

# Formation et Déploiement des Capacités Dynamiques

Candidate au prix Roland Calori

1407

## Résumé

L'idée soutenue dans cette recherche est que le déploiement des capacités dynamiques n'a jamais été étudié dans une approche de récurrence alors même que ce concept repose principalement sur l'idée de la récurrence. Cette carence de la littérature souligne donc la nécessité de mieux comprendre le déploiement des capacités dynamiques.

La partie théorique de cet article tente d'homogénéiser la littérature sur l'approche basée sur les capacités dynamiques en essayant de trouver un point de convergence au niveau des différentes définitions et conceptions proposées par les auteurs ayant contribué à cette approche. Ainsi, nous définissons les capacités dynamiques comme des routines organisationnelles comprenant trois composantes : la capacité à créer/identifier une opportunité, à saisir l'opportunité et à reconfigurer les actifs organisationnels.

La partie méthodologie de notre recherche explique les raisons pour lesquelles nous adoptons une approche qualitative basée sur des études de cas qui sont menées au sein d'une entreprise du secteur touristique. Dans cette partie, nous nous focalisons également sur l'opérationnalisation des capacités dynamiques. Ainsi, une capacité dynamique existe lorsque plusieurs changements de même nature sont effectués selon un processus similaire ou quasi similaire.

Dans cette optique, nous identifions deux capacités dynamiques : la capacité dynamique à diversifier les activités et la capacité dynamique à ouvrir des agences de voyages. Nos analyses permettent donc de comprendre la formation et le déploiement de ces capacités dynamiques. Elles montrent que le processus relatif à une capacité dynamique se forme après un premier changement effectué à travers un mécanisme exploratoire. En effet, ce premier changement induit d'une part la création d'une opportunité relative à une innovation et d'autre part un processus pour mettre en œuvre le changement en question. Ce changement induit donc un apprentissage organisationnel relatif à la mise en œuvre d'un tel changement. Ainsi, dès lors que l'entreprise effectue d'autres changements de même nature, elle a recours au processus précédemment développé à travers un mécanisme d'exploitation de l'opportunité créée ainsi qu'en exploitant le processus déployé pour la mise en œuvre du premier changement. Ce qui conduit donc au développement d'un pattern : le processus devient récurrent : il s'agit alors d'une capacité dynamique.

Mots clés : Capacités dynamiques, Récurrence, Exploration, Exploitation, Tourisme

## Introduction

Même si l'approche dynamique de l'organisation a été abordée dans de nombreux travaux (tels que ceux de Penrose 1959, Nelson et Winter, 1982 ; Kogut et Zander, 1992 ; Henderson et Cockburn, 1994 ; Collis, 1994 ; Grant, 1996) la terminologie de capacités dynamiques apparaît pour la première fois dans l'article de Teece et Pisano (1994). Toutefois, c'est leur article écrit avec Shuen en 1997 qui sera la référence en matière de capacités dynamiques. Dans cet article, les auteurs définissent les capacités dynamiques comme « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes en réponse aux changements rapides de l'environnement » (p. 516). Depuis la publication de cet article, le concept de capacités dynamiques a été à l'origine d'un intérêt croissant des chercheurs en stratégie. Ainsi, entre 2001 et 2005, plus d'une vingtaine d'articles du *Strategic Management Journal* a été consacrée au concept de capacités dynamiques (Depeyre, 2007). Par ailleurs, un ouvrage collectif de synthèse sur les capacités dynamiques réunissant les auteurs fondateurs tels que Teece, Helfat ou encore Peteraf est paru en 2007. En 2009, un numéro spécial de la revue britannique *British Journal of Management* a été consacré aux capacités dynamiques. Plus récemment en 2010, la revue *Industrial and Corporate Change* y a également consacré un numéro spécial.

Cependant, face à cet intérêt croissant, certains voient dans les capacités dynamiques, un effet de mode et soulignent l'inutilité du concept en mettant en avant l'idée qu'il a tendance à expliquer des phénomènes qui pourraient l'être avec d'autres notions qui existent déjà dans la littérature (apprentissage, adaptation, changement) (Rigaud, 2007). En revanche, d'autres considèrent les capacités dynamiques comme un concept novateur et prometteur allant au-delà des concepts existants afin de fournir des explications plus complètes (Rigaud, 2007). Dans cette lignée, nous envisageons effectivement les capacités dynamiques comme un concept holiste intégrant différentes approches théoriques afin de fournir une explication plus complète de la capacité des organisations à faire des changements récurrents dans une optique de performance.

Depuis, le développement des capacités dynamiques, de nombreuses problématiques ont été étudiées. Ainsi, certains auteurs 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 coopérative (Yami et al., 2008). Toutefois, nous remarquons une réelle carence de la littérature sur la question du déploiement des capacités dynamiques. En effet, cette question reste d'une part très peu étudiée et d'autre part les rares travaux qui y ont porté leur intérêt n'ont pas étudié le phénomène sous l'angle de la récurrence alors que celle-ci est une caractéristique fondamentale du concept de capacités dynamiques. Par conséquent, notre recherche a pour objectif d'étudier le déploiement des capacités dynamiques sous l'angle de la récurrence. Ainsi, nous posons la question suivante : comment les capacités dynamiques se déploient-elles ? Afin d'étudier cette question, il nous semble intéressant d'adopter une perspective longitudinale (Pettigrew, 1990) afin de remonter à l'origine des capacités dynamiques dans l'objectif de comprendre comment ces processus récurrents prennent naissance. Ainsi, nous proposons dans ce papier, de présenter dans une première partie la littérature sur les capacités dynamiques, dans une deuxième partie la méthodologie adoptée et dans une troisième partie les résultats obtenus.

## **1. REVUE DE LITTERATURE : L'APPROCHE BASEE SUR LES CAPACITES DYNAMIQUES**

### **1.1 CAPACITES DYNAMIQUES : UNE OPTIQUE DE PROCESSUS RECURRENT**

La prolifération de publications sur les capacités dynamiques a induit une multitude de définitions. Ainsi, outre la définition de Teece et al (1997) énoncée en introduction et qui a longtemps était la définition de référence, Eisenhardt et Martin (2000) définissent les capacités dynamiques comme « les processus d'une firme qui utilisent des ressources – spécifiquement les processus qui intègrent, reconfigurent, ajoutent ou suppriment des ressources – pour répondre au marché ou créer des changements sur le marché. Les capacités dynamiques sont de ce fait des routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles les firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources lorsque les marchés émergent, entrent en collision, évoluent ou meurent » (p.1107). Zollo et Winter (2002) quant à eux considèrent les capacités dynamiques comme « un pattern appris et stable d'une activité collective à travers laquelle l'organisation génère et modifie systématiquement ses routines dans la quête de l'amélioration de son efficience » (p.340). Plus récemment, Helfat et al. (2007) définissent les capacités dynamiques comme la capacité d'une organisation à créer, étendre ou modifier intentionnellement sa base de ressources (p.7). Teece (2007) quant à lui indique que les capacités dynamiques sont composées de trois capacités : la capacité (1) à

identifier / créer une opportunité, (2) à saisir l'opportunité, (3) à reconfigurer les actifs organisationnels. Cette multitude de définitions souligne un manque de consensus en ce qui concerne notamment la nature des capacités dynamiques. Ainsi, les capacités dynamiques sont tantôt considérées comme une aptitude (Teece et al., 1997 ; Zahra et al., 2006), des processus (Eisenhardt et Martin, 2000), des routines (Winter, 2003), des compétences (Danneels, 2008) ou encore une capacité (Teece, 2007 ; Helfat et al., 2007).

De toute évidence, nous considérons les capacités dynamiques comme des routines organisationnelles dans la mesure où la récurrence des capacités dynamiques est énoncée dans la littérature de manière explicite ou implicite. En effet, l'idée de récurrence est énoncée soit explicitement en associant les capacités dynamiques à des processus ou routines (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Winter, 2003) ou bien soit implicitement en indiquant que les capacités dynamiques sont une réponse aux changements de l'environnement et comme elles interviennent dans un environnement dynamique (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007) elles sont donc forcément récurrentes. Nous adoptons par conséquent la définition d'Eisenhardt et Martin (2000).

Outre le manque de consensus au niveau des définitions, on note également une divergence concernant la conception des capacités dynamiques. En effet, le fait que les définitions soient assez larges et tout autant vagues laisse transparaître un manque d'homogénéité au niveau de la conception des capacités dynamiques. En effet, en se basant sur les définitions, tout phénomène induisant la reconfiguration des actifs organisationnels peut être considéré comme une capacité dynamique. Par conséquent, il existe une multitude de conceptions des capacités dynamiques. A titre illustratif, l'apprentissage par expérimentation (Pablo et al., 2007) est considéré comme une capacité dynamique au même titre que le développement de nouveaux produits (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Winter, 2003). Or, ces deux phénomènes ne sont pas homogènes. En effet, alors que le développement de nouveaux produits constitue la finalité d'un processus, l'apprentissage quant à lui est relatif à un mécanisme qui intervient dans un processus. Il existe en fait plusieurs conceptions des capacités dynamiques : la conception qui les associe à (1) des mécanismes de l'apprentissage (Kale et Singh, 2007), (2) à une fonction organisationnelle (comme la Recherche & Développement) (Helfat, 1997 ; Kale, 2010) ou le marketing (Bruni et Verona, 2009), (3) à l'innovation (Marcus et Anderson, 2006 ; Rothaermel et Hess, 2007), (4) à l'aptitude à entrer dans de nouveaux marchés (King et Kucci, 2002), (5) à identifier et saisir les opportunités (Harreld et al., 2007 ; Liao et al., 2009), (6) à une finalité (comme le développement de nouveaux produits) (March et Stock, 2006).

Or, nous pensons qu'une conception homogène des capacités dynamiques s'avère nécessaire au développement de cette nouvelle approche. Nous proposons, par conséquent, de revoir les approches adoptées dans les travaux empiriques sous un angle homogène dans la mesure où les divergences de conceptions semblent davantage être un problème de forme qu'un problème de fond. En effet, par exemple Pablo et al. (2007) considèrent que l'apprentissage par expérimentation constitue une capacité dynamique. Or, plus loin dans l'article les auteurs indiquent que cet apprentissage doit permettre à l'organisation de développer de nouvelles et meilleures façons de fournir des services. Par conséquent, afin de favoriser une certaine convergence parmi les travaux, cette capacité dynamique peut être qualifiée de la « capacité dynamique à développer de nouveaux services ». En raisonnant par une approche par la finalité, les types de capacités dynamiques que l'on peut identifier dans la littérature sont :

- La capacité dynamique à développer des produits (Helfat, 1997 ; Kale, 2010),
- La capacité dynamique à développer des services (Pablo et al. (2007),
- La capacité dynamique à développer des processus technologiques (Macher et Mowery, 2009),
- La capacité dynamique à faire des alliances (Kale et Singh, 2007).

