

Analyse de la compétitivité fondée sur les théories des ressources et des capacités dynamiques : une revue de la littérature.

Henri KOULAYOM*, Georges Bertrand TAMOKWE PIAPTIE** et Emmanuel POHOWE***

*Université de Bangui, Institut Universitaire de Gestion des Entreprises, Laboratoire de Management des Entreprises, Centrafrique.

**Université de Douala, Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Cameroun.

*** Université de Bangui, Laboratoire de Management des Entreprises, Centrafrique.

E-mail correspondant : koulayom@yahoo.fr

Résumé

L'objet de cet article est de faire une revue de la littérature sur l'analyse de la compétitivité fondée sur les ressources et ressortir l'impact des capacités dynamiques sur la compétitivité. Dans un monde aux conditions changeantes, la compétitivité doit être traitée comme un concept dynamique, car il y a des ajustements constants faits automatiquement pour aller vers la compétitivité. L'approche contemporaine dominante est fondée sur la théorie des ressources. Grant (1991) montre que l'entreprise possède et accumule des ressources qui, si elles sont combinées de façon efficace, permettent de créer un avantage concurrentiel. Prahalad et Hamel (1990) utilisent l'expression « compétences centrales » pour décrire la capacité de faire jouer un effet de levier en combinant les ressources. Barney (1991) et Peteraf (1993) démontrent que cette théorie postule l'hétérogénéité des ressources disponibles dans les entreprises. Ceci laisse entendre que différents chemins permettent d'aboutir à un avantage donné. En effet, la littérature révèle l'existence de divers déterminants de la compétitivité (Buzzell, Ali et Gale, 1975 ; Hambrick, 1982) et suggère que les grandes entreprises appuient leur compétitivité essentiellement sur l'intensité des barrières à l'entrée, alors que les petites entreprises devraient tirer leurs succès de leurs capacités d'innovation et de flexibilité, sans pour autant indiquer de relation précise entre la taille et la compétitivité.

Mots clés : Théorie des ressources, Capacités dynamiques, Compétitivité, Avantage concurrentiel.

Abstract

The purpose of this article is to review the literature on resource-based competitiveness analysis, then to highlight the impact of dynamic capabilities on competitiveness. In a world of changing conditions, competitiveness must be treated as a dynamic concept, as there are constant adjustments made automatically to move towards competitiveness. The dominant contemporary approach is based on resource theory. Grant (1991) shows that the company possesses and accumulates resources which, if they are combined in an effective way, make it possible to create a competitive advantage. Prahalad and Hamel (1990) use the term “core skills” to describe the ability to leverage by combining resources. Barney (1991) and Peteraf (1993) demonstrate that this theory postulates the heterogeneity of resources available in companies. This suggests that different paths lead to a given benefit. Indeed, the literature reveals the existence of various determinants of competitiveness (Buzzell and Ali and Gale, 1975; Hambrick, 1982) and suggests that large companies base their competitiveness essentially on the intensity of barriers to entry, whereas that small businesses should derive their success from their capacity for innovation and flexibility, without however indicating a precise relationship between size and competitiveness.

Keywords: Resource theory, Dynamic capabilities, Competitiveness, Competitive advantage.

1. Introduction

L'étude des avantages compétitifs des firmes est devenue un enjeu majeur tant pour les professionnels que pour les chercheurs (Rouse et Daellenbach, 2001). Pour Sharples et Milham (1990), la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût

d'opportunité des ressources employées. Pour Martinet (1984), la compétitivité est l'aptitude à soutenir durablement la concurrence. Autrement dit, l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorise, selon le cas, à entrer, à se maintenir ou à se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations. De plus, selon Martinet et Silem (2000, p.91), la compétitivité est « *L'aptitude pour une entreprise, un secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle. La compétitivité correspond à une position dominante sur un marché interne et/ou étranger* ». Au sens le plus large, la compétitivité d'une entreprise correspond à sa capacité d'affronter la concurrence et à réaliser des bénéfices sur les marchés où elle intervient. Elle est souvent mesurée par la part de marché et son évolution dans le temps (Parienty, 2013).

L'approche contemporaine dominante est fondée sur la théorie des ressources. Grant (1991) montre que l'entreprise possède et accumule des ressources qui, si elles sont combinées de façon efficace, permettent de créer un avantage concurrentiel. Hamel et Prahalad (1990) utilisent l'expression « compétences centrales » pour décrire la capacité de faire jouer un effet de levier en combinant les ressources. Barney (1991) et Peteraf (1993) démontrent que cette théorie postule l'hétérogénéité des ressources disponibles dans les entreprises. Ceci laisse entendre que différents chemins permettent d'aboutir à un avantage donné.

En effet, la littérature révèle l'existence de divers déterminants de la compétitivité (Buzzell, Ali et Gale, 1975 ; Hambrick, 1982) et suggère que les grandes entreprises appuient leur compétitivité essentiellement sur l'intensité des barrières à l'entrée, alors que les petites entreprises devraient tirer leurs succès de leurs capacités d'innovation et de flexibilité, sans pour autant indiquer de relation précise entre la taille et la compétitivité. Par ailleurs, le contexte actuel de la mondialisation révèle une restructuration du marché mondial consécutive à l'émergence de nouveaux compétiteurs. Ce sont, en particulier, des Nations émergentes qui jouent le rôle de ces nouveaux compétiteurs mondiaux et qui sont à l'origine de la reconstruction du marché mondial. En effet, l'émergence de ces nouveaux exportateurs et leur capacité à se repositionner rapidement sur des gammes de produits de plus en plus sophistiquées en font de redoutables compétiteurs dans les échanges mondiaux. Cette réalité des échanges internationaux, qui résulte en fait du dynamisme des firmes de ces Nations, traduit la capacité de ces firmes à mettre leurs ressources et capacités dynamiques au service de leur compétitivité.

