

# Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction

**Geoffroy LABROUCHE**

**LEREPS – Université Toulouse I Capitole**

geoffroy.labrouche@ut-capitole.fr

## Résumé :

---

L'approche par les capacités dynamiques ou la *Dynamic Capability View (DCV)* s'impose de plus en plus comme le cadre théorique de référence en ce qui concerne l'avantage concurrentiel durable des firmes. Initiée à la fin des années 1990 avec les travaux de Teece, Pisano et Shuen (Teece et Pisano, 1994; Teece et al., 1997), l'approche connaît un développement rapide. La prolifération des travaux scientifiques la concernant en témoigne. Si l'engouement pour le concept de capacité dynamique contribue fortement à son développement, notamment au sein du management stratégique, il suscite également un certain nombre de critiques. En effet, la *DCV* souffre d'un manque de clarté dans la définition de ses concepts qui entraîne de la confusion et des difficultés d'opérationnalisation. Ces critiques majeures remettent en question l'utilité du concept (Arend et Bromiley, 2009) en considérant que les phénomènes expliqués par la *DCV* peuvent l'être par d'autres approches déjà développées. Le soutien au développement de ce cadre théorique passe donc par un effort de synthèse des différents débats conceptuels ainsi qu'un travail de recentrage par rapport aux différentes approches théoriques qu'il mobilise (approche ressources et compétences, approche évolutionniste...). Fondé sur la littérature, cet article a pour objet de contribuer au développement du champ de recherche des capacités dynamiques en clarifiant ce que recouvre ce concept. Nous défendons l'idée que le caractère multidimensionnel et intégrateur des capacités dynamiques, lui permettant de développer une vision holiste d'un phénomène complexe (l'avantage concurrentiel durable), représente une vraie force d'explication. Cependant, il est nécessaire de souligner certaines limites et de proposer des perspectives d'amélioration, étant donné le stade de développement de l'approche.

**Mots-clés :** capacité dynamique, avantage concurrentiel, ressource, compétence, management stratégique

---

# Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction

## Introduction

L'approche par les capacités dynamiques (Teece et Pisano, 1994; Teece et al., 1997) apparaît comme l'une des plus influentes de la dernière décennie en ce qui concerne l'analyse de l'avantage concurrentiel des firmes. La prolifération des travaux (Zahra et al., 2006; Wang et Ahmed, 2007; Ambrosini et Bowman, 2009; Helfat et Peteraf, 2009; Barreto, 2010; Peteraf et al., 2013), notamment dans le champ du management stratégique en atteste.

La question du maintien dans le temps de l'avantage concurrentiel, à laquelle l'approche propose un cadre d'analyse, est une question fondamentale. En effet, les firmes évoluent dans un contexte caractérisé par des environnements toujours plus dynamiques (Bourgeois et Einsehardt, 1988; D'aveni, 1994; Einsehardt et Martin, 2000). Cependant, si la communauté académique s'accorde sur le rôle des capacités dynamiques dans la performance et le maintien de l'avantage concurrentiel, il demeure des zones d'ombres concernant leur définition exacte et leur « utilité ».

Les critiques formulées à l'encontre de la *Dynamic Capability View (DCV)* questionnent principalement l'apport de l'approche au management stratégique (Arend et Bromiley, 2009). L'argument développé consiste à avancer que les phénomènes visant à être expliqués par la DCV peuvent l'être sur la base de fondements théoriques déjà développés et reconnus scientifiquement. Le caractère tautologique du concept (Williamson, 1999, Priem et Butler, 2001b) ainsi que son manque d'opérationnalisation sont aussi soulignés. Le niveau d'abstraction élevé dont fait preuve ce cadre théorique en est certainement à l'origine. Nous nous proposons donc de participer au développement théorique de l'approche par les capacités dynamiques qui nécessite une plus grande clarification des concepts qu'elle mobilise. En effet, le nombre croissant de contributions permet une avancée certaine mais entraîne de la confusion. Le développement de la *DCV* passe, par conséquent, par un effort de synthèse des débats conceptuels et des travaux empiriques qui la concernent ainsi qu'un recentrage par rapport aux différentes approches théoriques sur lesquelles elle se fonde. En réalité, cette diversité

d'approches et de dimensions peut se révéler être un point positif dans le processus de légitimation de la *DCV*, en dépit des critiques énoncées précédemment.

L'approche par les capacités dynamiques se fonde en premier lieu sur la *Resource-Based View (RBV)* qui considère la firme comme un ensemble de ressources. Cet ensemble, par sa nature et ses caractéristiques, serait le facteur explicatif de la performance de la firme. La *RBV* vise à expliquer les différences de performance entre les firmes, contribuant de ce fait à une meilleure compréhension du management stratégique (Mahoney et Pandian, 1992; Priem et Butler, 2001ab). Pour les tenants de la *RBV*, les firmes se différencient par une distribution hétérogène des ressources au cours du temps ainsi que par la possession de ressources rares et inimitables comme source d'avantage concurrentiel (Penrose, 1959; Dierickx et Cool, 1989; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Nelson, 1991; Eisenhardt et Martin, 2000). Cette conception de l'avantage concurrentiel, liée aux caractéristiques de la base de ressources de la firme<sup>1</sup>, implique l'adoption d'un point de vue statique. Ce caractère statique néglige l'influence de l'environnement de marché (D'aveni, 1994; Eisenhardt, 2000; Barney, 2001ab; Priem et Butler, 2001a; Wang et Ahmed, 2007). Les capacités dynamiques représentent une évolution de la *RBV* (Wang et Ahmed, 2007) visant à combler cette lacune, ainsi que celle correspondant au lien de passage entre les ressources et l'avantage concurrentiel (Williamson, 1999; Priem et Butler, 2001ab). Si Penrose et les travaux de la *RBV* reconnaissent l'importance des capacités spécifiques à la firme dans l'avantage concurrentiel, l'approche par les capacités dynamiques a pour objet d'étudier comment les firmes développent et renouvellent ces capacités. Les deux approches sont complémentaires (Williamson, 1999) car elles abordent des enjeux majeurs qui s'enrichissent mutuellement. En effet, la *DCV* permet d'évaluer et de comprendre comment les stocks de ressources et de capacités évoluent dans le temps et rendent ainsi durable l'avantage concurrentiel. Elle propose une extension de la *RBV* dans les contextes où le changement est fréquent, en adoptant un point de vue entrepreneurial.