## **1.2 DEPLOIEMENT DES CAPACITES DYNAMIQUES**

Même si dans la littérature on parle souvent de déploiement des ressources (Kor et Mahoney, 2005), le déploiement des capacités dynamiques est également une expression utilisée par certains auteurs (Maritan et Peteraf, 2007). Toutefois, comme précisé précédemment, même si les travaux empiriques se sont multipliés ces dernières années, très peu d'études ont cherché à analyser le déploiement des capacités dynamiques sous l'angle de la récurrence. Afin d'étudier le déploiement des capacités dynamiques, nous nous basons sur l'article de Teece (2007) qui énonce des composantes des capacités dynamiques : il s'agit notamment de la capacité à (1) identifier / créer une opportunité, (2) saisir l'opportunité, (3) reconfigurer les actifs organisationnels. Pour chacune des composantes, l'auteur énonce les activités qui y interviennent ainsi que des « microfoundations ».

La capacité à identifier (ou créer) des opportunités

Teece (2007) indique que l'identification (ou la création) de nouvelles opportunités est étroitement liée aux activités de veille (scanning), de création, d'apprentissage et d'interprétation. En effet, pour identifier ou créer des opportunités, les entreprises doivent constamment scanner, rechercher et explorer de nouvelles technologies et marchés. Selon

l'auteur, les opportunités peuvent être identifiées à travers deux catégories de facteurs : avoir accès aux informations existante, les nouvelles informations ou connaissances peuvent créer des opportunités. L'identification des opportunités implique des investissements dans les activités de recherche et dans l'identification et la compréhension des besoins des clients et des évolutions technologiques d'une part, et elle implique également de comprendre la demande latente, l'évolution structurelle des industries et marchés ainsi que les réponses des fournisseurs et des concurrents d'autre part. Lorsque des opportunités sont identifiées, les entrepreneurs et les managers doivent savoir comment interpréter les nouveaux événements et développements, quelles technologies poursuivre et quels segments de marché cibler. Ainsi, une fois qu'une évolution devient apparente, une action rapide est requise.

Selon Teece (2007), il existe des sources individuelles et organisationnelles à l'identification des opportunités. Ainsi, sur le plan individuel, l'auteur porte son attention sur les capacités cognitives et créatives. A cet égard, d'autres travaux placent les managers au centre de l'émergence des capacités dynamiques (King et Tucci, 2002 ; Adner et Helfat, 2003 ; Teece, 2007 ; Augier et Teece, 2008). En effet, les managers jouent un rôle indispensable dans la reconfiguration des ressources et compétences. En ce sens, certains auteurs introduisent le concept de capacités dynamiques managériales (Adner et Helfat, 2003). 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). En ce sens, la fonction stratégique fondamentale des managers est l'orchestration des actifs organisationnels (Teece 2007 ; Augier et Teece, 2008). 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. Le capital social résulte des relations sociales et peut conférer un certain degré d'influence, de contrôle et de pouvoir. La cognition managériale fait référence aux croyances managériales et aux modèles mentaux qui servent de base pour prendre des décisions (Walsch, 1995). Dans la lignée de ces travaux, Pandza et Thorpe (2009) soulignent l'importance de la recherche créative (creative search) et du sensemaking stratégique pour l'émergence des capacités dynamiques.

Sur le plan organisationnel, Teece (2007) indique que la recherche & développement peut permettre de découvrir de nouvelles opportunités. De toute évidence, l'identification des opportunités requiert une collecte et interprétation des informations. Ces informations doivent être relatives à l'évolution du marché et doivent notamment porter sur les collaborateurs potentiels, les clients, les fournisseurs qui sont actifs dans les activités d'innovation. En effet, l'auteur indique que les clients et les fournisseurs peuvent permettre de détecter des opportunités. L'accès à l'information étant fondamental à l'identification d'opportunités, l'entreprise doit donc chercher à développer des processus organisationnels permettant de recueillir des informations.

#### La capacité à saisir les opportunités

Dès lors qu'une opportunité a été identifiée, elle doit être saisie à travers de nouveaux produits, processus ou services. Ceci requiert des investissements dans les activités de développement et de commercialisation. Le fait de saisir l'opportunité implique de maintenir et d'améliorer les compétences technologiques et les actifs complémentaires. Il convient également d'investir massivement dans des technologies et des modèles susceptibles de faire accepter l'opportunité sur le marché.

Selon Teece (2007) quatre sources peuvent favoriser la capacité à saisir les opportunités. Ainsi, le fait de sélectionner l'architecture du produit et les business modèles associés vont permettre de définir la manière dont l'entreprise va délivrer de la valeur à ses clients. Pour ce faire, la réflexion doit porter sur les technologies et fonctionnalités à incorporer dans le produit et service, la gestion des coûts qui doit être conçue pour satisfaire les besoins des clients, la manière dont les technologies doivent être assemblées, l'identification du segment de marché qui doit être ciblé, les mécanismes et les manières par lesquels la valeur peut être créée. Ensuite, la sélection des protocoles de prise de décision doit permettre d'éviter les biais ainsi que les erreurs de décision. La sélection ou la définition des frontières de l'entreprise peut permettre de constituer le business modèle le plus approprié. La construction d'une loyauté et d'un engagement doit permettre de motiver et d'impliquer les individus.

#### La capacité à reconfigurer les actifs organisationnels

Selon Teece (2007), l'identification des opportunités, la sélection des technologies et des attributs des produits, la constitution des nouveaux business modèles ainsi que l'engagement financier de l'entreprise afin de saisir les opportunités vont induire la croissance et la

profitabilité de l'entreprise. Cette croissance impliquant de nouveaux actifs organisationnels, la recombinaison et la reconfiguration des actifs et structures organisationnels s'avèrent indispensables pour le maintien de la croissance.

Teece (2007) énonce quatre sources favorables à l'ajustement continu des actifs organisationnels. Ainsi, il énonce tout d'abord l'importance de la décentralisation et la décomposabilité de la décision qui peut permettre que différents managers aient accès à différentes informations et contrôlent différentes décisions sans passer par un décideur unique. La décentralisation de la prise de décision peut induire une plus grande responsabilité relative aux prises de décisions à différent niveau managérial. Par conséquent, les managers peuvent agir à leur niveau et favoriser l'identification des opportunités et des menaces. Pour ce faire, il convient d'adopter une structure multidivisionnelle. Ensuite, l'auteur énonce le management de la co-spécialisation qui peut concerner la complémentarité d'un actif avec un autre actif, de la stratégie avec la structure appropriée ou encore de la stratégie avec les processus appropriés. Teece énonce également la gouvernance de l'entreprise qui doit permettre l'apprentissage et la génération de nouvelles connaissances. La quatrième source énoncée par Teece est relative au management de la connaissance. L'auteur indique que dans le cadre des capacités dynamiques, l'aptitude à intégrer et combiner des connaissances constitue une compétence de base. Dans cette optique, d'autres travaux ont mis en avant le rôle des mécanismes de l'apprentissage dans l'émergence des capacités dynamiques. Par exemple, Zollo et Winter (2002) indiquent que les capacités dynamiques résultent de trois mécanismes de l'apprentissage qui sont (1) l'accumulation de l'expérience, (2) l'articulation et la (3) codification de la connaissance.

## **2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

### **2.1 ETUDE LONGITUDINALE DE CAS ENCHASSES DANS LE SECTEUR DU TOURISME**

Afin d'identifier des capacités dynamiques dans une optique de processus récurrent, nous avons étudié des processus de changement (cette idée est détaillée plus loin). Nous avons donc mené une recherche sur le processus (Langley, 1999). Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie qualitative dans la mesure où de nombreux auteurs s'accordent pour indiquer qu'une recherche sur le processus est intimement liée à une méthodologie qualitative (Peteraf et Maritan, 2007). En effet, une recherche sur le processus requiert la description en

profondeur du phénomène étudié et la valeur de cette description repose sur la richesse des données collectées (Grenier et Josserand, 2007).

L'objectif de la recherche étant d'analyser le déploiement des capacités dynamiques, nous avons choisi une démarche d'étude de cas (Yin, 2009). La comparaison de plusieurs changements effectués à des dates différentes nous a conduit à mener une étude longitudinale (Pettigrew, 1990) : la perspective longitudinale est également adoptée afin de comprendre comment les processus récurrents prennent naissance au sein de l'entreprise étudiée (les changements étudiés couvrent les activités de l'entreprise de 1996 à 2008). L'identification de plusieurs niveaux d'analyse souligne le caractère enchâssé de nos cas (Yin, 2009 ; Musca, 2006) qui sont ici les capacités dynamiques. Les cas sont étudiés au sein d'une entreprise du secteur touristique.

## **2.2 CHOIX DU SECTEUR ET DE L'ENTREPRISE**

Dans son article de 2007, Teece indique que le fait de détenir des capacités dynamiques semble particulièrement intéressant pour les entreprises multinationales qui évoluent dans des environnements qui répondent à certaines caractéristiques : (1) l'environnement est ouvert au commerce international et présente des opportunités et menaces relatives aux changements rapides des technologies, (2) le changement technologique est systémique dans la mesure où la création de produits et / ou services requiert la combinaison de multiples inventions, (3) il y a des marchés globaux bien développés pour l'échange de biens et services, (4) l'environnement des affaires est caractérisé par des marchés peu développés en termes d'échanges technologiques et de savoir faire managérial. L'auteur ajoute que ces caractéristiques peuvent être présentes dans des grands secteurs qui répondent aux lois de l'économie globale et spécialement dans le secteur de la haute technologie. Dans ces secteurs, le succès de l'entreprise dépend très peu de son aptitude à contourner les contraintes connues ou de la réalisation d'économie d'échelle dans la production. Le succès dépend plus de la découverte et du développement des opportunités, de la combinaison efficace des inventions générées en interne et en externe, de l'incorporation des technologies efficaces et efficaces à l'intérieur de l'entreprise, de la protection de la propriété intellectuelle, de l'amélioration des « best-practices », de l'invention de nouveaux business modèles, des prises de décisions non biaisées, ainsi que de la protection contre l'imitation ou d'autres formes de répliquations par les concurrents.