C'est ainsi que, dans le cadre cet article dont l'objectif est de faire une revue de la littérature sur le concept de compétitivité, il nous reviendra tour à tour, d'une part d'aborder notion de compétitivité dans toute sa diversité et d'autre part de l'apprécier à travers les prismes des ressources et des capacités dynamiques.

2. Différentes approches de la compétitivité

Dans la langue française, le terme «compétitivité» traduit le caractère de ce qui est compétitif, c'est-à-dire capable de faire face à la concurrence. L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme pour guider les efforts des chercheurs. Aussi apparaît-il que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), avec le bien analysé (bien homogène ou différencié) et aussi avec l'objectif de l'analyse.

1. Evolution du concept

La compétitivité des entreprises est conçue de différentes façons dans la littérature. Dans l'approche unidimensionnelle de ce concept, nous trouvons le Boston Consulting Group (BCG). Les tenants de cette approche stipulent que dans un milieu concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas, c'est-à-dire celle qui a su parvenir à l'utilisation la plus efficace des facteurs pour des coûts de facteurs équivalents et ce, par le biais de l'expérience. Cette définition nous permet de conclure que la compétitivité d'une entreprise se traduit par l'avantage coût de ses produits. Cette approche a été souvent critiquée.

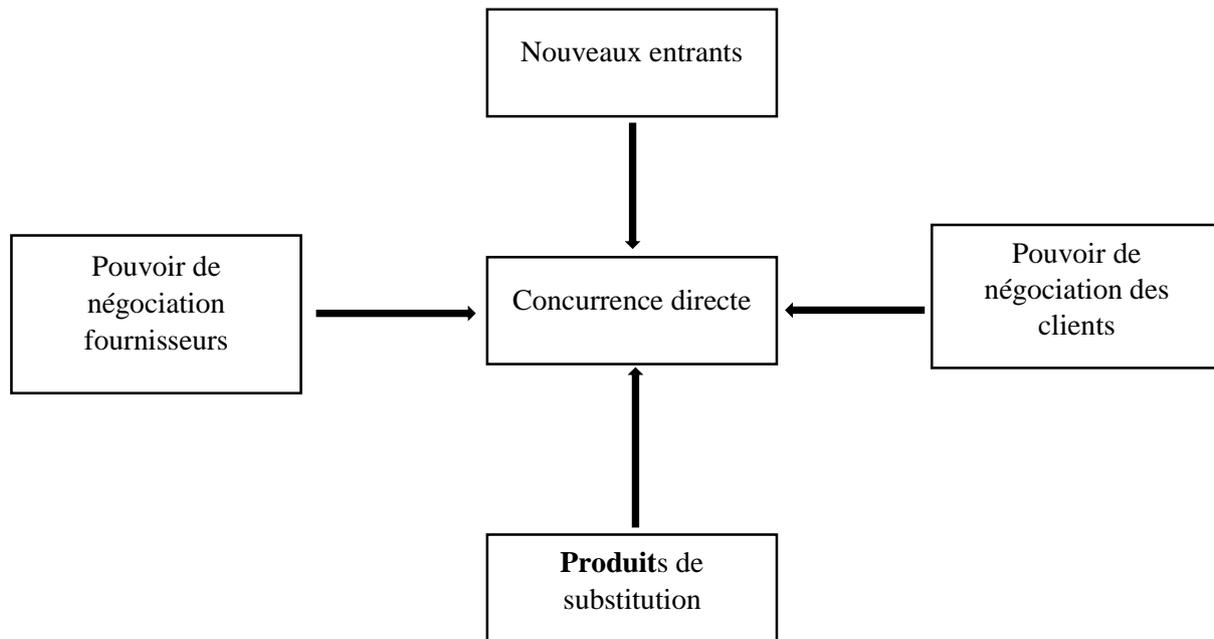
Teece et al. (1997) classent les travaux en deux groupes : les modèles qui mettent l'accent sur l'exploitation du pouvoir de marché et les modèles qui mettent l'accent sur l'efficacité. Dans le premier groupe, on trouve l'approche des forces compétitives (Porter, 1979) et le conflit stratégique (Shapiro,

1989). Dans le second, on a l'approche du management par les ressources (Barney, 1991; Prahalad et Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984) et l'approche des capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000; Teece *et al.* 1997; Winter, 2003).

2.1.1. École des forces compétitives

Dans l'approche des forces compétitives, la compétitivité d'une entreprise dépend surtout de la structure du marché (Depeyre et Mirc, 2007). Pour être compétitive, l'entreprise doit faire face aux cinq forces concurrentielles à savoir (Porter, 1979) : nouveaux entrants ; pouvoir de négociation des fournisseurs ; concurrence directe ; pouvoir de négociation des clients ; et produits de substitution.

Figure 1: Forces concurrentielles



Source : Porter (1979)

Trois courants théoriques permettent d'expliquer la performance d'une firme. Le premier, hérité de l'école de Harvard et renouvelé par Porter (1980), met l'accent sur la structure du marché. Le second courant, celui du conflit stratégique (Shapiro, 1989) explique la performance des firmes par leur capacité stratégique à se dégager des rentes en exploitant les imperfections du marché et en bâtissant des barrières à l'entrée par différenciation des produits notamment. Le troisième courant, celui de la théorie des ressources (Penrose, 1959 ; Teece, 1984 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), s'intéresse plus directement à la performance de la firme elle-même. Ainsi, contrairement aux deux autres qui mettent l'accent sur l'efficacité propre, l'école de Porter adopte une conception de la compétitivité essentiellement externe à l'entreprise. Elle considère que la source de la compétitivité se situe en dehors de l'entreprise, notamment dans le marché.

2.1.2. École des ressources

Quelles soient matérielles ou immatérielles, les ressources sont désormais perçues, pour certaines de ces ressources tout au moins, comme étant de portée stratégique, parce que potentiellement source d'avantages concurrentiels durables.