---

<sup>1</sup> D'après Helfat et al. (2007), nous pouvons considérer la base de ressources d'une firme comme le lieu de stockage de ses actifs, aussi bien tangibles, qu'intangibles ou humains, et des capacités qu'elle possède. La base de ressources contient également les actifs et les capacités qu'elle contrôle ou auxquels elle peut accéder de manière préférentielle.

Les travaux sur les capacités dynamiques s'appuient également sur le courant évolutionniste. Initié avec la publication de Richard Nelson et Sidney Winter (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, il prend en compte l'évolution organisationnelle de la firme (Helfat, 2000) et ses processus d'apprentissage. La temporalité jouant un rôle actif dans les phénomènes économiques, les théories évolutionnistes soulignent le fait que le comportement économique d'une firme est le résultat d'une dépendance au sentier et d'une routinisation des activités. Cette dernière étant la principale forme de stockage de connaissance opérationnelle spécifique au sein de l'organisation. Les sources de l'avantage concurrentiel proviennent de facteurs internes à la firme et de la reconfiguration de celles-ci pour permettre à la firme de changer et d'évoluer. En tant que processus par essence, les routines contribuent à l'explication des processus de changement à la fois de la mémoire organisationnelle et de la base de ressources, ainsi que des processus décisionnels (Pentland et Rueter, 1994; Becker, 2004). Nelson et Winter (1982) précisent d'ailleurs qu'elles peuvent être destinées à produire du changement endogène. La dépendance au sentier sur lequel se trouve la firme (David, 1985; 2007) influence le cours de son développement. La firme s'appuie donc sur son histoire ainsi que sur ses expériences passées (Nelson et Winter, 1982; Barney, 1991; Malerba et Orsenigo, 1993; Teece et al., 1997). Cependant, si les routines sont un moyen de préserver l'histoire ainsi qu'un support de la dépendance au sentier, elles sont aussi un réservoir de capacités organisationnelles (Dosi et al., 2000; Winter, 2000; 2003; Zollo et Winter, 2002). Ces capacités se traduisent par des processus d'apprentissage au sein de l'organisation permettant de façonner les développements futurs de la firme. Elles jouent donc un rôle dans la réduction de l'incertitude. Les mécanismes d'apprentissage dépendants au sentier vont donner forme aux processus de création et de développement des capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000). Zollo et Winter (2002) soulignent l'origine de la formation des capacités dynamiques par des processus d'apprentissage intentionnels et répétitifs. La *DCV* intègre ainsi une approche cognitive (Grant, 1996; Kogut et Zander, 1992; Henderson et Cockburn, 1994) considérant que les processus cognitifs d'intégration de la connaissance sont présents dans les capacités dynamiques et peuvent être une source d'avantage concurrentiel (Grant, 1996). La perspective évolutionniste permet de comprendre ce que sont les capacités dynamiques, comment elles fonctionnent mais aussi d'où elles viennent (Zollo et Winter, 2002). L'évolutionnisme organisationnel envisagé ici, est donc marqué par la combinaison d'une ap-

proche lamarckienne prônant un rééquilibrage sur les choix de la firme, souligné par Penrose, adossée à une approche darwinienne fondée sur la sélection.

L'approche par les capacités dynamique est donc issue de plusieurs courants de pensée et sa conceptualisation n'est toujours pas stabilisée. Cependant, Durand et Quélin (1999) ont montré la complémentarité entre les approches évolutionnistes et l'approche *RBV*. Cette dernière permet, en effet, de fournir une théorie de la firme robuste à l'évolutionnisme. Théorie de la firme lui faisant défaut. L'approche par les capacités dynamiques, issue de ces deux approches, pourrait donc permettre de combler les limites des deux courants pour proposer une grille de lecture plus complète.

L'objet de cet article est d'apporter une contribution au développement du champ de recherche des capacités dynamiques en tentant de clarifier ce que recouvre ce concept ; ce qui nous amène également à formuler des pistes de recherche. La question du caractère multidimensionnel des capacités dynamiques (Barreto, 2010) est plus particulièrement posée dans la mesure où le concept nécessite le recours à plusieurs approches théoriques pour analyser chacune de ces dimensions. Prenant le contre-pied d'Arend et Bromiley (2009), nous pensons que la combinaison des approches théoriques sur laquelle se fonde la *DCV* permet de développer une vision holistique de phénomènes complexes comme peuvent l'être le changement stratégique ou l'avantage concurrentiel. Il s'agit donc, en s'appuyant sur la littérature, de proposer une clarification de ce que recouvre le concept de capacité dynamique ainsi que de ses caractéristiques pour montrer en quoi les différentes approches sur lesquelles il se fonde lui confère un vrai pouvoir heuristique. Cet effort de synthèse permet ensuite de distinguer les aspects pouvant contribuer à un agenda de recherche.