Toutefois, alors que Teece (2007) indique que les capacités dynamiques sont plus appropriées aux entreprises du secteur de la haute technologie, Easterby-Smith et al (2009) préconisent d'étudier les capacités dynamiques dans d'autres secteurs d'activités. Ainsi, conformément à ces préconisations, nous choisissons de mener notre recherche dans le secteur du tourisme qui n'a jusqu'alors pas été investiguée dans le cadre des recherches portant sur les capacités dynamiques. Toutefois, même s'il ne s'agit pas d'un secteur de la haute technologie, nous pensons que le secteur du tourisme répond aux critères énoncés par Teece (2007). En effet, il s'agit d'un secteur qui s'est considérablement globalisé ces dernières années avec la présence de groupes étrangers qui se sont installés sur le territoire français. Par ailleurs, l'avènement de l'Internet a renforcé la concurrence entre les tours opérateurs français et étrangers. Ensuite, dans le secteur du tourisme, le succès des entreprises ne repose pas sur la réalisation d'économies d'échelles, mais plutôt sur l'innovation et la créativité c'est-à-dire la capacité à faire évoluer en permanence les produits. Ce qui requiert par conséquent une capacité relative à la découverte et à l'exploitation des opportunités.

L'entreprise étudiée, appelée ici « Monde Exotic » est un tour opérateur de grande taille selon la définition du secteur (Dornier et Karoui, 2005) créée en 1979, ayant le statut juridique ordinaire de S.A. Implantée en France, l'entreprise se définit comme un multispécialiste du voyage sur mesure qui dispose d'une agence intégrée. L'entreprise a été rachetée en 1996 par cinq amis, qui détiennent toujours plus de la moitié du capital, dont trois participent aux décisions stratégiques. Cette entreprise est choisie pour sa performance ainsi que pour les nombreux changements qu'elle a opérés depuis 1996. En effet, les données comptables ainsi que celles collectées du palmarès financier réalisé par la revue spécialisée sur le tourisme (L'Echo Touristique) indiquent une croissance continue de l'entreprise qui enregistre des résultats positifs depuis 1996. Depuis cette même date de nombreux changements stratégiques ont eu lieu au sein de l'entreprise. La performance organisationnelle ainsi que le changement sont les deux indicateurs incontournables des capacités dynamiques.

### **2.3 OPERATIONNALISATION DES CAPACITES DYNAMIQUES**

Afin d'identifier des capacités dynamiques (dans une optique de processus récurrent), nous avons dans un premier temps identifier les changements effectués par l'entreprise. Nous avons ensuite classé ces changements en fonction de leur nature. Puis, nous avons choisi d'étudier deux catégories de changements : les diversifications d'activités et les ouvertures d'agences de voyages. Pour chaque catégorie, nous avons répertorié l'ensemble des

changements. Lorsque l'ensemble des changements était supérieur au nombre de quatre, nous avons choisi de limiter l'étude détaillée à seulement trois d'entre eux en retraçant leur processus selon la méthode narrative (Eisenhardt, 1989). Enfin, nous avons comparé les processus d'une catégorie entre eux. Lorsque le processus entre les trois changements était similaire ou quasiment similaire, nous avons conclu qu'il existait une capacité dynamique. Nous avons ainsi identifié deux capacités dynamiques : à diversifier les activités et à ouvrir des agences de voyages.

Ajoutons également que le processus déployé pour mettre en œuvre certains changements n'a pas pu être caractérisé de capacités dynamiques en raison d'un manque de récurrence : c'est le cas notamment du processus déployé pour intégrer les pratiques du tourisme responsable au sein de l'entreprise.

## **2.4 COLLECTE ET ANALYSE DES DONNES**

La collecte des données s'est faite en deux temps. Dans un premier temps, nous avons mené des entretiens exploratoires afin d'identifier si le concept de capacités dynamiques pouvait évoquer aux répondants certaines pratiques organisationnelles. Nous avons ainsi mené des entretiens ouverts en posant des questions telles que : comment faites vous pour effectuer régulièrement des changements ? ou encore comment faites vous pour renouveler les ressources et compétences de l'entreprise ? Nous avons ainsi mené 18 entretiens exploratoires au près d'acteurs organisationnels occupant des fonctions différentes (directeur général, directeur d'activités, directeur de destination, chef de produits, directrice des ressources humaines, conseiller voyages).

C'est un aller retour permanent entre les données collectées et la littérature qui nous a permis d'opérationnaliser les capacités dynamiques. En effet, ces aller retour nous ont permis de faire le lien entre les processus des changements identifiés sur le terrain et l'article de Teece (2007) : nous avons effectivement retrouvé les 3 composantes énoncées par Teece dans les processus de changements étudiés. Nous avons donc classé les différents changements en 2 catégories. Nous avons étudié 3 changements pour chaque catégorie. Les catégories et changements identifiés sont les suivants : diversification des activités (ouverture d'un Riad à Marrakech, lancement d'un bateau de croisière sur le Nil et ouverture d'une Pousada à Bahia) et ouverture d'agences de voyages (à Lyon, Lille et Strasbourg). La deuxième étape de la collecte de données a donc consisté à étudier le processus de ces changements : six entretiens ont été menés avec différents acteurs (directeur général, directrice des ressources humaines,

directeur des hébergements, directeur du réseau des agences de voyages, directeur de destination). Un guide d'entretien spécifique à chaque capacité dynamique a été élaboré en fonction à la fois des données collectées lors de la phase exploratoire et des notions énoncées dans l'article de Teece (2007). En d'autres termes, les guides d'entretiens comprenaient les différentes étapes du processus et pour chaque étape il s'agissait de comprendre comment l'opportunité a été créée, comment elle a été saisie et comment les actifs organisationnels ont été reconfigurés. La deuxième phase de la collecte de données consistait donc à vérifier et compléter les données précédemment collectées. Les données collectées ont été complétées et triangulées avec d'autres sources telles que les documents internes ainsi que des articles de presses.

En ce qui concerne l'analyse des données, nous avons réalisé deux niveaux de codage. Dans un premier temps, nous avons codé les entretiens afin de reconstituer l'historique de chaque changement et d'en décrire les principales étapes. Pour ce codage, nous avons gardé comme code les termes des répondants afin de rendre compte dans l'authenticité les étapes du processus de chaque changement. Nous avons choisi comme unité d'analyse le groupe de phrases (Allard-Poesi, 2003) afin de ne pas tronquer le discours des répondants. Dans un deuxième temps, nous avons codé l'historique des changements afin de conceptualiser les différents codes identifiés au préalable. Ce codage a induit des regroupements entre les étapes définies précédemment. Nous avons ensuite cherché à distinguer dans chaque processus les trois composantes énoncées par Teece (2007). Pour ce faire, nous avons établi selon l'approche de Miles et Huberman (1994), un dictionnaire de départ de notions énoncées dans l'article de Teece (2007). De nouvelles notions ont été ajoutées pendant la phase de collecte de données. Les notions spécifiques à chaque composante énoncée par Teece nous ont donc permis de distinguer les 3 composantes dans les processus des changements étudiés.

### **3. RESULTATS DE LA RECHERCHE**

#### **3.1 ANALYSES DES CAPACITES DYNAMIQUES**

Nous proposons dans cette partie de retracer l'historique de chaque changement afin de rendre compte de la similarité des processus. Toutefois, seul le premier changement de chaque capacité dynamique est décrit avec les récits des répondants. Nous analysons également le processus des capacités dynamiques par rapport à l'article de Teece (2007). Ensuite, nous expliquons la formation et le déploiement de chacune des capacités dynamiques.

### 3.1.1 Capacité dynamique à diversifier les activités

#### Changement 1 : Ouverture d'un Riad dans la Medina de Marrakech

L'ouverture du Riad débute par la volonté d'ouvrir les propres hébergements de l'entreprise comme le précise la directrice des ressources humaines : « *Les hébergements exclusifs à quoi ça sert ? La stratégie à l'origine c'était quoi ? C'était de se dire, nous notre métier c'était de faire voyager les gens et en fait on leur construit des voyages et on achète pour leur compte des nuits d'hôtels partout dans le monde pour qu'ils passent un bon voyage. Du coup tant qu'à faire, donc nous notre rémunération se fait entre le prix auquel on vend aux clients et le prix auquel on achète nos nuits d'hôtels, nos excursions auprès de nos réceptifs etc... C'est ça c'est ça notre marge. Donc notre réflexion c'était de se dire si au lieu d'acheter une nuit d'hôtel à tarteempion qu'on ne connaît pas etc...si on envoyait nos clients dans un hôtel ou dans un hébergement qui nous appartient ben au lieu de donner de l'argent à cet hôtelier tarteempion ben on achète une nuit d'hôtel à quelque chose qui appartient à notre entreprise donc on gagne aussi sur l'hébergement et pas seulement sur la construction du voyage. Donc ça c'est ce qui a prévalu au fait qu'on ouvre un Riad à Marrakech* ». La destination choisie est le Maroc car lorsque les dirigeants rachètent l'entreprise en 1996, le Maroc représente une très faible part des activités alors qu'il s'agit d'une destination qui présente un fort potentiel en France. Dès lors, l'idée des dirigeants est de dynamiser le développement de cette destination d'une manière qui puisse permettre de se différencier de la concurrence. Ainsi, les dirigeants décident d'ouvrir un Riad à Marrakech étant donné qu'à l'époque il en existe très peu. Ils pensent que le fait d'avoir son propre hébergement pourrait permettre de crédibiliser l'entreprise sur cette destination comme l'indique le directeur général : « *Lorsqu'on reprend l'entreprise donc en 96, des destinations n'existent pas, ou si peu que ça ne vaut pas la peine d'en parler : l'Egypte, le Maroc, sont un bon exemple. Or, ce sont deux grosses destinations en France, donc là on se dit pour exister sur ces destinations, il va falloir qu'on apporte quelque chose de plus...* ». D'autant plus qu'il y a une demande de la part de la clientèle pour des Riads plus confortables alors que les Riads proposés à l'époque ne répondent pas à ce critère de qualité comme l'indique le directeur des hébergements : « *L'idée de base c'était nous nos clients commencent à faire des demandes pour des Riads un peu plus confortables que ce qu'on trouvait actuellement. (...) Donc là c'était l'idée de base de coller au mieux à la demande de nos clients* ». Afin de dynamiser la destination du Maroc le Riad doit englober un angle historique de manière à pouvoir engendrer de la communication autour de la destination comme le précise le directeur général : « *Il faut répondre à cette question, est-ce que le*

