

Comprendre le phénomène des capacités dynamiques au sein des PME: des enseignements tirés du contexte camerounais

Understanding the phenomenon of dynamic capabilities within SMEs: Lessons learned from the Cameroonian context

TSAPI Victor

Professeur titulaire des universités du CAMES

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Chef du Département de Marketing

Université de Ngaoundéré (Cameroun)

Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion des Organisations (LAREGO) Cameroun

vtsapi@yahoo.fr

AMANWA GARANDI Albert

Doctorant, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Département de marketing

Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion des Organisations (LAREGO) Cameroun

Université de Ngaoundéré

Saint Jérôme Management Sciences and Business School

Saint Jérôme de Douala (Cameroun)

albertamanwa@yahoo.fr

Date de soumission : 01/03/2020

Date d'acceptation : 07/04/2020

Pour citer cet article :

TSAPI V. & AMANWA GARANDI A. (2020) «Comprendre le phénomène des capacités dynamiques au sein des PME: des enseignements tirés du contexte camerounais », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : numéro 3» pp : 16 - 33

Résumé

L'objectif de cet article est de comprendre le phénomène des capacités dynamiques au sein des Petites et Moyennes Entreprises. Pour atteindre cet objectif, un entretien semi-directif a été conduit auprès des 06 dirigeants de PME. A partir de cette démarche méthodologique essentiellement qualitative, les résultats obtenus révèlent que les PME peuvent expliquer au mieux les capacités dynamiques. A cet effet, trois axes ont été définis à savoir la matérialisation de la notion des capacités dynamiques, l'identification des critères d'appréciation et des facteurs managériaux, organisationnels et environnementaux liés aux capacités dynamiques. En outre, il en ressort que les capacités dynamiques constituent un ensemble des capacités d'adaptation et d'anticipation que les PME peuvent développer en réponse aux changements et aux opportunités de l'environnement. Les entrevues réalisées auprès des dirigeants de ces PME nous amènent à présenter les critères et les facteurs des capacités dynamiques et ainsi que le modèle processuel de capacités dynamiques.

Mots clés :

Capacités dynamiques ; PME ; ressources et compétences ; avantage concurrentiel ; environnement.

Abstract

The purpose of this article is to understand the phenomenon of dynamic capabilities within Small and Medium Enterprises. To achieve this objective, a semi-structured interview was conducted with the 06 managers of SMEs. From this essentially qualitative methodological approach, the results obtained reveal that SMEs can best explain dynamic capabilities. To this end, three axes have been defined, namely the materialization of the concept of dynamic capabilities, the identification of assessment criteria and the managerial, organizational and environmental factors linked to dynamic capabilities. In addition, it emerges that dynamic capabilities constitute a set of adaptation and anticipation capacities that SMEs can develop in response to changes and opportunities in the environment. The interviews carried out with the managers of these SMEs lead us to present the criteria and factors of dynamic capabilities and as well as the process model of dynamic capabilities.

Keywords: Dynamic capabilities; SMEs; resources and skills; competitive advantage; environment.

Introduction

Si plusieurs travaux ont été effectués sur les capacités dynamiques (Altintas, 2012 ; Labrouche, 2014 ; Teece, et al., 1997; Barreto, 2010 ; David, 2013; Przybyl, 2014 ; Rigaud, 2007) au sein des entreprises; il faut relever, cependant, que peu d'études récentes (Alphonse & Altintas, 2018) se sont penchées à comprendre véritablement les capacités dites dynamiques au sein des entreprises surtout en contexte des PME. Or, la capacité des PME à reconfigurer les capacités stratégiques pour faire face aux changements de l'environnement est devenue, dans ce contexte, un défi majeur à relever. Pour répondre à cet état de chose, Il y a lieu de faire recours à l'approche par les capacités dynamiques (Teece, et al., 1997). Mais, le concept des capacités dynamiques reste actuellement trop controversé dans le champ du management stratégique. D'un côté, il s'agit d'un concept novateur et promoteur qui constitue une perspective future de recherche en management stratégique (Altintas, 2012). D'un autre côté, ses détracteurs le perçoivent comme étant un concept flou, abstrait et insaisissable. Il faut plutôt l'abandonner en raison de son manque de clarté, et qui n'apporte à rien à la littérature. Partant de ce caractère ambivalent (Przybyl, 2014) relève que, le concept des capacités dynamiques manque d'études empiriques et, de ce fait, une étude se focalisant sur les PME est intéressante. En effet, des points de vue se divergent quant à son appréhension. Pour mieux le comprendre, nous nous sommes inscrits dans la perspective de la théorie évolutionniste des firmes.