Des travaux récents ont mis ainsi en évidence la contribution des connaissances tacites à la compétitivité des firmes au point d'y déceler les prémices d'une nouvelle théorie de l'avantage concurrentiel. L'entreprise y est présentée comme une communauté sociale spécialisée dans le transfert rapide et efficace du savoir (Kogut et Zander, 1992).

Barney (1991) précise les conditions (valorisable, rare, inimitable, non-substituable VRIN) dans lesquelles les ressources (physiques, humaines, financières, etc.) de l'entreprise deviennent une source

d'avantage compétitif. Mais cette approche a été fortement critiquée. On lui reproche son caractère statique (Priem et Butler, 2001). Par conséquent, la théorie des ressources (encore connue sous l'acronyme RBV : *Resource Base View*) (Barney, 1991) ne serait pas capable d'expliquer comment les ressources de l'entreprise génèrent un avantage concurrentiel dans un environnement dynamique (Teece *et al*, 1997). C'est en réponse à ces limites que Teece et al (1997) proposent le concept de capacités dynamiques.

2.2. Mesures de la compétitivité

Nombreux sont les instruments qui ont été utilisés dans les travaux empiriques portant sur l'évaluation de la compétitivité. Cependant, bien que cette évaluation ait été dans la plupart des cas statiques (évalué à un point donné dans le temps), ces mesures ont changé d'un niveau d'analyse à un autre. Au niveau national, les travaux portant sur l'évaluation de la compétitivité se sont surtout focalisés sur le déficit de la balance commerciale ainsi que la croissance de la productivité nationale des facteurs (McCorrison et Sheldon, 1994). Au niveau sectoriel, trois types de mesures ont été utilisés à savoir : les mesures relatives aux coûts de production, les mesures relatives à la productivité des facteurs, et enfin les mesures relatives aux échanges commerciaux. Finalement, au niveau micro-économique, deux types d'instruments ont été au centre de l'analyse de la compétitivité des entreprises. On cite, les mesures relatives à la part du marché et les mesures relatives au profit.

Dans ce qui suit, l'accent sera mis sur les instruments de mesures relatives au niveau sectoriel et au niveau micro de l'entreprise.

2.2.1. Mesures basées sur la production

- **Indicateurs de mesure de la compétitivité relatifs aux coûts de production**

La théorie de l'avantage comparatif stipule la comparaison des coûts relatifs et non des coûts absolus de production. Cependant, la majorité des travaux d'évaluation de la compétitivité et par conséquent de l'avantage comparatif ont été principalement axés sur la comparaison internationale des coûts absolus de production (Stanton, 1986 ; Tange, 1992).

Tableau 1: Définitions de la compétitivité

Auteurs	Définitions
Rambhujun (2000)	Capacité de lutter avec ses concurrents et de les battre, ou produire à coût bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité.
Cortés, Molina et Ramón (2003)	Une entreprise compétitive devance ses concurrents ou leur résiste avec succès en respectant strictement les conditions du libre marché.
Lesca (2000)	Capacité pour une entreprise de se maintenir durablement et de façon volontariste, sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs.
Landau (1992)	Capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures.
Sharples et Milham (1990)	Capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées.
Martinet (1984)	L'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations.
Pascallon (1984)	“Une firme sera dite compétitive pour un produit donné si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents”.
Porter (1982)	La compétitivité d'une entreprise est fonction de sa capacité à faire face à la concurrence ou à l'intégrer.

Par ailleurs, étant donné les différentes procédures d'échantillonnage, d'agrégation ainsi que les différentes sources de données, les coûts de production peuvent ne pas être directement comparables et constituent, par conséquent, des indicateurs imparfaits de la compétitivité (Ahearn et al., 1990). Ainsi le coefficient de coût des ressources, le coût de production d'une unité de produits, apparaît comme une meilleure alternative pour l'application du modèle de l'avantage comparatif (Van Duren et Martin, 1992).

Indicateurs de mesure de la compétitivité relatifs à la productivité des facteurs

Jorgenson et Nishimizu (1978) ont été les premiers à introduire la notion des écarts de productivité entre deux entités. Défini comme étant la différence relative de produit moins la somme de la différence relative du niveau des intrants pondérés par leurs parts, ce concept a été empiriquement utilisé par Conrad (1988) et Christensen et al (1981).

2.2.2. Mesures basées le marché

Indicateurs de mesure de la compétitivité relatifs aux échanges commerciaux

A l'instar des indicateurs de performance relatifs à la productivité des facteurs, ceux relatifs aux échanges commerciaux sont basés également sur la théorie de l'avantage comparatif. En effet, l'existence d'un avantage comparatif entraîne un avantage coût et donc une certaine spécialisation dans ce produit expliquant sa part importante dans les exportations. Plusieurs indicateurs axés principalement sur la part des exportations ont été construits. Parmi ces indicateurs, on cite : l'indice des exportations nettes qui peut prendre des valeurs positives ou négatives et par conséquent ne peut être directement comparé à l'indice de l'avantage comparatif révélé.

- **Indicateurs de mesures de la compétitivité relatifs aux parts de marché**

La part du marché ou plus exactement la croissance de la part du marché a été utilisée comme indicateur de performance dans nombreux travaux empiriques (Larson et Rask, 1992). Cependant, à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et ceux relatives à la productivité des facteurs, cet indicateur capte aussi bien les facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donnée et est considéré comme étant une mesure du résultat final de la compétitivité. Par ailleurs, en dépit de son utilisation répandue, une insuffisance à l'encontre de cet indicateur peut être avancée. En effet, cet indicateur ne peut pas distinguer entre un accroissement de la part du marché dû à une performance supérieure de celui dû à une subvention des exportations, ni entre une diminution de la part de marché due à une faible performance de celle due à un quota. Une telle insuffisance peut s'avérer trop limitée pour certains produits étant donné la diversité des mesures de politique en place et les distorsions qu'elles peuvent causer.