*produit fini va être un vecteur dynamisant sur la destination par sa capacité à communiquer ?* ». Ensuite, le directeur général réalise une étude de rentabilité afin de déterminer si l'entreprise dispose du potentiel de remplissage de l'hébergement : *« Alors bien sûr on a tout un tas d'études préalables qui sont faites, le potentiel offert par la zone du point de vue touristique, le nombre de clients que nous même on y envoie »*. L'étude de rentabilité a ensuite conduit au processus d'implantation de l'entreprise sur la destination comme l'indique le directeur général : *« Et une fois que les études sont terminées, ben voilà on appuie sur le bouton et on y va. (...) je lance tout quoi »*. Ainsi, le processus d'implantation débute par la recherche d'un bâtiment adéquat sur place. Pour ce faire, l'entreprise a fait appel à son réceptif local qui est le plus à même de trouver le bâtiment répondant aux critères de l'entreprise au regard de sa connaissance du pays comme le souligne le directeur des hébergements : *« Ensuite, on a cherché le bâtiment. Ben, en fait on a ce qu'on appelle dans chaque pays des réceptifs...on en avait un dont on était très proche sur le Maroc, et c'est lui qu'on a missionné pour aller nous trouver...la première liste d'une cinquantaine ou une soixantaine de riads à visiter et puis à estimer»*. Suite à la présélection des bâtiments effectuée par le réceptif local, le directeur général s'est déplacé sur place afin de les visiter. Ce dernier était quelque fois accompagné du directeur des hébergements (qui à l'époque était chef de produits) comme l'indique ce dernier : *« Oui à chaque fois qu'on y allait on en visitait une dizaine, une quinzaine, on en retenait un (...) C'est essentiellement notre directeur général et puis de temps en temps si j'étais sur place, il nous arrivait tous les deux...de les visiter »*. Ainsi, parmi tous les riads visités c'est celui qui offrait la possibilité d'intégrer une douzaine de chambres qui a été choisi. D'autant plus que le Riad acheté offrait une possibilité d'extension comme l'indique le directeur des hébergements : *« C'était principalement pour la taille, ce qui nous a permis de faire une douzaine de chambres, et pour les possibilités d'extension parce qu'il y avait deux autres tous petits Riads à côté qui étaient quasiment en ruine et qu'on a pu acheter ensuite...»*. Outre le critère de la taille, le Riad choisi répond également à l'objectif de départ relatif à l'angle historique que doit couvrir le bâtiment. Ainsi, conformément au concept défini au préalable, le Riad se situe dans un quartier historique à Medina où se trouvent une ancienne école Coranique et des zones de pèlerinage : *« Je crois qu'il est du 18<sup>e</sup>, il a une vraie histoire et il est près d'une école coranique vraiment ancienne à Marrakech dans un quartier où il y a toujours eu beaucoup de pèlerinages »*. Lors de l'acquisition du bâtiment, une étude de rentabilité a été réalisée par le directeur général : *« Au moment où on a envisagé de signer, sur la base du prix, des rénovations, et puis on a fait voila toute une étude du coup d'équipement...Pour essayer de rentabiliser ça. Ben voila on a*

*fait tout un business plan si vous voulez complet, ça c'est le DG, le roi du business plan qui s'est occupé de ça* ». Le bâtiment acquis a ensuite été rénové, restauré et aménagé. Cette étape a ensuite été suivie de la constitution d'une équipe comme l'indique le directeur des hébergements : « *Après le rachat du bâtiment, il a fallu faire des travaux et tout ce qui est décoration et aménagement. Et puis, donc il a fallu trouver un directeur, ça a été très simple en fait puisque notre réceptif qui de par son métier visitait pas mal d'hôtels, et était en contact avec beaucoup d'hôtels, était très ami avec une directrice d'hôtel, elle était très compétente, qu'elle avait envie de changer, que c'était un projet qui la séduirait vraiment, c'est elle qu'on a recruté et quasiment juste après l'achat du Riad, qui nous a donné son expérience d'hôtelière, et puis est venue avec son équipe de serveurs, de cuisiniers, donc pour ça a été très facile* ». Des produits ont ensuite été créés autour du Riad comme le précise le directeur des hébergements : « *Donc on a mis en avant sur notre site et dans nos brochures, un long week-end à Marrakech, un produit Marrakech Essaouira, en incluant toujours la Villa Nomade bien sûr. Après un produit sur les villes impériales avec un grand circuit de 10 jours, avec Fez, Rabats et Meknès et Marrakech. On a monté un peu tous les produits classiques en incluant notre hébergement. Donc on a mis en avant, c'est vrai que quand on allait sur notre site c'était...quand on arrivait sur le Maroc 99% de nos produits incluait la Villa Nomade. On était très très bornés là-dessus* ». Le lancement de l'activité d'hôtellerie à Marrakech a induit la création d'une nouvelle brochure et d'un site Internet dédié au Maroc comme l'indique le directeur des hébergements : « *Alors d'abord on a complètement relooké notre brochure, à l'époque on avait une brochure qui l'Egypte, le Maroc, beaucoup de pays. Là on a fait tout de suite une brochure unique pour le Maroc (...) on a créé un site spécialement pour notre Riad* ». Une fois que les produits étaient prêts à être commercialisés, l'entreprise a mis en place des voyages de formation afin que les conseillers acquièrent les connaissances requises pour commercialiser les nouveaux produits comme le souligne le directeur des hébergements : « *Il a fallu se constituer une équipe, on avait 2 spécialistes du Maroc jusque là qui étaient capables de vendre des voyages au Maroc, on a fait donc beaucoup de voyages de reconnaissance, on a envoyé peut être 20 ou 25 personnes par petits groupes de 6 visiter notre Riad, visiter Marrakech, d'autres Riads, pour avoir une comparaison, pour avoir vraiment une force de vente conséquente que dans chaque agence en province même partout, tout le monde soit prêt, sache comment le vendre, comment en faire la publicité, et comment ramener des gens là-bas* ». Les formations terrain ont donné lieu à des rapports de formation qui ont été ajoutés dans la base de données de l'entreprise comme le précise le directeur des hébergements : « *Un rapport est rédigé par les conseillers qui ont*

*réalisé le voyage de reconnaissance. Ils disent ce qu'ils ont vu etc...et les informations sont mises dans la base de données avec des photos* ». Comme l'indique le récit du directeur des hébergements, l'ouverture du Riad à Marrakech a permis d'atteindre l'objectif fixé au départ c'est-à-dire le développement de la destination du Maroc. En effet, les ventes ont augmenté depuis l'ouverture du Riad : *« Très nettement, alors, j'en ai la preuve ici : donc en 99, je vais être vraiment juste avant l'ouverture, on faisait 830 000 euros par an sur le Maroc, et en 2003 par exemple là il était ouvert et il avait bien commencé à se remplir, 830 000 euros c'est à peu près 830 000 clients, là on était presque à 1 million neuf, voilà donc 3 ans plus tard (...) Il y eu aucun souci, ça a dynamisé les ventes de manière très très forte. Ca a très bien marché aussi donc...»*. Au-delà de l'aspect de la hausse des ventes, l'ouverture du Riad a également permis à l'entreprise d'être beaucoup plus réactive face à la demande de la clientèle. En effet, s'agissant de la propre structure de l'entreprise, elle est ainsi capable d'indiquer aux clients en temps réel la disponibilité des chambres alors qu'avec un prestataire externe, l'entreprise est contrainte d'attendre la réponse du prestataire pour valider la demande du client. Le fait d'ouvrir l'hébergement a également nécessité d'améliorer les outils informatiques : *« Ca nous a permis oui d'accélérer vraiment le processus de vente, en nous rendant compte à quel point c'était confortable d'essayer d'avoir de plus en plus...De travailler avec nos différents réceptifs pour arriver à cette performance là en terme de rapidité parce qu'on a vu que ça augmentait vraiment la concrétisation d'avoir des réponses aussi rapides* ». L'ouverture du Riad a également permis à l'entreprise d'atteindre la taille critique : ce qui a permis de s'approprier un réceptif comme le précise le directeur des hébergements : *« Il y a eu aucun problème et le volume d'ailleurs qu'on a atteint nous a permis d'ouvrir notre propre réceptif* ». Toutefois, même si l'ouverture du Riad à Marrakech a permis dans un premier temps à l'entreprise d'augmenter ses ventes sur le Maroc, on note que quelques années plus tard, la banalisation des Riads dans la ville a conduit l'entreprise à baisser les prix. Ainsi, l'ouverture de ce Riad n'a pas été aussi rentable que dans les premières années. Avec le développement des Riads, l'entreprise ayant des difficultés à remplir son hébergement, elle fait même appel à d'autres tour-opérateurs afin d'assurer le taux de remplissage comme l'indique le directeur des hébergements : *« C'est beaucoup dire mais l'offre du Riad à Marrakech a complètement explosée, on est passé d'une vingtaine, aujourd'hui il doit y en avoir 4 ou 500, donc ça tire les prix vers le bas, ça a été vraiment...Les gens étaient assiégés d'offres diverses, ça été difficile pour nous de pousser et de préconiser notre seul Riad qui est très bien, qui est mieux que les autres pour nous mais qui n'a pas d'élément différenciant vraiment délirant, voilà, il y a beaucoup d'autres Riads équivalents, un peu moins bien, un peu mieux, un peu différent,*

*avec une plus grande piscine, avec plus de chambres...Donc là on a eu un peu plus de mal et c'est vrai que maintenant on le remplit un peu mieux, mais on fait appel à des tour-opérateurs étrangers ».*

### **Changement 2 : Lancement du bateau de croisière sur le Nil**

Suite à l'ouverture du Riad, l'entreprise décide de lancer un bateau de croisière sur le Nil afin de développer l'Égypte comme indiqué précédemment. Là aussi l'objectif des dirigeants est de se différencier de la concurrence. Ainsi, le fait que l'entreprise soit spécialiste du voyage sur mesure n'étant pas un critère suffisant pour se différencier, les dirigeants décident d'acquérir un bateau original afin de marquer leur différence. Par ailleurs, il existait également une inadéquation entre l'offre proposée par l'entreprise et la demande émanant de la clientèle. En effet, comme le souligne le directeur des hébergements, les services proposés sur les bateaux de croisière sur le Nil ne répondaient pas à des critères de qualité optimale pourtant demandée par la clientèle de l'entreprise. Afin de trouver le bateau adéquat, l'entreprise a fait appel à l'office du tourisme mais également à son réceptif local. Les dirigeants se sont ensuite déplacés pour visiter les bateaux présélectionnés. Toutefois, le bateau acquis ne faisait pas parti des bateaux présélectionnés et résulte plus d'un fait de hasard. Ensuite, après l'avis favorable d'un expert maritime sur la capacité de navigation du bateau et après des calculs de rentabilité, les dirigeants ont décidé d'acquérir le bateau même si cela constituait un gros risque au regard du potentiel que représentait l'Égypte au sein de l'entreprise. Le bateau répondait aux critères relatifs à l'angle historique fixés par l'entreprise dans la mesure où il s'agit du bateau du Roi Farouk. Le bateau a donc été rénové et restauré avec notamment l'aide du père du PDG de l'entreprise qui est ingénieur de formation. En ce qui concerne la navigation du bateau, le personnel technique déjà présent a été conservé. En revanche, il a été nécessaire de recruter du personnel hôtelier. Le lancement de l'activité de croisière sur le Nil a induit la création d'une nouvelle brochure et d'un site Internet dédié au bateau. Des produits autour du bateau ont été développés. Des formations terrain sont organisées afin que les conseillers acquièrent les connaissances pour commercialiser les nouveaux produits. Ces formations terrain donnent lieu à des rapports de formation. Le lancement de cette nouvelle activité a permis d'atteindre l'objectif fixé avec une hausse des ventes sur l'Égypte.

