3), 163-174.

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

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

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

Torrès, O. (1999). *Les PME*. Paris : Flammarion.

Ulrich, D. (1993). Profiling organizational competitiveness: cultivating capabilities. *HR. Human Resource Planning, 16*(3), 1-17.

Voss, C., Blackmon, K. L., Cagliano, R., Hanson, P., et Wilson, F. (1998). Made in Europe: Small Companies. *Business Strategy Review, 9*(4), 1-19.

Wang, Y., et Shi, X. (2011). Thrive, not just survive: enhance dynamic capabilities of SMEs through IS competence. *Journal of Systems and Information Technology, 13*(2), 200-222.

Wilhelm, H., Schlömer, M., et Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of Management, 26*(2), 327-345.

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

Woitrin, M. (1966), *Enquête sur la situation des petites et moyennes entreprises industrielles dans les pays de la CEE*. Competition Series 4. Bruxelles : CEE.

Woldesenbet, K., Ram, M., et Jones, T. (2012). Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses. *International Small Business Journal, 30*(5), 493-512.

Annexe A : Processus et routines liés aux capacités dynamiques

Auteurs	Contexte	Capacités dynamiques		
		Détection	**Mobilisation**	**Renouvellement**
Eisenhardt et Martin, 2000	Proposition théorique.	ND[3]	▪ Développement de produits. ▪ Prise de décision stratégique.	▪ Processus de transfert. ▪ Affectation et distribution des ressources rares comme le capital ou les équipements.
Teece, 2007	Proposition théorique.	▪ Activités de recherche. ▪ Étude des besoins des clients. ▪ Étude de l'évolution de la structure du secteur d'activités, du marché et des réactions fournisseurs et des concurrents.	▪ Amélioration des compétences techniques et des autres actifs. ▪ Investissement dans la technologie.	▪ Redéfinition du modèle d'affaires. ▪ Renouvellement des routines. ▪ Réorganisation des actifs.
Pavlou et El Sawy, 2011	Étude réalisée auprès de 180 responsables d'unités de développement de nouveaux produits dont les entreprises appartiennent à des différents secteurs d'activités.	▪ Générer l'intelligence de marché. ▪ Disséminer l'intelligence de marché. ▪ Répondre à l'intelligence de marché.	▪ L'acquisition, l'assimilation, la transformation et la valorisation des connaissances. ▪ Apport des connaissances individuelles au groupe. ▪ Représentation des connaissances individuelles et collectives. ▪ Interrelation entre divers apports de connaissances au système collective.	▪ Affectation de ressources aux tâches. ▪ Nommer les bonnes personnes aux tâches appropriées. ▪ Identifier les synergies entre les tâches, les activités et les ressources. ▪ Coordonner les activités.
Drnevich et Kriauciunas, 2011	Étude réalisée auprès de 48 entreprises de diverses tailles (Chili).	ND	▪ Utilisation des technologies de l'information pour : développer de nouveaux processus d'affaires, mettre en œuvre de nouvelles façons de faire, créer de nouvelles relations avec la clientèle, changer les façons de faire des affaires.	ND

[3] Non disponible.

Annexe A : Processus et routines liés aux capacités dynamiques (suite)