3. Compétitivité à travers les prismes des théories des ressources et des capacités dynamiques

3.1. Approche fondée sur la théorie des ressources - compétences

Barney (2001) décrit les ressources comme étant tous les actifs d'une firme, autant les capacités que les compétences, les processus organisationnels que les attributs de la firme, l'information et les connaissances. Il présente les ressources comme étant des actifs contrôlés par une organisation et utilisés comme intrants au processus organisationnel.

3.1.1. Les hypothèses fondamentales

Le modèle des Ressources et des Compétences (MRC) entretient des liens étroits avec les théories évolutionnistes en économie et en sociologie. Ces liens sont évidents lorsqu'on examine les quatre hypothèses fondamentales du MRC selon lesquelles : les processus organisationnels forment un ensemble de routines, la rationalité des acteurs est limitée, la firme évolue dans un environnement sélectif ex-post et les marchés de facteurs sont incomplets et imparfaits.

Barney (1986) pose que l'éventualité d'un avantage concurrentiel dépend de l'existence de marchés de facteurs stratégiques imparfaits : « si les marchés de facteurs stratégiques sont purement concurrentiels, alors la pleine valeur des stratégies produit-marché des firmes est anticipée lors de l'acquisition des ressources nécessaires à leur mise en œuvre, et celles-ci ne peuvent obtenir qu'un taux de profit normal ». Les firmes ne peuvent obtenir des résultats supérieurs de la mise en œuvre de leurs stratégies que lorsque

le coût des ressources nécessaires est significativement moindre que leur valeur économique, c'est-à-dire lorsqu'elles créent ou exploitent des imperfections concurrentielles des marchés de facteurs stratégiques.

Les firmes ne s'adaptent pas 'consciemment' ex-ante aux conditions de leur environnement, mais c'est l'environnement qui 'adopte' (Alchian, 1950) ex-post les organisations qui survivent. Les critères qui déterminent la survie des firmes ne sont pas connus ex-ante, et peuvent rester incertains ex-post. Ainsi, pour les firmes survivantes, l'adaptation ex-post par l'imitation des firmes ayant obtenu les meilleurs résultats par le passé est un guide imparfait. L'environnement est déterminé par des facteurs exogènes à l'industrie ou au secteur considéré (conditions de la demande) et par des facteurs endogènes (caractéristiques et comportement des firmes), plus ou moins contraignants. Il joue ainsi le rôle d'un filtre des mutations des firmes. L'intensité de la sélection dépend "du niveau de compétition, des politiques publiques et de la fréquence des discontinuités technologiques" (Teece et al, 1994). Le facteur de résistance à la sélection par l'environnement le plus puissant pour la firme est sa capacité à générer une forte capacité d'autofinancement. La dotation en facteurs initiale de la firme (en particulier en capital) joue donc un rôle crucial en ce domaine.

Les processus organisationnels sont envisagés comme un ensemble de routines (Grant, 1991 ; Nelson & Winter, 1982) qui sont en substance des procédures de résolution de problèmes. L'ensemble des routines constitue une forme de 'mémoire organisationnelle' (Girod, 1995). Dans une organisation, ces routines sont mises en œuvre quasi automatiquement et prennent souvent un caractère tacite qui les rend difficilement reproductible (Polanyi, 1967). La régularité du bon fonctionnement de l'organisation dépend donc de ces 'séquences apprises d'actions configurées impliquant des acteurs multiples liés par des relations de communication et/ou d'autorité' (Cohen et Bacdayan, 1994).

Les routines présentent trois caractéristiques principales : elles impliquent des acteurs multiples et sont à ce titre des phénomènes sociaux complexes ; elles prennent forme dans la répétition et sont le résultat d'un processus émergent d'apprentissage expérimental plus que de prise de décision explicite ; les routines incorporent du savoir tacite, inarticulé, ce qui peut rendre problématique leur programmation intentionnelle (Cohen et Bacdayan, 1994).

La rationalité organisationnelle est limitée (Simon, 1945) et procédurale (Simon, 1955 ; Quinet, 1994). Le lien entre les processus organisationnels comme ensemble de routines et les limites de la rationalité apparaît ici clairement : une routine est une première solution satisfaisante à un problème donné de l'organisation. Les membres de l'organisation sont les dépositaires ultimes des routines et leurs créateurs (Teece, Rumelt, Dosi et Winter, 1994). Les routines sont enregistrées sous forme de mémoire procédurale (Cohen & Bacdayan, 1994). Ce n'est donc pas seulement la capacité de raisonnement, mais toutes les fonctions cognitives qui sont concernées par ces limites de la rationalité.

3.1.2. Attributs, propriétés et typologie des ressources et compétences

La littérature identifie de multiples caractéristiques et attributs des ressources comme étant sources d'avantage concurrentiel pour les organisations. Ces attributs sont notamment¹ :

- la **valeur**, la caractéristique de base du développement d'un avantage concurrentiel (Barney, 1991) ;
- une ressource **rare** si elle n'est pas disponible pour plusieurs organisations simultanément. Une ressource qui serait commune n'est pas source d'avantage concurrentiel tandis qu'une ressource rare peut être source d'avantage concurrentiel temporaire (Mata, Fuerst et al. 1995). Néanmoins, si une ressource est rare mais qu'une firme ne la détient pas elle devient une faiblesse (Duncan, Ginter et al. 1998). La rareté est donc une condition nécessaire mais n'est pas la caractéristique unique des ressources clefs dans le développement d'un avantage concurrentiel (Jugdev, Mathur et al. 2007) ;
- une ressource **inimitable** (ce qui implique non-substituable) s'il est difficile pour les concurrents de l'organisation de l'imiter et s'il n'existe pas de ressource stratégique équivalente qui pourrait

¹ Outre ces trois attributs considérés comme principaux par Barney (1991), à une ressource est reconnue d'autres attributs tels que : l'appropriable et la mobilité.

la remplacer. L'inimitabilité et la non-substituabilité sont les attributs qui donnent à une ressource le potentiel d'être source d'avantage concurrentiel durable.