### **Changement 3 : Ouverture d'une Pousada à Bahia**

Contrairement à l'ouverture du Riad à Marrakech et au lancement du bateau sur le Nil, l'ouverture de la Pousada à Bahia est beaucoup plus symbolique. En effet, l'entreprise étant leader du marché sur le Brésil, sa volonté est d'assurer une présence locale afin de consolider sa place de leader et de répondre dans le même temps à la demande de la clientèle dans la mesure où à l'époque, il existe très peu d'hébergements de charme à Bahia. L'entreprise fait appel à un correspondant situé à Bahia afin de trouver les bâtiments appropriés pour ouvrir une Pousada et le directeur général se rend sur place afin de les visiter. Le directeur général a effectué une étude de rentabilité. Suite à l'acquisition des bâtiments, des travaux ont été effectués afin de les rénover et de les restaurer. Pour ce faire, il a fallu obtenir des autorisations étant donné que les bâtiments étaient situés dans un quartier historique classé par l'UNESCO. L'ouverture de la Pousada a nécessité de constituer une équipe sur place. L'entreprise a également créé une brochure et un site internet consacrée à la Pousada et a développé des produits autour de la Pousada. Ensuite, il a été nécessaire d'organiser des formations terrain afin que les conseillers acquièrent les connaissances pour commercialiser les nouveaux produits. Des rapports de formation ont été rédigés et intégrés dans la base de données de l'entreprise. L'ouverture de la Pousada a permis de faire de la communication pour l'entreprise et la destination du Brésil.

Nos analyses montrent que ces trois changements sont effectués selon un même processus faisant intervenir les mêmes étapes en remarquant toutefois que le premier changement fait intervenir deux étapes supplémentaires relatives à la volonté d'ouvrir les propres hébergements de l'entreprise et à la définition des critères des hébergements (voir tableau ci-dessous). Il s'agit donc d'un même processus qui est déployé plusieurs fois (idée de la récurrence). La récurrence du processus associée à la reconfiguration des actifs organisationnels (voir tableau ci-dessous) nous permet d'avancer qu'il s'agit d'une capacité dynamique.

On observe également que le processus relatif à la capacité dynamique à diversifier les activités fait intervenir les trois composantes énoncées par Teece (2007). Le processus débute par la capacité à créer une opportunité. En effet, c'est la volonté d'ouvrir des hébergements qui induit la création de l'opportunité. Celle-ci résulte de la capacité cognitive et créative des dirigeants (Teece, 2007). La volonté de faire les changements est favorisée par l'accès à l'information (Teece, 2007) relative à la faiblesse des destinations en question ainsi qu'à la demande de la clientèle. Cette étape est suivie de l'étape relative à la capacité à saisir l'opportunité. Cette étape se caractérise par la définition de l'architecture des biens (Teece,

2007) à acquérir pour ouvrir les hébergements. La définition des critères des biens est favorisée par la structure et les procédures de l'entreprise (Teece, 2007). En effet, le fait que la vente soit intégrée dans les activités de l'entreprise permet d'identifier la demande de la clientèle. Le fait que le siège social soit agencé en deux espaces (direction + vente) permet une interaction entre la direction et les opérationnels : ce qui favorise les remontées d'informations. La dernière étape du processus est relative à la reconfiguration des actifs organisationnels. En effet, l'ouverture des hébergements induit plusieurs reconfigurations. On note tout d'abord le développement de supports (création des hébergements, développement de nouveaux produits, création d'une nouvelle brochure et d'un site internet). Outre l'acquisition des ressources, la troisième étape fait également intervenir des processus de management des connaissances (Teece, 2007). En effet, on note des processus relatifs à l'acquisition, la codification et l'intégration des connaissances.

**Tableau 1: Les étapes de la capacité dynamique à diversifier les activités**

<b>Composantes de Teece (2007)</b>	<b>Étapes conceptuelles</b>	<b>Étapes du processus</b>	<b>Changement 1 : Riad</b>	<b>Changement 2 : Sudan</b>	<b>Changement 3 : Pousada</b>
Capacité à créer une opportunité	Volonté de faire un changement	Etape 1 : Volonté d'ouvrir les propres hébergements de l'entreprise	Volonté d'ouvrir les propres hébergements de l'entreprise		
	Définition de l'architecture du bien	Etape 2 : Définition des critères des hébergements	Les hébergements doivent englober un angle historique		
Capacité à saisir l'opportunité	Décision d'ouvrir un hébergement	Etape 3 : Décision d'ouvrir un hébergement	Décision d'ouvrir un Riad à Marrakech	Décision de lancer un bateau de croisière	Décision d'ouvrir d'une Pousada
		Etape 4 : Etude de rentabilité	Etude de rentabilité pour déterminer le nombre de chambres du Riad	Etude de rentabilité pour déterminer le nombre de chambres du bateau	Etude de rentabilité pour déterminer le nombre de chambres de la Pousada
Capacité à reconfigurer les actifs organisationnels	Acquisition des ressources	Etape 5 : Recherche du bien	Recherche du bâtiment par le réceptif local	Recherche du bateau à travers des offices de tourisme et le réceptif local	Recherche du bâtiment par le réceptif local
		Etape 6 : Visite du bien	Les dirigeants visitent les Riads sélectionnés	Les dirigeants visitent les bateaux sélectionnés et d'autres bateaux sur place	Les dirigeants visitent les Pousada sélectionnés
		Etape 7 : Acquisition du bien	Acquisition du bâtiment	Acquisition du bateau	Acquisition du bâtiment
		Etape 8 : Travaux et rénovation	Travaux/Rénovation	Travaux/Rénovation	Travaux/Rénovation
		Etape 9 : Constitution d'une équipe	Recrutement d'une directrice d'hébergement et du personnel hôtelier	Maintien du personnel navigant et recrutement du personnel hôtelier	Recrutement d'une directrice d'hébergement et du personnel hôtelier
		Etape 10 : Développement des supports	Développement de produits	Développement de produits	Développement de produits

		Etape 11 : Création d'une brochure et d'un site Internet	Création d'une brochure Maroc et d'un site Internet consacré au Riad	Création d'une brochure et d'un site Internet consacré au bateau	Création d'une brochure Brésil et d'un site Internet consacré à la Pousada
	Acquisition des connaissances	Etape 12 : Organisation d'une formation terrain	Formation terrain dans le Riad	Formation terrain dans le bateau	Formation terrain dans la Pousada
	Codification des connaissances	Etape 13 : Rédaction d'un rapport de formation	Rapport de formation sur le Riad	Rapport de formation sur le bateau	Rapport de formation sur la Pousada
	Intégration des connaissances	Etape 14 : Ajout du rapport dans la base de données	Ajout du rapport dans la base de données	Ajout du rapport dans la base de données	Ajout du rapport dans la base de données

### 3.1.2 Capacité dynamique à ouvrir des agences de voyages

#### Changement 1 : Ouverture de la première agence de voyages de Lyon

L'idée d'ouvrir des agences de voyages est consécutive à la volonté des dirigeants de faire prospérer l'entreprise en province. Ainsi, afin d'identifier la part des ventes réalisées avec les clients issus des villes de province, les dirigeants analysent le fichier clients comme le souligne le récit du directeur général : « *On a commencé ce processus en 1998, la première question qu'il fallait se poser c'est a-t-on des chances de prospérer en province sachant qu'on s'est installé à Paris et qu'on dispose à l'époque des informations suivantes : on a un fichier clients, un fichier prospects ? (...) Bon, donc on a commencé à regarder un petit peu la façon dont fonctionnait le fichier par rapport aux ventes en fonction de la géographie* ». L'analyse de ce fichier met en évidence trois éléments. Tout d'abord, les dirigeants identifient qu'au-delà de l'île de France, les clients sont issus d'autres villes notamment Lyon, Toulouse et Marseille comme l'indique le récit du directeur général : « *On s'est aperçu que, on était présent en île de France. (...) Mais on avait quelques clients à Lyon, quelques clients à Toulouse, quelques clients à Marseille* ». Ensuite, les données du fichier clients permettent aux dirigeants de calculer le chiffre d'affaires par le nom de clients en fonction de la zone géographique. Le récit du directeur général indique que ce chiffre est similaire quelque soit la zone géographique considérée : « *Dans la mesure où on a le nombre de noms, de clients franciliens et qu'on connaît le chiffre d'affaires annuel qu'on fait sur ces clients franciliens, on est capable de diviser l'un par l'autre, donc on obtient un chiffre d'affaires par nom du fichier. Et on s'est aperçu que ce chiffre s'élevait en moyenne aux alentours de 600. (...) Et, puis on s'est dit tiens, alors à Lyon (...) et puis on s'est aperçu que c'est à peu près la même chose bon* ». Ainsi, le chiffre d'affaires par nom de clients s'avère identique quelque soit la ville considérée. Toutefois, l'analyse du fichier clients permet de mettre en évidence une différence majeure concernant les ventes réalisées avec les clients parisiens et celles réalisées