## **1. Le concept de capacité dynamique : définition et caractéristiques**

Teece et al., dans leur article séminal de 1997, ont proposé le travail le plus influent de la *DCV* en prenant comme point de départ la *Resource-Based View*. En partant de la définition qu'ils développent, de nombreux travaux se sont développés pour construire cette approche. Après avoir précisé le concept de capacité dynamique, nous analysons plus spécifiquement ses caractéristiques afin de proposer une définition tenant compte des différents débats conceptuels et suggestions proposés dans la littérature.

### 1.1. Le concept de capacités dynamiques

La définition de Teece et al. (1997) fait autorité dans le champ des capacités dynamiques. Ils définissent les capacités dynamiques comme : « *The firm's ability to integrate, build, and re-configure internal and external competences to address rapidly changing environments* » (Teece et al., 1997, p. 516). Elles se caractérisent donc par la capacité d'une firme à reconfigurer sa base de ressources pour faire face aux changements de l'environnement. La plupart des définitions des capacités dynamiques la prennent comme point de départ (par exemple : Eisenhardt et Martin, 2000; Zollo et Winter, 2002; Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Wang et Ahmed, 2007 ou encore Helfat et al., 2007). Ces définitions ont permis à Ambrosini et Bowman (2009, p. 33) de lister les points faisant consensus dans la nature des capacités dynamiques. Ce sont des processus organisationnels construits (Makadok, 2001), dépendants au sentier (Zollo et Winter, 2002), encastés au sein de la firme (Eisenhardt et Martin, 2000) et intervenant dans la modification de la base de ressources de la firme.

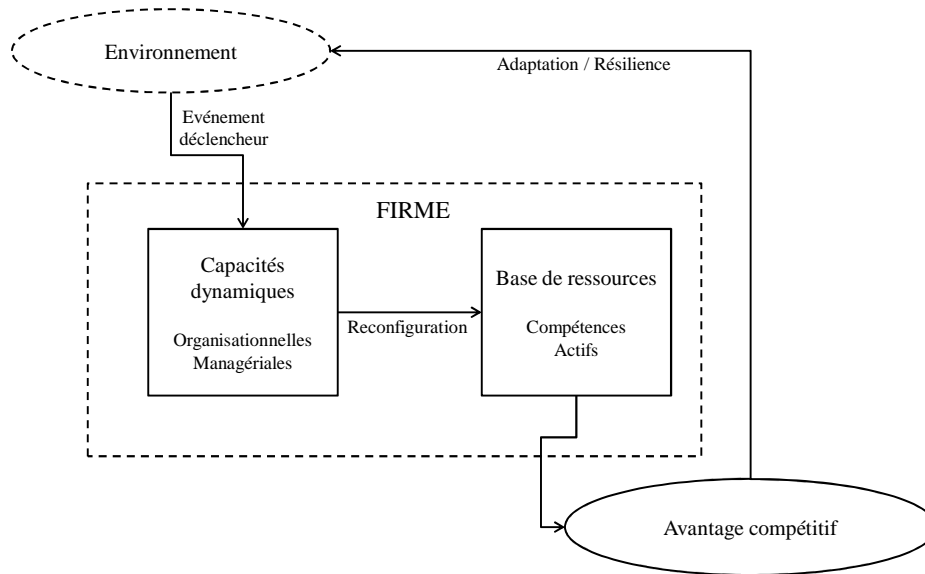
Cependant, en tant que fondement du concept, cette définition laisse en suspens un certain nombre de questions (Easterby et al., 2009) relatives à leur constitution, leur formation ou encore leur identification. Les capacités dynamiques soulignent en particulier deux aspects. Elles se réfèrent au caractère changeant de l'environnement ainsi qu'au rôle clé du management stratégique dans l'adaptation, l'intégration et la reconfiguration des aptitudes organisationnelles internes et externes, des ressources et des compétences fonctionnelles (Teece et Pisano, 1994). Le terme *dynamique* correspond au caractère changeant et au renouvellement de la base de ressources en fonction des changements au sein de l'environnement susceptibles d'avoir un impact sur la firme. Certaines mutations nécessitent des réponses stratégiques et entraînent de l'incertitude quant au rythme d'innovation, à la nature des futures compétitions ou des marchés. Le terme *capacité*, quant à lui, souligne le rôle du management stratégique et des capacités objectives de l'organisation dans l'adaptation de la base de ressources. L'avantage concurrentiel des firmes repose sur ses capacités dynamiques enracinées dans des routines qui opèrent en interne, insérées dans ses processus et conditionnées historiquement. Les routines incarnent la continuité comportementale de la firme à travers un processus d'apprentissage cumulatif (Nelson et Winter, 1982; 2002). Cependant, elles peuvent s'adapter en cas d'environnement turbulent (Pentland et al., 2012). Les capacités dynamiques reflètent donc l'habileté d'une organisation à passer à de nouvelles formes d'avantages concurrentiels

innovantes en fonction de leur dépendance au sentier et leur position sur le marché (Léonard-Barton 1992). Elles ont un lien avec la performance de la firme. Elles agissent directement sur sa base de ressources et ont par la suite un impact sur son avantage concurrentiel (Helfat et al., 2007). Elles lui permettent de renouveler délibérément (Helfat et al., 2007) et de manière constante son stock de ressources pour s'adapter de manière dynamique aux changements environnementaux.