A cet effet, la question de recherche est de savoir comment est-ce que les Dirigeants des PME appréhendent-ils les capacités dynamiques? Pour répondre à cette question de recherche, nous abordons d'abord la revue de littérature de manière succincte sur la notion des capacités dynamiques puis, la méthode adoptée, ensuite nous présentons les analyses de nos données issues des discours des dirigeants et enfin, nous présentons la synthèse des résultats ainsi que le modèle processuel des capacités dynamiques.

1- LES CAPACITES DYNAMIQUES : DE QUOI PARLE-T-ON ?

1.1. Les capacités dynamiques : un concept novateur en management stratégique

Le concept des capacités dynamiques est aujourd'hui perçu comme un des facteurs essentiels pour assurer la compétitivité des PME. En effet, il s'agit d'un concept jouissant du caractère novateur et encore relativement jeune. Son apport au champ de management stratégique en termes de reconfiguration des capacités stratégiques demeure incontournable. Dans cette perspective, les travaux récents (Labrouche, 2014 ; Alphonse & Altintas, 2018) ont tenté d'enrichir ce concept dans les revues en Sciences de Gestion. Par conséquent, la plupart de

recherches essaient aujourd'hui d'élucider son apport non seulement à l'explication de la performance des entreprises (Njogu, et al., 2016) mais aussi à l'obtention à travers la dynamisation des capacités conduisant à des avantages durablement défendables. Dans cette recherche de la performance des entreprises, (Kaplan & Norton, 1996 cités dans Benyoussef & Oubouali, 2020) montrent que pour faire face à l'environnement concurrentiel actuel, les entreprises ne peuvent pas compter uniquement sur des mesures financières internes pour la mesure de la performance mais elles peuvent aussi intégrer les systèmes de mesure équilibrée de la performance qui aident les managers à évaluer les progrès de leur organisation par rapport à ces objectifs stratégiques. A cet effet, il est important pour les PME de mesurer le lien entre les objectifs stratégiques, l'incertitude environnemental et la performance des entreprises (Benyoussef & Oubouali, 2020). Adaptées beaucoup plus dans des environnements imprévisibles, incertains et changeants, les capacités dynamiques intègrent les PME dans ce dynamisme temporel au cours desquels les avantages concurrentiels peuvent être durablement défendables.

1.2. Les capacités dynamiques : Définition du concept

La définition de (Teece, et al., 1997) fait autorité dans le champ des capacités dynamiques. Ils les définissent comme l'aptitude de l'entreprise à intégrer, à construire et à reconfigurer ou recombinaison les compétences internes et externes afin de répondre rapidement aux changements de l'environnement. En effet, le concept est constitué des deux termes forts à savoir les « capacités » et les « dynamiques ». Les capacités sont les ressources acquises ou potentielles d'un individu. Elles renvoient à l'aptitude des individus ou des entreprises à gérer leurs activités avec succès. La dynamique fait référence à une continuité des comportements de ces entreprises. Elle amène les entreprises à être flexibles, actives et proactives.

1.3. L'imprécision conceptuelle de par son caractère multidimensionnel

Le caractère novateur des capacités dynamiques fait qu'on assiste aujourd'hui à une pléthore des définitions et des conceptions (Depeyre & Mirc 2007).). Il s'agit d'un concept fort lorsqu'on parle souvent de l'innovation. Les capacités dynamiques constituent un mouvement perpétuel d'adaptation des PME. Pour s'y adapter, les PME sont contraintes de reconfigurer leurs actifs stratégiques pour y faire face. A cet effet, elles doivent faire évoluer leurs ressources en tenant compte de l'évolution de l'environnement. Mais le caractère multidimensionnel du concept (Labrousse, 2014) le rend très difficile à appréhender.