avec les clients issus des villes de province. En effet, les dirigeants identifient que le taux de transformation est largement plus élevé à Paris qu'en province. Ce qui les conduit à attribuer ce phénomène au fait que l'entreprise ne soit pas implantée en province comme l'indique le récit du directeur général : *« Donc quand vous regardez ça de manière un peu logique vous vous dites ben que j'y sois ou que j'y sois pas j'ai pas une grosse différence. Seulement il y avait une différence c'est qu'à Paris pour un client on avait un prospect, par contre à Lyon pour un client dans le fichier j'avais sept prospects. Donc là on se dit tiens on a enfin une différence donc j'ai un taux de transformation de mes prospects en clients qui est sept fois inférieur. (...) Qu'est-ce que j'en tire ? J'en tire qu'à Paris je transforme beaucoup mieux mes prospects en clients qu'à Lyon. Bon alors pourquoi ? Est-ce que ça serait pas par hasard parce qu'on n'est pas présent à Lyon ? »*. Suite à ces analyses et observations, les dirigeants prennent la décision de s'installer en province comme le montre le récit du directeur général : *« Après on s'est dit pour voir si ça va marcher le seul moyen c'est de l'essayer »*. Les villes choisies sont celles qui sont les plus représentées dans le fichier clients. Ainsi, la première ville choisie est Lyon dans la mesure où le nombre de clients y est plus élevé comme l'indique le directeur du réseau : *« Il suffisait de prendre le nombre de prospects et de clients du fichier par ordre croissant et vous avez l'ordre d'ouverture de toutes les agences (...) Donc on a commencé par une ville qui était la plus importante qui est Lyon et qui était la ville où on avait le plus de clients déjà avant d'ouvrir »*. La décision d'ouvrir l'agence a induit une réflexion sur le concept à adopter concernant notamment la taille de l'agence. Le choix de la taille de l'agence a été décidé en fonction des ressources financières dont disposait l'entreprise. Ainsi, au regard de celles-ci l'entreprise n'était pas en mesure de transposer en province son concept de Paris c'est-à-dire une agence de 2000 mètres carré avec une centaine de conseillers voyages. Elle s'est donc contentée d'une agence plus petite comportant quatre conseillers voyages comme l'indique le directeur général : *« Il faut savoir comment est-ce qu'on porte puisqu'on aurait pu aller à Lyon de manière très différente. On aurait pu aller à Lyon en recréant ce que vous avez sous les yeux là c'est-à-dire un truc qui fait deux mille mètres carré avec toutes les compétences des vendeurs. Là l'investissement ça n'a plus rien avoir avec ce qu'on a fait ! A Lyon on a commencé avec une petite agence, fin petite quand même 500 mètres carré et avec une équipe de quatre personnes parce que de toute façon on n'avait pas les sous, on n'avait pas l'argent pour recréer un truc aussi gros qu'ici ce n'était tout simplement pas possible »*. L'ouverture de l'agence a nécessité de rechercher un local. Cette activité a été menée par le directeur général comme le souligne son récit : *« J'ai pris mon bâton, je suis allé sur place, j'ai fait la ville à pied, j'ai repéré les quartiers, j'ai cherché*

*des locaux* ». Le local est ensuite rénové et restauré selon l'image de l'entreprise comme le précise le directeur du réseau : « *Ah mais tout est refait. En fait ce n'est pas une décoration, ce sont des locaux qui sont nus, il n'y a rien, tout est refait totalement. Il y a un architecte d'intérieur, un architecte d'abord pour les travaux, puis un architecte d'intérieur, tous les techniciens, informaticiens, pour mettre tout à l'image de Voyageurs, parce qu'il y a un cahier des charges assez technique je dirai et de décoration bureaux, chaises, mobilier, des choses communes à toutes les agences* ». L'activité qui suit est relative à la constitution d'une équipe comme le montre le récit du directeur général : « *Et puis, après on a constitué une équipe* ». En ce qui concerne la constitution de l'équipe, la directrice des ressources humaines indique que ce sont des conseillers voyages qui travaillaient dans l'agence de Paris qui ont été transférés au sein de la nouvelle agence sur la base du volontariat. Ce qui a permis à l'entreprise d'avoir recours à des conseillers expérimentés afin de transposer plus rapidement le savoir faire dans l'agence de province : « *Donc, pour Lyon ce sont des conseillers de Paris qui sont allés travaillés dans la nouvelle agence. (...) Ce qui nous a permis à l'ouverture de nos premiers points de vente en région de nous appuyer sur des conseillers voyageurs expérimentés qui avaient déjà une bonne expérience de Paris etc...ce qui nous a fait gagner du temps dans la transposition de la manière de faire de l'entreprise* ». L'ouverture de l'agence a également induit la création d'un nouveau poste relatif à la responsabilité de l'agence. Pour ce faire, la directrice des ressources humaines a fait passer des entretiens afin d'identifier les personnes pouvant potentiellement devenir manager d'équipe comme elle le précise : « *On a créé un poste de responsable d'agence. (...)Donc, là ça a plutôt été mon boulot que de faire passer des entretiens en interne aussi pour détecter les futurs managers parmi toutes les équipes parce que ça se détecte* ». Une fois l'agence ouverte, l'entreprise a fait de la publicité afin d'attirer la clientèle comme le montre le récit du directeur général : « *On fait aussi de la communication de la publicité sur place, on fait des conférences bref ça fait venir des gens et petit à petit on crée du business* ».

Suite à l'ouverture de la première agence de voyages, le directeur général analyse le phénomène qui se produit et remarque que le chiffre d'affaires (par nom) augmente considérablement : « *Bon, ben on s'installe et on regarde. On observe. Alors, au moment de l'installation qu'est-ce qu'on observe ? On observe qu'effectivement le gain de nombre de clients n'est pas immédiat. Par contre quelque chose qu'on avait pas du tout anticipé, c'est que le nombre de clients qu'on avait dans le fichier se mettait à consommer beaucoup plus. Le taux de consommation d'un bon nombre de gens, une fois qu'on était implanté explosait. Ils consommaient 2 à 3 fois plus. (...) Donc, c'est comme ça que le fichier s'est accru* ». Le

directeur général élabore donc un graphique qui retrace le phénomène observé : « *Donc voilà ce qu'il se passe, si je fais un graphique là j'ai le temps et là j'ai ce fameux CA par nom on pourrait appeler ça le taux de consommation une espèce de taux de consommation du fichier, ici on est à 600 alors je me suis aperçu qu'à la fin de la première année, là ouverture de l'agence là, on était à 1200 à Lyon. L'année deux je suis très très légèrement en dessous 30€ de moins, l'année trois, trente quarante euros de moins, on a un historique maintenant première agence ouverte maintenant 1998 on a donc onze ans d'historique donc jusqu'à onze je sais après je me doute, après c'est j'en ai tiré la règle générale ben c'est simple en gros ça descend et qu'est-ce qu'il se passe, ben clairement vous avez une courbe qui descend et qui est asymptotique de ce que vous avez ici à Paris sur trente ans d'ancienneté et sur Paris ça ne bouge plus* ». Le directeur général discute ensuite de ces observations avec le PDG comme le montre son récit : « *On l'a monté, ensuite on l'a observé, analysé, discuté, décortiqué, en discutant tous les deux* ». L'augmentation du chiffre d'affaires convainc les dirigeants de poursuivre la politique d'ouverture des agences de voyages. Ils se lancent ainsi dans l'ouverture des agences à Toulouse et Marseille qui suit le même processus que le précédent comme le montre le récit du directeur général : « *J'ai fait un test à Lyon et j'ai constaté ça, je me suis dit il se passe un truc, ça monte, mais je ne savais pas que ça allait redescendre, je me suis dit si ça se trouve ça va continuer à monter je sais pas, j'ai laissé donc Lyon se dérouler mais je me suis dit de toute façon rien que pour cet accroissement là ça vaut le coup d'y aller et puis je me doutais bien qu'on aurait plus de clients et que donc j'allais avoir un facteur ici de multiplication supérieure parce que le bouche à oreilles on sait très bien qu'il se met en place dans quelle proportion tout ça, les fois deux, fois cinq tout ça je connaissais pas. Pendant que Lyon se développait ben, j'ai créé Toulouse selon le même processus recherche de locaux, constitution d'équipe bon et sur Toulouse j'ai constaté le même phénomène mais sur Toulouse Lyon existait déjà depuis deux ans donc j'ai fait mes calculs sur Lyon je me suis dit tiens ça n'a pas progressé ça a baissé ah oui mais le nombre de noms a vachement monté donc du coup effectivement j'ai bien a fois b ça me fait tant de chiffre d'affaires. Pendant que je laissais Lyon et Toulouse se développaient j'ouvrais Marseille donc un an de travaux, trouver les locaux ça m'a pris deux ans bref, quand Marseille est prête quand j'ai un éclairage d'un an sur Marseille Lyon a déjà quatre ans* ». Après l'ouverture des trois premières agences, le directeur général établit un graphique retraçant le phénomène observé c'est-à-dire la variation du chiffre d'affaires. Les graphiques permettent d'identifier que le phénomène observé est identique dans les trois villes comme le précise le directeur général : « *Moi je fais très régulièrement mes graphiques mes petits trucs machins,*

*ben écoute ça marche Lyon avait un an de moins, trois ans, j'ai Marseille qui avait juste un an et je vois en gros que mes courbes je peux les plaquer les unes sur les autres y'en a qui vont moins évoluer parce qu'elles sont plus jeunes en gros ça a à peu près la même allure ».*

Dans la mesure où le modèle établi par les dirigeants pour les trois premières villes est identique, les dirigeants sont convaincus que le phénomène se répétera pour les villes ayant les mêmes caractéristiques c'est-à-dire le même nombre de clients et le même chiffre d'affaires (par nom) dans le fichier clients : *« Le phénomène d'observation quand il s'est reproduit deux, trois fois, j'étais sûre que ça allait continuer et ce système là fonctionne, bien sûr tout ça dépend de la taille de la ville mais ça dépend essentiellement du nombre de clients et du CA que j'ai dans le fichier à l'origine ».*

C'est ainsi que les dirigeants continuent leur politique d'ouverture d'agences de voyages. En effet, comme le précise le directeur général le modèle qui a été élaboré a été déterminant pour le choix des villes mais surtout en termes de prévisibilité de la rentabilité des villes en question : *« Ensuite, une fois que l'on a posé le modèle, on sait le définir en disant voilà d'un point de vue stratégique, on sait le nombre villes sur lesquelles on va pouvoir poser ce modèle. Le fruit de nos discussions, de l'analyse du passé sur les différents points de vente. Et puis ensuite, il faut aller chercher les endroits, les lieux, il faut les aménager. (...) Mais connaissant en gros le potentiel de chiffre d'affaires que je vais avoir aux années un, deux, trois, quatre et donc son potentiel même à dix ans je suis parfaitement capable de dire voilà, je peux investir tant dans cette ville et ça c'est un vrai confort ».*

## **Changement 2 : Ouverture de l'agence de Lille**

Ainsi, l'entreprise a également ouvert une agence de voyages à Lille qui faisait partie des villes dans lesquelles les dirigeants avaient prévu de s'installer. Toutefois, la volonté d'ouvrir une agence de voyages à Lille a été renforcée par le modèle élaboré par le directeur général après les premières ouvertures. En effet, Lille répondait aux critères qui rendaient pertinente l'ouverture d'une agence dans cette ville. La décision d'ouvrir une agence de voyages à Lille a été suivie d'une recherche de local réalisée par le directeur général. Parallèlement, l'entreprise a lancé un appel à candidature interne dans le cadre du transfert de personnel dans la nouvelle agence. Le transfert du personnel existant vers la nouvelle agence repose sur la volonté de transférer rapidement le savoir faire de l'entreprise au sein de la nouvelle agence et de développer la cohésion de groupe entre les agences. Des travaux de rénovation ont ensuite été entrepris. Ensuite, le processus fait intervenir la constitution d'une équipe. Une conseillère voyages ayant répondu positivement à l'appel à candidature interne est nommée responsable

de l'agence. Puis, d'autres conseillers sont recrutés en externe. Une communication a ensuite été réalisée après l'ouverture de l'agence. Après l'ouverture de l'agence, le directeur général a observé le phénomène et a élaboré un graphique. Le graphique montre que le phénomène observé est identique à celui des agences ouvertes précédemment.