La littérature reconnaît aussi plusieurs propriétés aux ressources-compétences. Les plus récurrentes de ces propriétés sont : la disponibilité et la transférabilité ; la substituabilité et l'imitabilité ; la rareté et la mobilité ; la tangibilité et l'appropriabilité.

Bharadwaj (2000) catégorise les ressources en trois groupes, à savoir les ressources tangibles, les ressources intangibles et les ressources en personnels qui sont dans certains travaux considérés comme cas particuliers de l'une ou l'autre des deux premières catégories, lesquelles sont en conséquence les principales.

3.2. Approche fondée sur la théorie des capacités dynamiques

La notion de capacités dynamiques se développe à partir des années 1990 dans le prolongement des travaux de l'approche ressources (RBV) et est introduite dans l'objectif de pallier les limites de la RBV (Wang et Ahmed, 2007). La RBV initiée par Penrose (1959), connaît un réel essor et une certaine popularité avec celui de Barney (1991). En se basant sur les travaux de Wernerfelt (1984) qui introduit l'idée qu'il convient de se focaliser sur les ressources d'une firme afin d'expliquer sa performance, de nombreux chercheurs ont étudié les caractéristiques des ressources pouvant contribuer à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable (Rumelt, 1984 ; Barney, 1986, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989).

Il existe une littérature foisonnante relative aux capacités dynamiques, à leur évolution et à leur impact sur la compétitivité (Nelson et Winter, 1982 ; Penrose, 1995, Adner et Helfat, 2003 ; Teece, 2007a).

3.2.1. Les bases de la démarche des capacités dynamiques

L'approche que les anglo-saxons nomment les *dynamic capabilities* est un concept initialement développé par Richardson (1972), celui de « *capabilities* » pour rendre compte du pouvoir dont dispose un individu de s'approprier les ressources et les moyens mis à disposition pour pouvoir agir ainsi que pour analyser les déterminants du champ d'activité des firmes. Cette approche distingue, d'une part, la « *capability* » perçue comme le « pouvoir d'agir » (*empowerment*), de la « *capacity* » qui relève quant à elle du « savoir agir » véhiculé par les propres caractéristiques des organisations (processus, routines, mécanismes d'apprentissages, etc.). Pour autant, l'approche par les *dynamic capabilities* ne parvient pas à distinguer ces deux dimensions de la compétence (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007) dans la définition d'un avantage concurrentiel durable.

La mise en œuvre des capacités dynamiques vise à obtenir un avantage concurrentiel, rendu possible par la rapidité d'adaptation de l'organisation aux changements de l'environnement (Tsai, 2001 ; Zollo et Winter, 2002 ; Li et Liu, 2014). Cependant, selon Eisenhardt et Martin (2000), les capacités dynamiques ne sont pas les éléments qui vont conduire à un avantage concurrentiel, mais ce dernier objectif est atteint parce que les capacités dynamiques participent à une accélération de la transformation des ressources véhiculées par l'entreprise.

Barney (1991) se base sur les hypothèses selon lesquelles dans une industrie, les ressources sont distribuées d'une manière hétérogène entre les firmes et qu'elles ne peuvent pas être transférées sans générer de frais, avancent un certain nombre de caractéristiques des ressources. Ainsi, les ressources qui sont à la fois rares et de valeur peuvent induire un avantage concurrentiel, tandis que si ces ressources sont en plus simultanément inimitables, non substituables et non transférables, elles peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable. Selon Barney (1991), une ressource qui a de la valeur permet de saisir les opportunités et / ou de neutraliser les menaces qui émanent de l'environnement. La rareté désigne le fait qu'une ressource ne soit pas détenue par un grand nombre de concurrents. Pour expliquer l'inimitabilité d'une ressource, Barney (1991) introduit la notion d'ambiguïté causale qui désigne le fait que les ressources qui procurent à une firme un avantage concurrentiel durable ne soient pas identifiables. Les ressources non substituables et non transférables sont celles qui n'ont pas d'équivalents sur le marché.

Néanmoins, certains chercheurs ont avancé des limites à cette approche en indiquant que ces arguments perdent de leur validité dans un environnement turbulent dans la mesure où la RBV adopte une vision statique (Priem et Butler, 2001a, b). Par conséquent, les capacités dynamiques qui se basent sur une

vision évolutionniste des ressources et compétences sont introduites afin de pallier les limites de l'approche ressources (Wang et Ahmed, 2007). Cependant, à l'origine introduite afin d'apporter un éclairage au concept d'avantage concurrentiel durable, la notion de capacités dynamiques a par la suite pris une tournure différente avec des travaux empiriques qui se sont focalisés sur des objectifs autres que l'explication de l'avantage concurrentiel durable. Par exemple, certains chercheurs ont étudié les facteurs qui favorisent le développement des capacités dynamiques (Josserand, 2007 ; Danneels, 2008), le rôle joué par les capacités dynamiques dans le processus de création et de développement d'une capacité organisationnelle (Renard et St-Amant, 2005), d'autres encore ont étudié les capacités dynamiques qui permettent de stimuler une stratégie compétitive (Yami et al. 2008).

3.2.2. Influence des capacités dynamiques sur la compétitivité

- **Capacités dynamiques comme outil d'aide à la décision**

Les capacités dynamiques ont pour objectif de développer une approche dynamique de la stratégie à travers la dynamisation des capacités ordinaires. Or, cette vocation des capacités dynamiques est contrecarrée (Schreyögg et Kliesch-Eberl 2007) et indique que les capacités dynamiques telles qu'énoncées dans les travaux fondateurs (Teece et al. 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002) ne sont pas aptes à dynamiser les capacités ordinaires. Un des arguments des auteurs est relatif à l'idée que les capacités dynamiques sont composées de routines d'innovation et le mode de fonctionnement de celles-ci est identique à celui des routines opératoires.