Teece et al. (1997) ont souligné dans leur définition le lien entre l'environnement et les capacités dynamiques. Teece (2007) précise ensuite que les environnements changeant rapidement se caractérisent par un commerce international développé, du changement technique et des changements règlementaires fréquents et imprévisibles. Il rejoint le point de vue d'Eisenhardt et Martin (2000) qui mobilisent le concept de *High-Velocity Market* (Bourgeois et Eisenhardt, 1988; Eisenhardt, 1989). Les capacités dynamiques sont alors des routines permettant de créer de nouvelles connaissances, de nouvelles solutions adaptées aux situations spécifiques et d'enrichir la variété de réponses possibles aux changements de l'environnement. Cette variété de réponses est notamment enrichie par la modification de la mémoire organisationnelle de la firme (Kechidi et Labrousche, 2013). Cependant, ils considèrent que le modèle de capacité dynamique efficace dépend du dynamisme du marché. Elles varient dans leur relation avec la connaissance existante. Les environnements modérément dynamiques connaissent des changements fréquents mais très prédictibles et linéaires. Ils ont des structures industrielles relativement stables. Les processus efficaces sont caractérisés par une séquence de résolution de problèmes qui commence avec une collecte de données, le développement d'alternatives, une analyse extensive de ces alternatives pour finir sur un choix. Dans ces marchés, les capacités dynamiques ressemblent ainsi à des routines opérationnelles.

Pour Eisenhardt et Martin (2000) et Teece (2012), la capacité d'adaptation aux changements environnementaux ainsi que la capacité à modifier son environnement est une capacité dynamique. Elle se traduit par l'alignement des ressources et des compétences de la firme sur les changements dans l'environnement, en d'autres termes, sa résilience. Teece et al. 1997, affirment que les firmes qui ont une capacité d'adaptation développée possèdent des capacités dynamiques. Les facteurs environnementaux, en particulier l'incertitude, influencent le déploiement des capacités dynamiques (Aragon-Correa et Sharma, 2003). Ceci permet aux firmes d'augmenter leur capacité de résilience (Figure 1).

**Figure 1: Le rôle des capacités dynamiques**



L'avantage concurrentiel des firmes repose sur leurs processus organisationnels et managériaux, mis en forme par la position de leurs actifs et les perspectives qu'elles peuvent envisager (Teece et al., 1997). Ces processus organisationnels et managériaux se réfèrent aux pratiques de la firme, à ses routines ou aux modèles d'apprentissage. La position des actifs correspond à l'investissement actuel de la firme dans la technologie, la propriété intellectuelle, les actifs complémentaires, la base de clients ainsi que les relations avec les fournisseurs. Le sentier de dépendance correspond aux alternatives stratégiques disponibles pour la firme mais limite également la forme de son futur répertoire interne.

Barreto (2010, p.271) définit les capacités dynamiques comme le potentiel d'une firme à résoudre systématiquement les problèmes grâce à sa capacité à détecter les opportunités et les menaces, à prendre des décisions opportunes et à faire évoluer sa base de ressources. Sa définition est conçue de manière à pouvoir la segmenter en plusieurs dimensions. Chacune d'entre elles peut faire l'objet d'études autonomes. Barreto défend ainsi l'idée que le concept de capacité dynamique est un concept multidimensionnel au sens d'Edward (2001) : il comporte plusieurs aspects traités dans un seul cadre théorique. Cette conceptualisation permet d'appréhender le phénomène dans sa globalité par l'étude des différentes dimensions qui le composent. Les éléments du concept sont interdépendants, cependant leur corrélation doit être prise en considération pour former le cadre intégrateur que constituent les capacités



dynamiques. La prise en compte des différentes dimensions du concept offre ainsi la perspective d'adopter une vision holistique d'un phénomène complexe (en l'occurrence l'avantage concurrentiel) par l'étude de chacune de ses dimensions et de leur corrélation. Altintas (2012), par analogie avec les méta-capacités développées par Collis (1994), soutient l'idée que les capacités dynamiques peuvent être considérées comme un méta-concept dans la mesure où elles permettent de développer un niveau d'explication ou de réflexion supérieur. En effet, l'approche par les capacités dynamiques, malgré son degré actuel d'abstraction et les différentes critiques dont elle fait l'objet, est une tentative de compréhension globalisante des mécanismes qui sous-tendent la performance des firmes. Le découpage en différentes dimensions du concept permet en outre de proposer des réponses à toute une série de questions. Celles-ci concernent ses mécanismes de fonctionnement ou encore la nature du lien entre les capacités dynamiques et la performance de la firme, les types de capacités dynamiques, la nature de la relation avec l'environnement (adaptation ou modification), la manière dont les capacités dynamiques influencent la modification et la structuration de la base de ressources de la firme ou comment ces dernières sont déployées.

## **1.2. Les capacités dynamiques : capacités organisationnelles ou managériales ?**

Deux visions des capacités dynamiques s'opposent traditionnellement : la vision organisationnelle et la vision managériale. L'objet de cette section est de dresser les caractéristiques principales des capacités dynamiques par rapport à cette divergence de conception.