### **Changement 3 : Ouverture de la dernière agence à Strasbourg**

Strasbourg faisait également partie des villes dans lesquelles l'entreprise avait choisi d'ouvrir une agence. On note qu'il a été difficile de trouver un local répondant aux critères de l'entreprise. C'est pour cette raison que l'entreprise s'est installée en dernier à Strasbourg. La recherche du local a été réalisée par le directeur général assisté de son épouse. Le local a ensuite été rénové et restauré. Suite à l'acquisition du local, une équipe a été constituée avec des conseillers voyages de l'agence de Paris. L'entreprise a ensuite fait de la communication. Le directeur général a élaboré sous forme de graphique le phénomène qui s'est produit. L'allure de la courbe est identique aux précédentes.

Nos analyses montrent que le processus déployé pour effectuer ces trois changements est quasiment similaire hormis les étapes relatives à la volonté d'ouvrir des agences de voyages à l'analyse du fichier clients et à l'identification des villes d'implantation qui n'interviennent que pour le premier changement (voir tableau ci-dessous). Outre la récurrence du processus, la reconfiguration des actifs organisationnels (voir tableau ci-dessous) nous permet d'avancer qu'il s'agit d'une capacité dynamique.

Le processus relatif à la capacité dynamique à ouvrir des agences de voyages fait intervenir les trois composantes énoncées par Teece (2007). Le processus débute par la capacité à créer une opportunité. En effet, c'est la volonté d'ouvrir agences de voyages qui induit la création de l'opportunité. Celle-ci résulte de la capacité cognitive et créative des dirigeants (Teece, 2007). La volonté de faire les changements est favorisée par l'accès à l'information (Teece, 2007) relative à l'origine géographique des clients. Cette étape est suivie de l'étape relative à la capacité à saisir l'opportunité. Cette étape se caractérise par la définition de l'architecture des agences (Teece, 2007). La définition des critères des agences, notamment l'identification des villes d'implantation, est favorisée par la structure de l'entreprise (Teece, 2007). En effet, le fait que la vente soit intégrée dans les activités de l'entreprise permet une relation directe avec la clientèle: ce qui favorise le développement d'un fichier clients. La dernière étape du processus est relative à la reconfiguration des actifs organisationnels. En effet, l'ouverture des agences de voyages induit plusieurs reconfigurations. On note tout d'abord l'acquisition de

locaux. Outre l'acquisition des ressources, la troisième étape fait également intervenir des processus de management des connaissances (Teece, 2007). En effet, on note des processus relatifs à l'acquisition, la codification et l'intégration des connaissances.

**Tableau 2 : Les étapes de la capacité dynamique à ouvrir des agences de voyages**

<b>Composantes de Teece (2007)</b>	<b>Etapes conceptuelles</b>	<b>Etapes du processus</b>	<b>Changement 1 : Ouverture de l'agence de Lyon</b>	<b>Changement 2 : Ouverture de l'agence de Lille</b>	<b>Changement 3 : Ouverture de l'agence de Strasbourg</b>
Capacité à créer une opportunité	Volonté de faire un changement	Etape 1 : Volonté d'ouvrir des agences de voyages en province	Volonté d'ouvrir des agences de voyages en province		
	Définition de l'architecture des agences	Etape 2 : Analyse du fichier clients	Analyse du fichier clients		
		Etape 3 : Identification des villes d'implantation	Identification des villes d'implantation		
Capacité à saisir l'opportunité	Décision d'ouvrir une agence	Etape 4 : Choix d'une ville d'implantation	Choix d'ouvrir une agence à Lyon	Choix d'ouvrir une agence à Lille	Choix d'ouvrir une agence à Strasbourg
		Etape 5 : Définition des critères de l'agence	Définition des critères de l'agence		
Capacité à reconfigurer les actifs organisationnels	Acquisition des ressources	Etape 6 : Recherche d'un local	Recherche d'un local à Lyon	Recherche d'un local à Lille	Recherche d'un local à Strasbourg
		Etape 7 : Acquisition d'un local	Acquisition d'un local à Lyon	Acquisition d'un local à Lille	Acquisition d'un local à Strasbourg
		Etape 8 : Rénovation et restauration du local	Rénovation et restauration du local	Rénovation et restauration du local	Rénovation et restauration du local
		Etape 9 : Constitution d'une équipe	Des conseillers voyages sont transférés à l'agence de Lyon Nomination d'un responsable d'agence	Un conseiller voyage est nommé responsable d'agence Recrutement de conseillers voyages	Des conseillers voyages sont transférés à l'agence de Strasbourg Nomination d'un responsable d'agence
		Etape 10 : Ouverture/communication	Ouverture/communication	Ouverture/communication	Ouverture/communication
	Acquisition des connaissances	Etape 11 : Observation/analyse du phénomène	Le directeur général observe et analyse ce qui se passe après l'ouverture de l'agence	Le directeur général observe et analyse ce qui se passe après l'ouverture de l'agence	Le directeur général observe et analyse ce qui se passe après l'ouverture de l'agence
	Codification des connaissances	Etape 12 : Elaboration d'un graphique	Le directeur général élabore un graphique qui rend compte du phénomène observé	Le directeur général élabore un graphique qui rend compte du phénomène observé	Le directeur général élabore un graphique qui rend compte du phénomène observé
	Intégration des connaissances	Etape 13 : Discussion des analyses	Les analyses sont discutées avec le PDG	Les analyses sont discutées avec le PDG	Les analyses sont discutées avec le PDG

### 3.2 FORMATION ET DEPLOIEMENT DES CAPACITES DYNAMIQUES

Afin d'analyser les capacités dynamiques sous l'angle de la récurrence, nous avons donc étudié trois changements de même nature pour illustrer un processus récurrent déployé pour effectuer des changements répondant à un objectif commun. La comparaison de chaque changement nous a permis d'identifier des similarités parmi les processus. En d'autres termes,

nous avons caractérisé une capacité dynamique par un processus similaire déployé pour effectuer plusieurs changements de même nature.

Ainsi, pour la capacité dynamique à diversifier les activités, le premier changement mis en œuvre est l'ouverture d'un Riad à Marrakech. Le processus d'ouverture du Riad fait intervenir deux premières étapes qui n'interviendront pas dans le cadre des deux changements suivants. Il s'agit de la volonté d'ouvrir les propres hébergements de l'entreprise ainsi que la définition des critères des hébergements : ce qui souligne l'idée que le premier changement est effectué selon un mécanisme exploratoire (March, 1991). En effet, l'entreprise explore une nouvelle opportunité qui consiste à ouvrir les propres hébergements de l'entreprise et définit les critères de ceux-ci qui doivent englober un angle historique afin de présenter un vecteur de communication pour la destination. L'ouverture du Riad induit un apprentissage organisationnel relatif à la manière d'ouvrir un hébergement. Le processus d'ouverture requiert des activités telles que la recherche du bien par les réceptifs locaux, la visite du bien par les dirigeants etc... Lors des changements suivants c'est-à-dire le lancement du bateau de croisière et l'ouverture de la Pousada, l'entreprise exploite (March, 1991) les idées définies au préalable c'est-à-dire ouvrir des hébergements englobant un angle historique ainsi que le processus déployé pour mettre en œuvre le premier changement. Pour ces changements, elle a recours aux mêmes activités mises en œuvre lors de l'ouverture du Riad. En effet, le lancement du bateau et l'ouverture de la Pousada ont induit des activités de recherche du bien, d'acquisition du bien etc... On note également que ces activités ont été menées de la même manière que pour l'ouverture du Riad. En effet, ce sont les réceptifs locaux qui cherchent les biens, ce sont les dirigeants qui partent visiter les biens etc... Ainsi, on note que le premier changement permet à l'entreprise de mettre en place un processus permettant d'ouvrir un hébergement. Ce changement induit donc un apprentissage lié à la manière de mettre en œuvre un changement relatif à l'ouverture d'un hébergement. Ainsi, cette manière de faire s'inscrit dans la mémoire organisationnelle : dès lors que l'entreprise effectue un changement de cette nature, elle a recours au processus précédemment développé.

Cette idée est vérifiée et renforcée par la deuxième capacité dynamique. La politique d'ouverture d'agences de voyages débute par l'ouverture d'une agence à Lyon. Le processus d'ouverture débute par la volonté d'ouvrir des agences de voyages en province suivie d'une analyse du fichier clients afin de déterminer les villes d'implantation. Ces deux étapes n'interviennent pas lors des changements qui suivent. Ainsi, ce processus montre que l'entreprise explore une nouvelle opportunité (ouvrir des agences de voyages en province) et définit les villes dans lesquelles il semble intéressant d'ouvrir ces agences. Le processus

d'ouverture de l'agence de Lyon induit également un apprentissage organisationnel relatif à la manière d'ouvrir une agence de voyages. Ce processus fait intervenir des activités telles que la décision d'ouvrir une agence à Lyon, la recherche du local, l'observation et l'analyse du phénomène après l'ouverture de l'agence etc... Le processus d'ouverture des agences de Lille et de Strasbourg repose sur un mécanisme d'exploitation (March, 1991) de l'opportunité précédemment créée ainsi que du processus précédemment déployé. En effet, hormis les premières étapes du processus c'est-à-dire la volonté d'ouvrir des agences de voyages, l'analyse du fichier clients et l'identification des villes d'implantation qui n'interviennent pas dans le processus d'ouverture des agences de Lille et de Strasbourg, le reste du processus est identique. Le processus fait intervenir les mêmes activités mises en œuvre selon la même manière de faire. Ainsi, cette capacité dynamique montre que le premier processus est déployé suivant une approche exploratoire (March, 1991) qui permet de créer une opportunité : celle relative à l'ouverture d'agences de voyages dans certaines villes de province et de produire un apprentissage relatif à la manière d'ouvrir une agence de voyages. Par la suite, l'entreprise exploite (March, 1991) l'opportunité et l'apprentissage lors des changements suivants.