Auteurs	Contexte	Capacités dynamiques		
		Détection	**Mobilisation**	**Renouvellement**
Adeniran et Johnston, 2012	Étude réalisée auprès de PME appartenant à divers secteurs d'activités : éducation, nouvelles technologies, commercial, manufacturier, construction, service, etc. (Afrique du Sud).	▪ Être au courant des changements sur le marché avant les concurrents. ▪ Utilisation des informations du marché pour améliorer la performance de l'entreprise.	▪ Utilisation des informations externes pour transformer les pratiques d'affaires. ▪ Réagir rapidement aux modifications des besoins de la clientèle et aux changements de l'environnement des affaires. ▪ Volonté d'essayer des façons de faire nouvelles et innovantes. ▪ Introduire de nouveaux produits/services qui sont à la fine pointe de la technologie. ▪ Partenariat avec d'autres organisations. ▪ Adopter les nouvelles technologies aisément. ▪ Combiner efficacement les nouvelles connaissances acquises avec celles existantes. ▪ Gestion des changements internes et externes. ▪ Habileté à adopter une culture qui motive l'introduction de nouveaux processus, nouvelles stratégies, nouveaux concepts. ▪ Habileté à motiver les individus, les équipes, le management aux nouvelles façons de faire dans un environnement des affaires en mutation.	ND
Kuuluvainen, 2012	Étude de cas unique de la croissance à l'international d'une PME finlandaise.	▪ Recherche continue de nouvelles idées. ▪ Collecte continue d'informations relatives au marché. ▪ Examen continu des changements de l'environnement d'affaires et de leurs potentiels effets possibles.	▪ Investissements dans les ressources humaines. ▪ Investissements dans la technologie. ▪ Augmentation du financement.	▪ Lancement de nouveaux produits et services. ▪ Amélioration et modification des produits. ▪ Améliorations des processus.

Auteurs	Contexte	Capacités dynamiques		
		Détection	**Mobilisation**	**Renouvellement**
Woldesenbet *et al.*, 2012	Étude de 18 PME agissant comme fournisseurs de grandes organisations publiques ou privées. Ces PME appartiennent à trois secteurs d'activités (nouvelles technologies, services et agro-industrie) et opèrent sur différents marchés (Royaume-Uni).	▪ *Ouverture à de nouvelles idées et de la recherche*[4]. ▪ Renforcer la présence en ligne. ▪ L'adoption de meilleures pratiques, *lean manufacturing*, juste-à-temps. ▪ Passion et motivation. ▪ Investir. ▪ Connaissance du marché du produit/de l'industrie. ▪ Recherche et développement. ▪ Identification des opportunités d'affaires. ▪ Identification des besoins non satisfaits de la clientèle.	▪ Développement des relations. ▪ Amélioration des compétences en réseautage. ▪ Amélioration des compétences en gestion des ressources humaines. ▪ *Bonding.* ▪ Embaucher et retenir les talents. ▪ Utilisation intelligente des informations intelligibles. ▪ Accréditation/certification. ▪ Connaissance du marché. ▪ Connaissance des TIC. ▪ Externalisation. ▪ Maintien d'une main-d'œuvre diversifiée. ▪ Nouvelle structure organisationnelle. ▪ Travail en équipe. ▪ Développement de l'image et de la marque. ▪ Gestion créative des processus. ▪ *Strategic forward buying.* ▪ Recherche et développement.	▪ Offrir de la valeur et livraison dans les délais. ▪ Orientation client. ▪ Dépasser les attentes des clients. ▪ Fournir des services sur mesure. ▪ Offrir des services et produits de qualité. ▪ Travailler avec des partenaires stratégiques. ▪ Diversification de la clientèle/et des affaires. ▪ Examen régulier du modèle d'affaires.

[4] Les processus en italique sont ceux qui ont été identifiés dans toutes les entreprises dans l'étude citée. Les autres ont été identifiés dans certains cas seulement.

Annexe A : Processus et routines liés aux capacités dynamiques (suite)