### **1.2.1. La vision organisationnelle des capacités dynamiques**

La première conception des capacités dynamiques est une conception en termes de capacités organisationnelles (Nelson et Winter, 1982; Teece et Pisano, 1994; Penrose, 1995; Teece et al., 1997; Eisenhardt et Martin, 2000; Zollo et Winter, 2002; Winter, 2003; Helfat et al., 2007). Zollo et Winter (2002) parlent de patterns acquis par apprentissage permettant de systématiquement améliorer leur efficacité. Elles sont considérées par Danneels (2008) comme des compétences à construire de nouvelles compétences. Il existe une distinction entre deux séries d'activités organisationnelles. La première est orientée vers le fonctionnement opérationnel de la firme (routines opérationnelles). Ces capacités correspondent à la première

catégorie définie par Collis (1994, p. 145), c'est-à-dire les capacités à réaliser le fonctionnement ordinaire de la firme. Elles font partie de la base de ressources de la firme. Le deuxième type d'activité organisationnelle est dédié à la modification des routines opérationnelles. Ce sont les capacités dynamiques. Helfat et al. (2007) soulignent, par ailleurs, leur caractère intentionnel. Plus spécifiquement, certains auteurs apparentent les capacités dynamiques à une série de processus spécifiques et identifiables comme le développement produit, le processus de décision stratégique, les alliances ou la capacité à détecter les opportunités et menaces de l'environnement (Eisenhardt & Martin, 2000; Gilbert, 2006; Kale et Singh, 2007; Bruni et Verona, 2009). La question du positionnement hiérarchique des capacités dynamiques au sein de l'organisation est un point d'accord dans la littérature (Wang et Ahmed, 2007). Les capacités dynamiques sont considérées comme des capacités de niveau supérieur. Au premier plan se trouvent les ressources, à la base de l'avantage concurrentiel lorsqu'elles sont rares, difficiles à imiter et non-substituables. Ces ressources permettent à la firme d'accomplir les fonctions basiques de son activité (Collis, 1994). Le caractère changeant des environnements dynamiques modifie les caractéristiques et la valeur de la base de ressources. Ainsi, la capacité à redéployer ces ressources en accord avec les changements de l'environnement se situe au niveau hiérarchique supérieur. Les compétences-cœur de la firme (Prahalad et Hamel, 1990) sont constituées par un ensemble de ressources et de capacités stratégiquement importantes dans le développement de l'avantage compétitif. Cependant, il peut exister des rigidités dans les compétences-cœur lorsque l'environnement se met à changer (Léonard-Barton, 1992). C'est à ce niveau qu'interviennent les capacités dynamiques qui permettent le renouvellement, la reconfiguration des ressources et des capacités (ainsi que des compétences-cœur) pour gérer le changement environnemental (Collis, 1994; Winter, 2003). Il est intéressant de noter que Winter (2003), Danneels (2002) et Zahra et al. (2006) utilisent également le même type de hiérarchisation que Collis (1994). Nous pouvons donc considérer les capacités dynamiques comme des méta-capacités (Collis, 1994).

Les processus d'apprentissage organisationnel (Aryis et Schön, 1978; Cohen, 1991; Nonaka, 1994; Koenig, 2006) sont au cœur de la formation des capacités dynamiques. La définition de ces dernières en tant qu'activités routinières orientées vers le développement et l'adaptation des routines opérationnelles entraîne le recours à des processus cognitifs. Les capacités dynamiques jouent le rôle d'une accumulation d'expérience, d'articulation et de

codification de la connaissance dans l'évolution des dynamiques comme des routines opérationnelles. Elles sont donc développées par le biais de mécanismes d'apprentissage (Eisenhardt et Martin, 2000; Zollo et Winter, 2002; Zahra et al., 2006). Zollo et Winter (2002) proposent que les efforts d'apprentissage délibérés pour articuler et codifier la connaissance collective pertinente, dans le but de mener des tâches organisationnelles complexes, se font sur la base de l'amélioration des aptitudes de la firme à manager ces tâches plus efficacement. Cette accumulation de connaissances et cet apprentissage reflètent une capacité dynamique à travers laquelle les firmes génèrent systématiquement et modifient leurs routines opérationnelles et leurs aptitudes dans la poursuite d'une efficacité améliorée ou d'activités répétitives.

La capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990) joue un rôle primordial dans la mesure où elle permet d'intégrer de la connaissance provenant de l'extérieur et de compléter la base de connaissance de la firme. Zahra et George (2002, p. 188) affirment que la capacité d'absorption constitue elle-même une capacité dynamique. Elle influence la capacité de la firme à créer de nouvelles capacités organisationnelles, permettant la flexibilité nécessaire pour évoluer dans un marché dynamique. Les capacités dynamiques sont donc construites par le biais de processus d'apprentissage organisationnels inscrits dans la position des actifs de la firme et de son sentier de dépendance.

### 1.2.2. La vision managériale des capacités dynamiques

La deuxième conception des capacités dynamiques est une conception managériale. Cette vision entrepreneuriale place les managers au centre de l'émergence des capacités dynamiques (Adner et Helfat, 2003, Teece, 2007). Les capacités dynamiques managériales sont des capacités grâce auxquelles les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources organisationnelles et les compétences par un processus de décision conscient (Adner et Helfat, 2003, p. 1012; Salvato 2003; Slater et al., 2006; Zahra et al., 2006; Pablo et al. 2007; Augier et Teece, 2008). La construction, l'intégration et la reconfiguration d'une organisation nécessite que les managers prennent des décisions importantes. Ils diffèrent dans leurs capacités dynamiques et prennent des décisions différentes (Adner et Helfat, 2003). Les managers ont pour rôle d'identifier et de saisir les opportunités grâce à une reconfiguration des ressources de la firme (Teece, 2007). Cette prise de décision stratégique implique le

partage de l'expérience personnelle des managers avec l'expérience fonctionnelle de la firme. Les capacités dynamiques managériales sont donc un mécanisme clé de l'accomplissement de la congruence entre les compétences de la firme et les conditions changeantes de l'environnement dans lequel elle évolue. Les croyances et représentations du top management peuvent également jouer un rôle important dans le développement de capacités dynamiques (Rindova et Kotha ; 2001). En effet, elles permettent de redéfinir les limites de croissance et des opportunités de la firme.