Tableau 2: Définitions des capacités dynamiques

Auteurs	Définitions
Teece, Pisano et Shuen (1997)	« Est l'aptitude de l'entreprise à intégrer, construire et recombinaison des compétences internes et externes afin de répondre rapidement aux environnements changeants. » (p.516)
Tripsas (1997)	« L'aptitude d'une firme à développer de nouvelles compétences en réponse aux changements de l'ENVIRONNEMENT externe comme une source significative d'avantage concurrentiel ». (p341)
Zollo et Winter (1999)	« Un modèle intégré d'activité collective à travers lequel l'organisation de manière systématique génère et modifie ses routines opérationnelles. » (p.10)
Eisenhardt et Martin (2000)	« Les processus d'une firme qui utilisent des ressources spécifiquement les processus pour intégrer, reconfigurer, gagner et délaisser des ressources pour répondre à [match] ou même créer les évolutions de marché. Les capacités dynamiques sont de ce fait les routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles des firmes atteignent des nouvelles configurations de ressources lorsque des marchés émergent, entrent en collision, évoluent ou meurent. » (p. 1107)
Arrègle (2000)	« Ce sont les capacités de l'entreprise pour renouveler, augmenter, et adapter ses compétences stratégiques. Comme les ressources d'une entreprise, les compétences doivent aussi évoluer. Les capacités dynamiques permettent cette évolution et assurent donc le développement à long terme de l'entreprise. » (p. 198)
Zollo et Winter (2002)	« La capacité dynamique représente des modèles stables et étudiés de l'activité collective à travers lesquels l'organisation produit et modifie systématiquement ses routines pour poursuivre l'amélioration de l'efficacité. » (p.398)
Wheeler (2002)	«Les moyens au travers desquels les DIRIGEANTS parviennent à reconfigurer les ressources pour suivre ou même créer les changements du marché.» (p.129)
Adner et Helfat, 2003	«Les capacités avec lesquelles les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources et les compétences organisationnelles.» (p. 1012)
Helfat et al, 2007)	« L'aptitude (ability) d'une organisation à créer, étendre ou modifier intentionnellement sa base de ressources.» (p. 4)
Teece (2007a)	« C'est la capacité de pressentir et influencer les opportunités et les menaces, saisir les opportunités et préserver la COMPÉTITIVITÉ en élaborant, modifiant, configurant ou reconfigurant, si nécessaire, et protégeant les actifs tangibles et intangibles.» (p. 1319)
Depeyre et Mirc (2007)	« 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

	<i>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</i> » (p.1107)
Danneels, 2008)	« Les capacités dynamiques constituent la compétence à construire des compétences.» (p. 519)
Augier et Teece, 2008)	« Capacité à détecter et à saisir de nouvelles opportunités, à reconfigurer et à protéger les ressources et compétences de l'entreprise, avec l'objectif d'acquérir un avantage concurrentiel.» (p.412)

Source : Adapté d'Asma Ben Temellist (2013)

- **Capacités dynamiques comme outil de déploiement des cadres organisationnels**

Les capacités dynamiques seraient déployées et mises en œuvre par les managers d'après leur expérience quotidienne des processus de la firme et leur observation de l'environnement (Teece, 2007). Or, là encore, l'articulation entre les approches évolutionnistes et managériales de la firme n'est pas claire lorsqu'il s'agit de déterminer les objectifs du déploiement des capacités dynamiques, de la performance (Teece et al. 1997), de l'absorption de connaissances (Zahra et George, 2002 ; Huet et Lazaric, 2008 ; Noblet et Simon, 2010) et de l'innovation (Chanal et Mothe, 2004). Face à cette problématique, de nombreux auteurs ont entrepris de synthétiser les courants pour mettre en évidence une hiérarchie des capacités de la firme. Cette hiérarchie s'établit selon deux critères à savoir : les capacités dynamiques facteur d'innovation, la capacité d'innovation est définie comme la mobilisation et l'amélioration continue des ressources, compétences ; et les capacités, dont une entreprise dispose pour explorer et exploiter des opportunités de développement de nouveaux produits en fonction des besoins du marché (Boly *et al.* 2014 ; Forsman, 2011 ; Szetto, 2001). Elle permet de « générer de nouvelles idées, identifier de nouvelles opportunités de marché et lancer des innovations en s'appuyant sur des ressources et capacités existantes » (Hii et Neely, 2000, p. 5 dans Breznik et Hisrich, 2014) ;

- **Capacités dynamiques comme outil de gestion des différentes échelles de l'organisation**

Avant que ne soit conceptualisée la notion des capacités dynamiques, la vocation des chercheurs était de parvenir à concevoir une échelle des capacités dynamiques. La littérature en management stratégique différencie bien les capacités ordinaires (*ordinary capabilities*) d'une part, des capacités dynamiques d'autre part (Collis, 1994 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Helfat et Peteraf, 2003 ; Cepeda et Vera, 2007 ; Newey et Zahra, 2009 ; Katkalo *et al.*, 2010 ; Protogerou *et al.*, 2011 ; Pavlou et El Sawy, 2011 ; Helfat et Winter, 2011 ; Teece, 2012 ; 2014 ; Wilden *et al.*, 2013 ; Schilke, 2014 ; Gnizy *et al.*, 2014 ; Wilden et Gudergan, 2015). Winter (2003) via l'identification de trois types de routines (routines opérationnelles, routines efficaces, méta-routines), propose de hiérarchiser les différentes ressources d'une firme, en distinguant à la manière de Schumpeter l'état stationnaire de sa remise en question.