1.4. La complexité du concept à appréhender en management stratégique

Depuis plus de vingt ans, le nombre de publications sur le thème des capacités dynamiques ne cesse de croître. Malgré cet intérêt croissant des chercheurs et leurs efforts de conceptualisation, le concept manque toujours de consensus quant à sa définition (Depeyre & Mirc. 2007). Les critiques formulées à l'encontre des capacités dynamiques relèvent beaucoup plus de son caractère tautologique et de son manque d'opérationnalisation. Le caractère tautologique est souvent observé lorsque les capacités dynamiques sont considérées comme des ressources. En effet, la difficulté de le mesurer voire de l'opérationnaliser est souvent à l'origine de nombreuses critiques.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Une recherche sur un phénomène peu étudié est intimement, pour la plupart, liée à une méthodologie qualitative. Elle amène le chercheur soit à comprendre le phénomène soit à explorer et/ou prédire. L'échantillonnage a été établi de manière non-probabiliste. Il s'agit d'un échantillonnage de convenance, méthode qui est appropriée dans les cas où l'on interroge les individus sur des thèmes difficiles (Beaud, 2008). L'outil de collecte de nos données est le guide d'entretien. Ce guide a été structuré suivant une série de thèmes préalablement définis. Il nous a permis de conduire des entretiens de type semi-directifs auprès des 06 dirigeants des PME d'une durée d'environ quatre cinq (45) minutes en moyenne. L'objectif recherché est de comprendre le caractère complexe du phénomène des capacités dynamiques au sein des PME. Les propos des répondants ont été retranscrits sans aucune modification de sens, de forme ou de fond. Le traitement des données recueillies a été effectué à l'aide de l'analyse de contenu avec utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative Nvivo.

3. ANALYSE DES RESULTATS DE RECHERCHE

Les variables utilisées sont constituées de la notion de capacités dynamiques, des critères d'appréciation et des facteurs déterminant les capacités dynamiques.

3.1 Perceptions des acteurs (dirigeants) des PME relatives à la notion des capacités dynamiques

Les résultats¹ de notre recherche montrent que les capacités dynamiques sont bien pratiquées par les PME. En fait, certaines PME les pratiquent sans parfois le savoir.

¹Pour des raisons de confidentialité, il convient de relever que les avis des dirigeants sur le phénomène étudié sont cités en italique et entre guillemets. Les interviewés n'ont pas notamment été cités. Par contre, nous les avons désignés E1, E2, E3, E4, E5 et E6 qui correspondent aux répondants 1, 2, 3, 4, 5 et 6.

3.1.1. La reconnaissance de ses points forts et faibles

Il est nécessaire et primordial pour une entreprise de connaître préalablement ses forces et ses faiblesses de manière à détecter et saisir efficacement les opportunités que lui présente le marché. La nécessité de faire recours à ses forces est très importante. Il importe aux PME de reconnaître préalablement leurs points forts d'attaque. C'est ainsi que le répondant **1** nous précise en ce termes : *« Elle doit faire recours à ses forces évidemment car c'est très nécessaire pour l'entreprise de connaître ses touches de frappes sur le marché et au sein de son environnement »E1.*

Il est important de faire un diagnostic pour identifier les forces et faiblesses de l'entreprise. C'est en ce sens que le répondant **2** pense que *« Sans faire le diagnostic de ses forces, elle n'y peut rien. Au contraire, l'entreprise encoure un risque de faillite et elle peut inéluctablement fermer la porte » E2.*

En effet, la valorisation de leurs forces pour faire face à l'incertitude de l'environnement est importante. Au regard de sa vulnérabilité, la PME doit tenir compte de ses points forts pour faire face aux menaces de l'environnement et protéger ses faiblesses contre ses concurrents. Elle doit nécessairement *« en disposer des forces. Si elles ne disposent pas de forces, au regard de sa vulnérabilité, elles disparaissent. Moi, dans mon entreprise, pour éviter, je mets l'accent sur les ressources et compétences du personnel. Cela me permettra de mieux anticiper. Voyez-vous, aujourd'hui, avec aussi mes expériences, je peux mieux anticiper, lire le marché L'entreprise doit connaître quels sont ses points forts et faibles à mon avis » E3.*

A cet effet, l'acquisition de nouvelles compétences et ressources par les PME peut améliorer leur niveau de compétitivité face aux changements de l'environnement. Mais, l'entreprise doit faire régulièrement une analyse SWOT afin d'identifier les forces et faiblesses d'une part et les opportunités et menaces d'autre part. C'est dans cet état d'esprit que le répondant **6** souligne que *« L'entreprise doit même à la limite effectuer en permanence une analyse SWOT pour connaître ses forces et faiblesses. Car face à l'évolution de l'environnement, on doit surveiller en permanence ses forces et protéger et ses faiblesses » E6.*

3.1.2 La nécessité de détection et de saisie des opportunités

Dans un monde globalisant, il est important pour une entreprise de développer des capacités nécessaires à l'identification et à la saisie des opportunités. C'est dans cette perspective que le répondant **1** nous affirme *« Dans le cas de notre entreprise, nous nous intégrons dans ce dynamisme en détectant évidemment les opportunités que le marché nous offre. C'est grâce à*

ces opportunités que nous pouvons garantir notre existence sur le marché. En tant que PME, si on peut, on doit chercher à détecter les opportunités et les saisir. Mais il faut relever que l'entreprise doit être aussi forte » E1.