Les capacités dynamiques sont donc les routines organisationnelles et stratégiques par lesquelles les managers gèrent leur base de ressources pour générer de nouvelles stratégies de création de valeur et assurer la résilience de la firme. Elles peuvent être à la fois organisationnelles ou managériales en fonction du contexte. Peteraf et Maritan (2007) affirment que les capacités dynamiques sont à la fois des processus organisationnels et managériaux, dans une tentative de concilier ces deux approches jusqu'alors segmentées au sein de la DCV. De même, Teece (2012) relève dans une note de recherche que les capacités dynamiques peuvent aussi bien être fondées sur des routines organisationnelles que sur les aptitudes et connaissances de certains managers de la firme.

### **1.3. Proposition de définition**

La revue des dimensions principales du concept de capacité dynamique permet probablement d'entrevoir une définition du concept prenant en compte les différentes objections et suggestions proposées dans la littérature. La définition ainsi proposée est la suivante :

*Les capacités dynamiques sont un ensemble de capacités organisationnelles et managériales intentionnelles, permettant à la firme de résoudre les décalages entre sa base de ressources et les changements de l'environnement, dans le but d'accroître sa résilience.*

La définition des capacités dynamiques développée par Helfat et al. (2007) souligne les aspects fondamentaux des capacités dynamiques en tant que capacité à créer, étendre ou modifier sa base de ressource de manière intentionnelle. Les capacités dynamiques se différencient donc des capacités opérationnelles par cette action sur la base de ressource. S'il est certain qu'une définition ne peut inclure tous les éléments d'un concept, nous essayons d'y inclure les aspects principaux issus de notre revue de la littérature. Les capacités dynamiques

sont des capacités qui sous-tendent trois processus principaux. Un processus de coordination intentionnel des activités internes fait intervenir des capacités organisationnelles et managériales qui modifient la base de ressources de la firme. La coordination devient un enjeu majeur lorsque le changement est introduit. Ensuite, un processus d'apprentissage et d'intégration de la connaissance, couplé à une capacité de monitoring de l'environnement, permet de moduler la mémoire organisationnelle en fonction de la variété de réponses possibles. Enfin, un processus de réponse stratégique d'adaptation à l'environnement permet de préserver un avantage concurrentiel et d'augmenter la résilience de la firme, c'est-à-dire sa capacité à résister aux stress produits par l'environnement. Cette définition permet donc, à la manière de Barreto et d'Edwards, d'envisager les capacités dynamiques comme un concept formé par trois dimensions interdépendantes pouvant faire l'objet d'études approfondies, apportant d'avantage d'opérationnalisation au concept. Ainsi, par exemple, l'origine des capacités dynamiques peut être analysée à travers la première dimension pour répondre à la critique d'Easterby-Smith et al. (2009). Nonobstant notre tentative d'éclaircissement et d'enrichissement de la définition du concept, un certain nombre de questions restent en suspens.

## **2. Discussion et voies de recherche**

Depuis les travaux fondateurs sur les capacités dynamiques (Teece et Pisano, 1994; Teece et al., 1997), il y a une vingtaine d'années, l'approche s'est considérablement développée. Elle devient un cadre théorique de référence en ce qui concerne l'étude de l'avantage concurrentiel dans les environnements dynamiques. Cependant, elle nécessite encore une meilleure compréhension de son contenu et de ses processus (Moliterno et Wiersema, 2007).

Si le cadre théorique de la *DCV* se développe et intéresse de plus en plus les chercheurs, la validation empirique des capacités dynamiques reste en retrait (Pablo et al., 2007). Cette limite est soulignée par Ambrosini et Bowman (2009) qui répertorient un certain nombre de causes. La première a trait au caractère récent de l'approche qui n'est apparu qu'en 1997 avec l'article de Teece et al.. L'approche se trouve encore dans une phase de « maturation » théorique où les hypothèses et les propositions n'ont été formulées qu'en partie (Helfat et Peteraf, 2009). La phase de test empirique ne vient généralement qu'à posteriori (Newbert, 2007). De plus, le manque de définition et de spécification des concepts engendre pour les chercheurs des difficultés à mettre en place des protocoles de validation empirique

dans la mesure où l'objet de recherche n'est pas bien délimité (Winter, 2003). Un autre facteur d'explication tient au fait que les concepts de la *DCV* sont des concepts difficiles à appréhender lorsqu'il s'agit de les observer ou de les mesurer (Kraatz et Zajac, 2001). Ceci rend les études quantitatives difficiles à mettre en place tant que la base théorique ne s'est pas stabilisée. Les études qualitatives (constituant la majorité des études empiriques de la *DCV*) peuvent permettre de développer et d'assoir la conceptualisation de l'approche (Rouse et Daellenbach, 1999). Du fait du caractère abstrait et intangible des capacités dynamiques, il est difficile de développer des études quantitatives probantes (Danneels, 2008). La détection des capacités dynamiques à partir des indicateurs de performance d'une firme mène à un raisonnement tautologique consistant à dire que si la performance est bonne, c'est grâce aux capacités dynamiques et que si capacités dynamiques il y a, bonne sera la performance (Priem et Butler, 2001b). Les capacités dynamiques se trouvent définies par rapport à leur résultat : la création d'un nouvel ensemble de ressources permettant de maintenir dans le temps ou de générer un avantage concurrentiel.