4. Conclusion

En définitive, dans le nouvel environnement global dominé par l'accélération des changements technologiques, les exigences accrues des clients, la réduction de la durée de vie des produits et une offre de biens et services plus étendue, les ressources et les capacités dynamiques apparaissent comme des éléments clés de la compétitivité des entreprises.

La mondialisation économique et la globalisation des chaînes de valeur constituent les aspects les plus apparents de ce contexte. Si les grandes entreprises représentent des acteurs incontournables de ce processus de globalisation, les petites et les moyennes entreprises (PME) sont amenées à relever plusieurs challenges mais aussi à saisir les opportunités qui émanent de ce nouvel environnement (OCDE, 2007).

Cette revue de la littérature a permis d'examiner l'environnement actuel des entreprises dans lequel les chercheurs mettent en avant deux caractéristiques essentielles : le dynamisme et la compétitivité. En effet, la gestion de la compétitivité apparaît aujourd'hui comme une nécessité, une pratique indispensable pour les entreprises à cause des mutations sur les marchés. Ainsi, l'environnement est de plus en plus dynamique. L'ouverture des marchés, la mondialisation et le développement des nouvelles technologies ont entraîné une augmentation de la concurrence entre les entreprises, tant sur le plan local que sur le plan international. Ces changements obligent les entreprises à s'adapter, pour éviter de perdre leur part

de marché ou de périr, en adoptant des pratiques de gestion qui conviennent à cette nouvelle réalité concurrentielle (Peng 2008). A ce titre, la théorie des ressources et puis celle des capacités dynamiques postulent que ce sont les capacités d'une entreprise qui peuvent lui permettre d'être plus performant que ses concurrents ou de conserver ses parts de marché à un niveau acceptable. Dès lors, ces capacités peuvent être définies comme un ensemble de routines ou bien de processus organisationnels. Aujourd'hui, les capacités dynamiques sont considérées comme l'approche la plus pertinente pour expliquer comment un avantage compétitif est créé par une entreprise. Ces capacités seraient même fondamentales pour les entreprises compte tenu de leur vulnérabilité lorsque la compétition est directe et intense.

Références

- Adner R. and Helfat C.E., 2003. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Revue de gestion stratégique*, Wiley Online Library, 24(10), page 1011 – 1025
- Alchian. A., 1950. Uncertainty, Evolution, and Economic Theory. *The journal of political Economy*, vol. 58, n°3, pp.211-221
- Arrègle J.-L., 2000. *Le management stratégique des compétences*. Editions Ellipses, Paris.
- Augier S. et Teece D., 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), pp.1187-1208.
- Barney J. B., 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, vol. 32, n°10, pp.1231-1241.
- Barney S., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17, pp.99–120.
- Barney, J. B., 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27, pp.643–650.
- Bharadwaj A. S., 2000. A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24, pp.169-196.
- Breznik L. and Hisrich R., 2011. Dynamic capabilities vs. Innovation capability: are they related? *Journal of small Business and Enterprise development*, vol. 21, n° 3, pp.34-36
- Buzzell R. D., Gale B. T., Sultan R. G. M., 1975. Market share – a key to profitability. *Harvard Business Review*, vol. 53, n°1, pp.97-106.
- Cepeda G. and Vera D., 2007. Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60, pp.426-437
- Chanal V. et Mothe C., 2004. Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. *Revue française de gestion*, no 154, pp.173-191
- Cohen M. D. and Bacdayan P., 1994. Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization science*, 5, pp.554–568.
- Collis D. J., 1994. Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, vol. 15, Issue 1 pp.143-152.
- Conrad J., 1988. Time-Variation in Expected Returns. [The Journal of Business](#), 1988, vol. 61, issue 4, pp.409-425
- Cortés E. C., Azorin, J. F. et Ramón, D. Q., 2003. Stratégie compétitive et environnement sectoriel. *Revue française de gestion*, vol 3, n° 145 pp.93–111.
- Danneels E., 2008. Organizational Antecedents of Second-Order Competences. *Strategic Management Journal*, vol. 29, n°5, pp.519-543.

- Depeyre, C. et Mirc N., 2007. Dynamic Capabilites : problèmes de définition et d'opérationnalisation du concept. *Le Libellio d'Aegis*, 3, pp.2–12.
- Dierickx I. and Cool C.K., 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, 12, pp.1504-1511
- Eisenhardt, K. M. and Martin J. A., 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21, pp.1105–1121.
- Forsman H., 2011. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, vol. 40, issue 5, pp.739-75
- Girod-Séville M., 1995. Mémoire et organisation. Ph.D. dissertation, Université Paris 9.
- Grant R. M., 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33, pp.114–135.
- Hambrick, D. C., 1982. Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*, 1982, vol. 3, issue 2, pp.159-174.
- Helfat C.E and Winter S. G., 2011. Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the Never-Changing World. *Strategic Management Journal*, vol. 32 Issue 11, pp.1243-8
- Helfat, C.E. and Peteraf, M. A., 2003. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp.997-1010.
- Hii J. and Neely A., 2000. Innovative Capacity of Firms: on why some firms are more innovative than others. 7th International Annual EurOMA Conference 2000 - Ghen
- Huet F. et Lazaric N., 2008. Capacités d’absorption et d’interaction : une étude de la coopération dans les PME françaises. *Revue d'économie industrielle*, vol. 121, issue 1, pp.65-84
- Jorgenson D. W. and Nishimizu M., 1978. US and Japanese economic growth, 1952-1974: An international comparison. *The Economic Journal*, 88, pp.707–726.
- Josserand F., 2007. Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise. *Revue française de gestion*, [vol.33, n°170](#), pp.95-1
- Katkalo V., Pitelis C. and Teece, D., 2010. Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, n°4, pp.1175-1186.
- Kogut B. and Zander U., 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3, pp.383–397.
- Landau R., 1992. Technology, capital formation and U.S. competitiveness. Dans: *International Productivity and Competitiveness*, Hickman, B.G. (éd.). Oxford University Press, New York.
- Larson, D. W. and Rask N., 1992. Changing competitiveness in world soybean markets. *Agribusiness*, 8, pp.79–91.
- Lesca H., 2000. Quand dit-on d’une entreprise qu’elle est durablement compétitive ? Sur quels critères les dirigeants d’entreprise se fondent-ils ? *Entreprise, Gestion et compétitivité*. Editions Economica, Paris.
- Li D. and Liu J., 2014. Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67, pp.793-799.
- Martinet A. C., 1984. *Management stratégique : organisation et politique* (vol. 1). Ediscience Éditions, McGraw Hill Ediscience.
- Martinet A.C. and Silem A., 2000. *Lexique de gestion*. Dalloz, 5^{ème} Edition, 455p.
- McCorrison S., et Sheldon I.M., 1994. *BookCompetitiveness in International Food Markets*. Imprint CRC Press, 16p.