## **Discussion et conclusion**

Nous avons cherché, dans cette recherche, à comprendre le déploiement des capacités dynamiques dans une approche de processus récurrent. Nous avons donc dans un premier temps cherché à identifier des capacités dynamiques. Dans cette optique, nous avons comparé le processus de plusieurs changements de même nature induisant la reconfiguration des ressources et compétences. Lorsque le processus était similaire ou quasi similaire, nous avons conclu que le processus était récurrent et qu'il s'agissait donc d'une capacité dynamique. Nous avons ainsi identifié deux capacités dynamiques : la capacité dynamique à diversifier les activités et la capacité dynamique à ouvrir des agences de voyages.

Le fait de retracer l'histoire de chaque changement et de les comparer nous a permis de comprendre la formation et le déploiement des capacités dynamiques. Ainsi, on note que le processus relatif à une capacité dynamique prend naissance au cours du premier changement. Ce dernier est donc mis en œuvre suivant un mécanisme exploratoire (March, 1991) qui permet de créer une opportunité relative à une innovation ainsi que de développer une manière de faire relative à la mise en œuvre d'un changement. Le premier changement effectué par l'entreprise induit donc un apprentissage organisationnel. En effet, l'entreprise

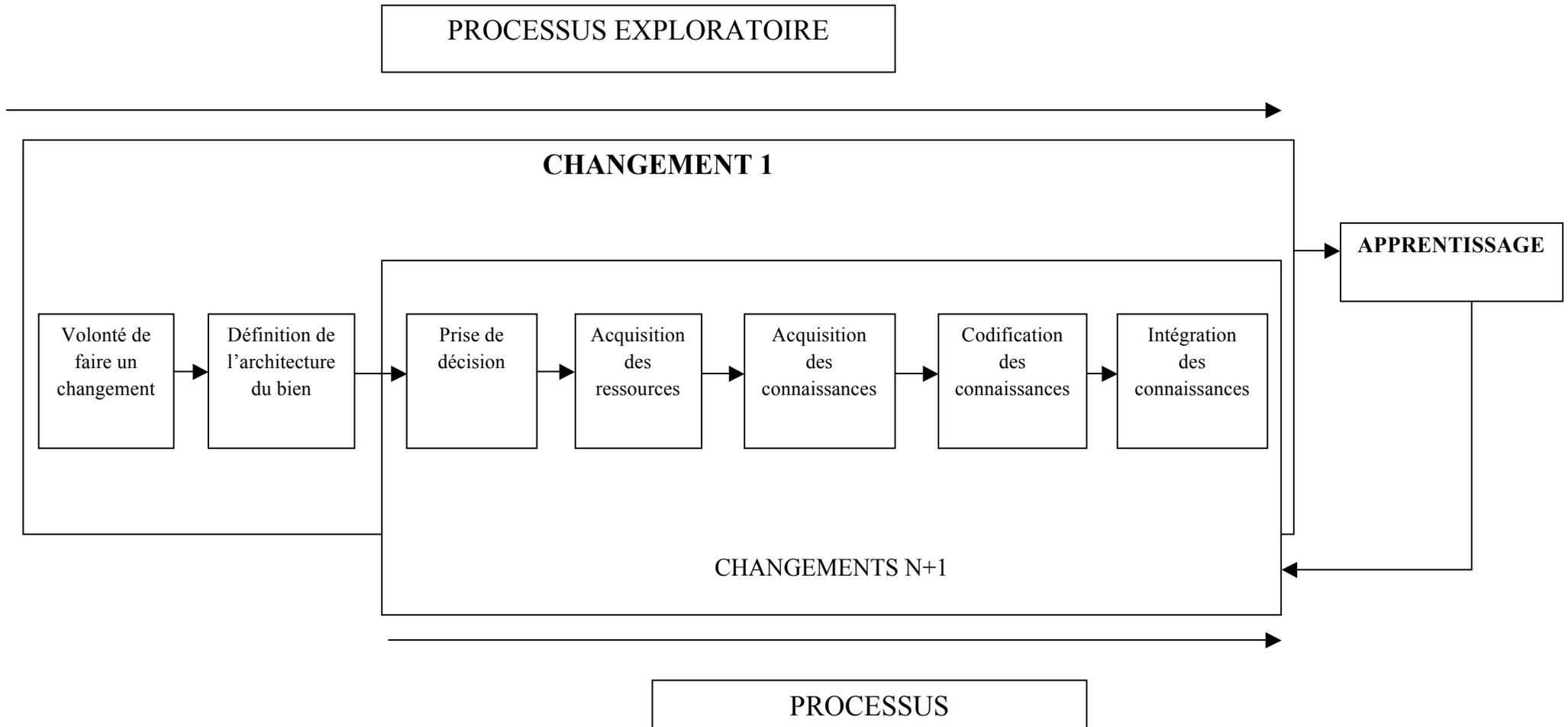
développe « un processus d'acquisition de nouveaux savoirs et de nouveaux comportements et de mémorisation de ces éléments qui constituent ainsi une base d'expérience pouvant être mobilisée ultérieurement » (Desreumaux, 2007, p.64) relatif au changement de cette nature. Ainsi, lorsque l'entreprise souhaite effectuer des changements de même nature, elle a recours au processus précédemment déployé à travers un mécanisme d'exploitation au cours duquel l'entreprise « exécute » (March, 1991) les choix définis au cours du premier changement ainsi que les activités menées lors de ce changement.

Au-delà de notre objectif de départ qui était de comprendre le déploiement des capacités dynamiques dans une approche de récurrence, notre recherche permet également d'identifier un pattern commun aux deux capacités dynamiques identifiées. En effet, nos analyses montrent que les deux capacités dynamiques sont déployées selon un processus similaire. Celui-ci débute par la volonté de faire un changement. Ensuite, l'entreprise définit l'architecture du bien qui doit permettre de mettre en œuvre le changement. Cette étape est suivie d'une prise de décision relative à la manière d'effectuer le changement. Enfin, on observe des étapes relatives à la reconfiguration des actifs organisationnels : il s'agit d'acquérir des ressources, des connaissances, de codifier les connaissances et puis ensuite de les intégrer au sein de l'entreprise.

Nos analyses sont résumées dans la figure suivante.



**Figure 1: Le processus de formation et de déploiement des capacités dynamiques**



## Références

- Adner R., Helfat C.E.** (2003), "Corporate effects and dynamic managerial capabilities", *Strategic Management Journal*, 24: 1011-1025.
- Allard-Poesi F.** (2003), "Coder les données" in Giordano », *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS, 245-290.
- 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.
- Bruni D.S., Verona G.** (2009) « Dynamic marketing capabilities in science-based firms : an exploratory investigation of the pharmaceutical industry », *British Journal of Management*, 20, S101-S117.
- 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 Management Journal*, 29: 519-543.
- Desreumaux.** (2005), « Théories des organisations », 2<sup>ème</sup> Edition, EMS.
- Depeyre C.** (2007), « Introduction au numéro spécial Dynamic Capabilities », *Le Libellio d'AEGIS*, 3(5) : 1-2.
- Dornier, R., & Karoui, L.** (2005). Les perceptions concurrentielles de dirigeants d'organisations similaires : quel degré d'homogénéité ?, in F.Bensebaa et J. Le Goff, "Stratégies Concurrentielles: le renouveau théorique en pratique", EMS.
- Easterby-Smith M., Lyles M.A., Peteraf M.A.** (2009), "Dynamic capabilities: Current debates and future directions", *British Journal of Management*, 20, S1-S8.
- Eisenhardt K.M.** (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A.** (2000), "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Grant R.M.** (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: 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*, 3<sup>e</sup> Ed., Dunod.
- Harreld J.B., O'Reilly C.A., Tushman M.L.** (2007), « Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action », *California Management Review*, 49(4): 21-43.
- Helfat C.E.** (1997), "Know-How and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D", *Strategic Management Journal*, 18(5): 339-360.
- 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 pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, 15:63-84.
- Josserand E.** (2007), "Le pilotage des réseaux: Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n°170: 95-102.

- Kale D.** (2010), "The distinctive patterns of dynamic learning and inter-firm differences in the Indian pharmaceutical industry", *British Journal of Management*, 21: 223-238.
- Kale P., Singh H.** (2009), "Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success", *Strategic Management Journal*, 28: 981-1000.
- 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.
- Langley A.** (1999), "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Macher J.T., Mowery D.C.** (2009), "Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing", *British Journal of Management*, 20, S41-S62.
- Marcus A.A., Anderson M.H.** (2006), "A general dynamic capability: Does it propagate business and social competencies in the retail food industry", *Journal of Management Studies*, 43(1): 19-46.
- 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.
- March J.G.** (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Miles M.B., Huberman A.M.** (1994), "Qualitative Data Analysis", SAGE Publication.
- Musca G.** (2006), "Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, 9(3), 145-168.
- Nelson R.R., Winter S.G.** (1982), "An evolution theory of economic change", Harvard University Press, Cambridge, MA.
- 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.
- Pandza K., Thorpe R.** (2009), "Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities", *British Journal of Management*, 20, S118-S131.
- 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", 3<sup>rd</sup> edition, Oxford University Press Oxford, MA.
- Pettigrew A.M.** (1990), "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practise", *Organization Science*, 1:3, 267-292.
- 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.
- 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.
- Rigaud E.** (2007), “Le concept des dynamic capabilities : voie de recherche féconde ou impasse théorique », *Le Libellio d’AEGIS*, 3(5) : 13-16.
- Rothaermel F.T., Hess A.M.** (2007), “Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual, firm, and network-level effects”, *Organization Science*, 18(6): 898-921.
- Teece D.J., Pisano A.** (1994), “The Dynamic Capabilities of Firms: an introduction”, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A.** (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Teece D.J.** (2007), “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.
- Walsh J.P.** (1995), Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane, *Organization Science*, 6(1): 280-321.
- 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.** (2009), “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.
- Zollo M., Winter S.G.** (2002), “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities”, *Organization Science*, 13(3): 339-351.