Le lien entre les capacités dynamiques et la notion de performance mérite d'être approfondi tout comme l'opérationnalisation des concepts. Il convient aussi d'étudier l'effet des capacités dynamiques sur l'ensemble des ressources de la firme et pas seulement celles considérées comme stratégiques (Weppe et al., 2013; Warnier et al., 2013). Enfin, certains auteurs ont souligné le besoin d'une amélioration de la recherche empirique. Barreto (2010) suggère de développer une méthodologie correspondant au caractère multidimensionnel des capacités dynamiques. De ce point de vue, les méthodologies qualitatives sont susceptibles de faire émerger de nouvelles dimensions (par exemple : Tripsas, 1997; Pisano, 2000; Rosebloom, 2000; Rindova et Kotha; 2001; Roy et Roy, 2004; Pablo et al., 2007; Teece, 2012). Cependant, si un effort de généralisation est nécessaire, il faut avoir à l'esprit que les capacités dynamiques dépendent du contexte dans lequel elles évoluent (Collis, 1994; Winter, 2003; Barreto, 2010).

L'objet de cet article est de contribuer au développement de l'approche par les capacités dynamiques en clarifiant ses concepts. Le caractère multidimensionnel et intégrateur de l'approche représente un point fort de ce cadre théorique qui cherche à étudier un phénomène dans sa globalité. La conception en tant que méta-concept des capacités dynamiques permet d'appréhender le changement stratégique et l'avantage concurrentiel de la

firme de manière dynamique, malgré un niveau d'abstraction élevé et une diversité de définitions entraînant de la confusion. La critique de l'inutilité du concept est donc quelque peu exagérée bien que l'approche manque tout de même de clarté et de maturité dans son opérationnalisation.

## Références

- Adner, R. et C. Helfat (2003), Corporate effects and dynamic managerial capabilities, *Strategic Management Journal*, 24 :10, 1011–1025.
- Altintas, G. (2012), Les capacités dynamiques: une nouvelle perspective pour le management stratégique?, in *XXIe Conférence de l'AIMS. Lille*.
- Ambrosini, V. et C. Bowman (2009), What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, *International Journal of Management Reviews*, 11:1, 29–49.
- Aragon-Correa, J. A. et S. Sharma (2003), A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy, *Academy of Management Review*, 28:1, 71–88.
- Arend, R. et P. Bromiley (2009), Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?, *Strategic Organization*, 7:1, 75–90.
- Argyris, C. et D. Schön (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Augier, M. et D. Teece (2008), Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system, *Organization Studies*, 29:8-9, 1187–1208.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, 17:1, 99–120.
- Barney, J. (2001a), Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of management review*, 26:1, 41–56.
- Barney, J. (2001b), Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of management*, 27:6, 643–650.
- Barreto, I. (2010), Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future, *Journal of Management*, 36:1, 256–280.
- Becker, M. (2004), Organizational routines: a review of the literature, *Industrial and corporate change*, 13:4, 643–678.
- Bourgeois, L. et K. Eisenhardt (1988), Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry, *Management science*, 34:7, 816–835.
- Bruni, D. et G. Verona (2009), Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry, *British Journal of Management*, 20, S101–S117.
- Cepeda, G. et D. Vera (2007), Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective, *Journal of Business Research*, 60:5, 426–437.



- Cohen, M. (1991), Individual learning and organizational routine: Emerging connections, *Organization Science*, 2:1, 135–139.
- Cohen, W. et D. Levinthal (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35:1, 128–152.
- Collis, D. J. (1994) Research note: how valuable are organizational capabilities?, *Strategic management journal*, 15:S1, 143–152.
- Danneels, E. (2008), Organizational antecedents of second-order competences, *Strategic Management Journal*, 29:5, 519–543.
- D’aveni, R. (1994), *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic management*, Free Press: New York.
- David, P. A. (1985), Clio and the Economics of QWERTY, *The American Economic Review*, 75:2, 332–337.
- David, P. A. (2007), Path dependence: a foundational concept for historical social science, *Journal of Historical Economics and Econometric History*, 1:2, 91–114.
- Dierickx, I. et K. Cool (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management science*, 35:12, 1504–1511.
- Dosi, G., Nelson, R. et S. Winter (2000), Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities, in Dosi, G., Nelson, R., et S. Winter (dir.) *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford: Oxford University Press, 1–22.
- Durand, R. et B. Quélin (1999), Les contributions de la théorie des ressources à une théorie évolutionniste de la firme, in Basle, M., et R. Delorme (dir.) *Approches évolutionnistes de la firme et de l’industrie*, L’Harmattan, 45–75.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M., et M. Peteraf (2009), Dynamic capabilities: current debates and future directions, *British Journal of Management*, 20:s1, S1–S8.
- Edwards, J. R. (2001), Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework, *Organizational Research Methods*, 4:2, 144–192.
- Eisenhardt, K. et J. Martin (2000), Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21:10/11, 1105–1121.
- Gilbert, C. G. (2006), Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist?, *Organization Science*, 17:1, 150–167.
- Grant, R. M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic management journal*, 17, 109–122.

- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., et S. Winter (2007), *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Blackwell Pub.
- Helfat, C. et M. Peteraf (2009), Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path, *Strategic organization*, 7:1, 91.
- Helfat, C. E. (2000), Introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities, *Strategic Management Journal*, 21:10-11, 955–959.
- Henderson, R. et I. Cockburn (1994), Measuring competence? exploring firm effects in pharmaceutical research, *Strategic management journal*, 15:S1, 63–84.
- Kale, P. et H. Singh (2007), Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success, *Strategic Management Journal*, 28:10, 981–1000.
- Kechidi, M. et G. Labrousche (2013). L'innovation ouverte comme capacité dynamique : la reconfiguration de la mémoire organisationnelle. Une référence au groupe Sanofi, *In XXIIIe Conférence de l'AIMS. Clermont-Ferrand*.
- Koenig, G. (2006), L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux, *Revue française de gestion*, 1, 293–306.
- Kogut, B. et U. Zander (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization science*, 3:3, 383–397.
- Kraatz, M. S. et E. J. Zajac (2001), How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence, *Organization Science*, 12:5, 632–657.
- Mahoney, J. T. et J. R. Pandian (1992), The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic management journal*, 13:5, 363–380.
- Malerba, F. et L. Orsenigo (1993), Technological regimes and firm behavior, *Industrial and corporate change*, 2:1, 45–71.
- Moliterno, T. P. et M. F. Wiersema (2007), Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability, *Strategic Management Journal*, 28:11, 1065–1087.
- Nelson, R. (1991), Why do firms differ, and how does it matter?, *Strategic management journal*, 12:S2, 61–74.
- Nelson, R. et S. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press.
- Nelson, R. et S. Winter (2002), Evolutionary Theorizing in economics, *The journal of economic perspectives*, 16, 23–46.

- Newbert, S. L. (2007), Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research, *Strategic management journal*, 28:2, 121–146.
- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization science*, 5:1, 14–37.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., et A. L. Casebeer (2007), Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector\*, *Journal of Management Studies*, 44:5, 687–708.
- Penrose, E. T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Wiley: New York.
- Penrose, E. T. (1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., et P. Liu (2012), Dynamics of organizational routines: a generative model, *Journal of Management Studies*, 49:8, 1484–1508.
- Pentland, B. T. et H. H. Rueter (1994), Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, 484–510.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., et G. Verona (2013), The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together, *Strategic Management Journal*.
- Peteraf, M. et C. Maritan (2007), Dynamic capabilities and organizational processes, in Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., et S. Winter (dir.) *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Blackwell Publishing: Malden, MA, 30–45.
- Pisano, G. (2006), *Science business: The promise, the reality, and the future of biotech*, Harvard Business Press.
- Prahalad, C. et G. Hamel (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68:3, 79–91.
- Priem, R. et J. Butler (2001a), Is the resource-based" view" a useful perspective for strategic management research?, *Academy of management review*, 22–40.
- Priem, R. et J. Butler (2001b), Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments, *Academy of management Review*, 26:1, 57–66.
- Protergerou, A., Caloghirou, Y., et S. Lioukas (2012), Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance, *Industrial and Corporate Change*, 21:3, 615–647.
- Rindova, V. et S. Kotha (2001), Continuous « morphing » : Competing through dynamic capabilities, form, and function, *Academy of Management Journal*, 44:6, 1263–1280.

- Rosenbloom, R. S. (2000), Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of ncr in the electronic era, *Strategic Management Journal*, 21:10-11, 1083–1103.
- Rouse, M. J. et U. S. Daellenbach (1999), Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage, *Strategic management journal*, 20:5, 487–494.
- Roy, P. et P. Roy (2004), The hewlett packard-compaq computers merger: insight from the resource-based view and the dynamic capabilities perspective, *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5:1/2, 7–14.
- Salvato, C. (2003), The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution\*, *Journal of Management Studies*, 40:1, 83–108.
- Schilke, O. (2013), On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism, *Strategic Management Journal*, 35:2, 179–203.
- Slater, S. F., Olson, E. M., et G. T. Hult (2006), The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship, *Strategic Management Journal*, 27:12, 1221–1231.
- Teece, D. (2007), Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D. et G. Pisano (1994), The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3:3, 537–556.
- Teece, D., Pisano, G. Pisano, et A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18:7, 509–533.
- Teece, D. J. (2012), Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action, *Journal of Management Studies*, 49:8, 1395–1401.
- Tripsas, M. (1997), Surviving radical technological change through dynamic capability: Evidence from the typesetter industry, *Industrial and Corporate Change*, 6:2, 341–377.
- Wang, C. et P. Ahmed (2007), Dynamic capabilities: A review and research agenda, *International Journal of Management*, 9:1, 31–51.
- Warnier, V., Weppe, X., et X. Lecocq (2013), Extending resource-based theory: Considering strategic, ordinary and junk resources, *Management Decision*, 51:7, 3–3.
- Weppe, X., Warnier, V., et X. Lecocq (2013), Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives: pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources. *Revue Française de Gestion*, 234, 43–63.

- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic management journal*, 5:2, 171–180.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., I. Lings (2013), Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment, *Long Range Planning*, 46, 72–96.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal*, 20, 1087–1108.
- Winter, S. (2003), Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 24:10, 991–995.
- Winter, S. G. (2000), The satisficing principle in capability learning, *Strategic Management Journal*, 21:10-11, 981–996.
- Zahra, S., Sapienza, H., et P. Davidsson (2006), Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda\*, *Journal of Management studies*, 43:4, 917–955.
- Zahra, S. A. et G. George (2002), Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *The Academy of Management Review*, 27:2, 185–203.
- Zollo, M. et S. Winter (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization science*, 13:3, 339–351.
- Zott, C. (2003), Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study, *Strategic management journal*, 24:2, 97–125.