- Nelson R. and Winter G., 1982. An Evolutionary Theory of Economic Change. *The Business History Review*, vol. 57, n° 4, pp.576-578
- Newey R. and Zahra A., 2009. Maximizing the Impact of Organization Science: Theory-Building at the Intersection of Disciplines And/Or Fields. *Journal of Management Studies*, vol. 46, Issue 6, pp.1059-1075
- Noblet J. P. et Simon E., 2010. Capacité d'absorption : revue de littérature, opérationnalisation et exploration. *Revue Gestion 2000 (Cote P41)*, n°6, pp.59-74
- Parienty A., 2013. Les options pour mettre en place une politique climatique. *Alternatives Economiques* n°325, 70p.
- Pascallon P., 1984. *Le système monétaire international : théorie et réalité. Tiers-Monde*, tome 25, n°97.
- Pavlou P. A. and El Sawy O. A., (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, vol.42, n°1, pp.239-273.
- Penrose E., 1959. *The Theory of Growth of the Firm*. John Wiley, New York,
- Penrose E., 1995. *The theory of the growth of the firm*. 3rd edition, Oxford University Press Oxford, MA.
- Peteraf M.A., 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, pp.179-191.
- Polanyi M., 1967. Science and reality. *The British Journal for the Philosophy of Science*, 18, pp.177–196.
- Porter C. M., 1982. Competition in the Open Economy with R.E. Caves competitors: with a new introduction1.
- Porter M. E., 1980. Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36, pp.30–41.
- Porter M.E., 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, pp.137-145.
- Prahalad, C.K. and Hamel G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 21, vol. 90, n°3, pp.79-91.
- Priem R. L. and Butler J. E., 2001. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26, pp.22–40.
- Rambhujun N., 2000. *Le concept de compétitivité : ses indicateurs et facteurs*. Entreprise, Gestion et Compétitivité, Editions Economica, Paris
- Renard L. et St-Amant G.E., 2006. *Capacité opérationnelle et capacités dynamiques : le cas d'une organisation de l'industrie touristique*. Editions Vuibert, Paris.
- Richardson G. B., 1972. The Organisation of Industry. *Economic Journal*, vol. 82, issue 327, pp.883-96
- Rouse M. J. et Daellenbach U. S., 2002. More Thinking on Research Methods for the Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, vol. 23, n°. 10, pp.963-967.
- Rumelt R.P., 1984. Towards a Strategic Theory of the Firm. *Competitive Strategic Management*, 26, pp.56-570.
- Schilke O., 2014. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, vol. 35, n°2, pp.179-203.
- Schreyögg, G. and Kliesch-Eberl M., 2007. How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*, vol. 28, n°9, pp.913-933.
- Shapiro C., 1989. The theory of business strategy. *The Rand journal of economics*, 20, pp.125–137.

- Sharples J. A. and Milham N., (1990). Long-run competitiveness of Australian agriculture.
- Simon H. A., 1955. A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, pp.99-118.
- Stanton G., 1986. *Moroccan Fact and Fiction*. University College London, 101p.
- Tange T., 1992. International competitiveness of U.S and Japanese manufacturing industries. *International Productivity and Competitiveness*, Hickman, B. (éd.). Oxford University Press, New York.
- Teece D. J., 1984. Economic analysis and strategic management. *California Management Review*, 26, pp.87.
- Teece D. J., 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, vol. 28, n°13, pp.1319-1350.
- Teece D. J., 2014. A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45, pp.8-37.
- Teece D. J., Pisano, G. and Shuen A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. Vol 18, Issue 7, pp 509-533
- Teece D. J., Rumelt R., Dosi G. and Winter S., 1994. Understanding corporate coherence: Theory and evidence. *Journal of economic behavior & organization*, 23, pp.1–30.
- Teece D.J., 2012. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, vol.49, n°8, pp.1395-1401.
- Tripsas M., 1997. Surviving Radical Technological Change through Dynamic Capabilities: Evidence from the Typesetter Industry. *Industrial and Corporate Change*, 6, pp.341-377.
- Tsai and Shen, 2001. Developing an Internet Attitude Scale for high school students. *Computers and Education*, vol. 37, Number 1.
- Van Duren, E. and Martin L., 1992. Assessing the impact of the Canada-US trade agreement on food processing in Canada: An analytical framework and results for poultry, dairy, and tomatoes. *Agribusiness*, 8, pp.1–22.
- Wang C.L. and Ahmed P.K., 2007. Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, n°1, pp.31-51.
- Wernerfelt B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5, pp.171–180.
- Wheeler L., 2002. Social Comparison: Why, with Whom and with What Effect? *Current Directions in Psychological Science*, 11, pp.159-163.
- Wilden R., et Gudergan S.P., 2015. The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence, *Journal of the Academy of Marketing Science* vol.43, pp.181–199
- Winter S. G., 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24, pp.991–995.
- Zahra S. and George G., 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*, 27, pp.185-203.
- Zollo M. and Winter S.G., (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capability. *Organization Science*, 13, pp.339-352.