Auteurs	Contexte	Capacités dynamiques		
		Détection	**Mobilisation**	**Renouvellement**
Nedzinkas *et al.*, 2013	Étude réalisée auprès de 360 PME (150 employés et 20 ans d'existence max) (Lituanie).	▪ Suivi des facteurs macroéconomiques. ▪ Identification des besoins des clients. ▪ Suivi des activités des concurrents. ▪ *Taping suppliers' and complementors' actions.*	▪ Engagement financier. ▪ Reconnaissance des facteurs non économiques. ▪ *Selecting in technology, products and markets.*	▪ Faire preuve de leadership. ▪ Alignement d'actifs tangibles et intangibles.
Wilden *et al.*, 2013	Étude réalisée auprès de hauts dirigeants de 91 grandes entreprises (au moins 150 employés) (Australie).	▪ Participation aux activités des associations professionnelles. ▪ Utilisation de processus pour identifier des segments de marché cibles, les changements dans les besoins des consommateurs. ▪ Observation des meilleures pratiques (*best practices*) du secteur d'activités. ▪ Collecte d'information économique sur les activités de l'entreprise et sur l'environnement.	▪ Investir dans la recherche de solutions pour la clientèle. ▪ Adoption des meilleures pratiques du secteur d'activités. ▪ Répondre/réagir aux défauts signalés par les employés. ▪ Modifier les pratiques d'affaires lorsque les commentaires des clients le justifient.	▪ Mise en place de nouvelles méthodes de gestion. ▪ Nouvelle stratégie marketing ou profondément modifiée. ▪ Renouvellement profond/substantiel des pratiques d'affaires. ▪ Changements majeurs ou nouvelles méthodes pour atteindre les objectifs et cibles.
Danneels, 2016	Étude réalisée auprès de 154 entreprises manufacturières (code SIC 2000-3999) dont l'âge moyen est 34,8 ans. Nombre d'employés moyen : 4 305 (médiane : 1 397) (États-Unis).	▪ Évaluer le potentiel de nouveaux marchés. ▪ Développer des relations sur de nouveaux marchés. ▪ Mise en place de nouveaux circuits de distribution. ▪ Mise en place d'une nouvelle équipe de vente. ▪ Tirer parti de la réputation de la marque de l'entreprise ou de son image sur de nouveaux marchés. ▪ Identifier de nouveaux concurrents ou de nouveaux clients. ▪ Développer de nouvelles campagnes publicitaires ou stratégies de promotion. ▪ Développer de nouvelles stratégies tarifaires.	▪ Mise en place de nouvelles infrastructures et de nouvelles opérations. ▪ Découverte (apprentissage) de technologies que l'entreprise n'a jamais utilisées. ▪ Évaluation de la faisabilité de nouvelles technologies. ▪ Recrutement d'ingénieurs dans les domaines qui ne sont pas familiers à l'entreprise. ▪ Identification de nouvelles technologies prometteuses. ▪ Mise en œuvre de nouveaux processus de production.	ND
Eisenhardt et Martin, 2000	Proposition théorique.	ND[5]	▪ Développement de produits. ▪ Prise de décision stratégique.	▪ Processus de transfert. ▪ Affectation et distribution des ressources rares comme le capital ou les équipements.
Teece, 2007	Proposition théorique.	▪ Activités de recherche. ▪ Étude des besoins des clients. ▪ Étude de l'évolution de la structure du secteur d'activités, du marché et des réactions fournisseurs et des concurrents.	▪ Amélioration des compétences techniques et des autres actifs. ▪ Investissement dans la technologie.	▪ Redéfinition du modèle d'affaires. ▪ Renouvellement des routines. ▪ Réorganisation des actifs.
Pavlou et El Sawy, 2011	Étude réalisée auprès de 180 responsables d'unités de développement de nouveaux produits dont les entreprises appartiennent à des différents secteurs d'activités.	▪ Générer l'intelligence de marché. ▪ Disséminer l'intelligence de marché. ▪ Répondre à l'intelligence de marché.	▪ L'acquisition, l'assimilation, la transformation et la valorisation des connaissances. ▪ Apport des connaissances individuelles au groupe. ▪ Représentation des connaissances individuelles et collectives. ▪ Interrelation entre divers apports de connaissances au système collective.	▪ Affectation de ressources aux tâches. ▪ Nommer les bonnes personnes aux tâches appropriées. ▪ Identifier les synergies entre les tâches, les activités et les ressources. ▪ Coordonner les activités.
Drnevich et Kriauciunas, 2011	Étude réalisée auprès de 48 entreprises de diverses tailles (Chili).	ND	▪ Utilisation des technologies de l'information pour : développer de nouveaux processus d'affaires, mettre en œuvre de nouvelles façons de faire, créer de nouvelles relations avec la clientèle, changer les façons de faire des affaires.	ND

Source : notre conception.

[5] Non disponible.