En fait, l'identification et la saisie des opportunités de l'environnement sont très nécessaires. C'est à ce titre que le répondant **2** nous souligne que : « *En vrai, pour nous maintenir aussi dans ce jeu, il est nécessaire de reconfigurer régulièrement nos ressources existantes, de mettre en place un service de recherche et de développement y approprié. Et également acquérir de nouvelles ressources et compétences » E2.*

Par conséquent, l'identification d'une opportunité se fait principalement à travers les capacités des managers à interpréter les signaux de l'environnement. La plupart des entreprises disparaissent à cause de l'absence à innover, à créer. De manière générale, cet état de chose limite la capacité de l'entreprise à identifier les nouveautés de l'environnement. C'est ainsi que le répondant **6** nous affirme : « *Une PME qui n'innove pas doit disparaître, car cette capacité à innover amène les entreprises à être dynamique, à apporter quelque chose de nouveau au fil de l'évolution de l'environnement. En principe, une entreprise ne doit pas seulement chercher à s'adapter à l'environnement, elle doit être le maître de son environnement et non son serviteur...» E6.*

En clair, l'identification ou la création d'une opportunité peut aussi se faire grâce à l'interprétation de l'information recueillie, et de la manière dont l'entreprise la saisit. Mais, la vulnérabilité des PME peut les empêcher à atteindre ses objectifs. Le répondant **3** nous souligne : « *s'agissant des PME, au regard de ce qu'elles sont vulnérables, peu d'expériences, peu des ressources ; elles doivent identifier clairement ses points forts, ses points d'attaques. On met l'accent sur la recherche des informations surtout fiables et pertinentes du marché et nous essaierons de les exploiter pour voir si on peut identifier une opportunité et la saisir » E3.*

De manière générale, les résultats nous montrent que les capacités dites dynamiques permettent aux PME de répondre aux opportunités de l'environnement. Un PME qui développe une capacité de détection et de saisie des opportunités a une forte chance de conquérir une part de marché et de maintenir durablement ses avantages par rapport à ses concurrents.

3.1.3. La nécessité de reconfigurer les ressources et compétences

Pour faire face aux changements de l'environnement, il est nécessaire pour l'entreprise de détecter et de saisir voire reconfigurer leurs ressources de manière à créer de nouvelles



ressources pour répondre efficacement aux opportunités. Les discours des répondants interviewés sont clairs. Dans un environnement qui se veut dynamique, la PME doit être aussi dynamique. C'est ce qui a fait affirmer le répondant **5** en ce sens « *Oui c'est clair mais si j'ai la ressource, la compétence je peux me bouger. L'environnement est dynamique, nous devons le suivre et y adapter. L'entreprise doit être ouverte, doit se forcer, acquérir de nouvelles ressources et compétences* » **E5**.

Pour s'y intégrer, elle peut veiller à l'adaptation permanente de ses ressources et compétences aux aspirations du marché et de l'environnement. Par ailleurs, en tant que PME, elle doit toujours renouveler pour éviter d'être statique. « *Vous voyez ! Aujourd'hui, les entreprises, peu importe leur taille qu'elle soit petite ou grande, ne doivent pas rester statiques. Elles doivent aller à l'identification des opportunités. En clair, l'entreprise doit, si elle veut rester dans cet environnement, être dynamique* » **E4**.

Aucune PME ne peut se maintenir si elle est incapable de faire en sorte que ses ressources soient renouvelées. C'est l'ultime étape pour les entreprises de dynamiser ses capacités. Une entreprise peut disposer des forces pour saisir les opportunités mais une fois que l'opportunité ait saisie, l'entreprise doit réformer leurs ressources inadaptées en réponse aux opportunités. C'est ainsi que certains dirigeants pensent que, en l'occurrence du répondant **3** que « *C'est presque impossible puis que c'est grâce à la dynamisation de ses capacités que l'entreprise particulièrement les PME peuvent ajuster leurs ressources et compétences internes ou externes. Étant dans l'incapacité, il ne sera pas facile pour nous de se maintenir. Donc, on fait l'effort de s'adapter* » **E3**.

En effet, la reconfiguration des actifs permet à la PME de maintenir ses avantages dans le temps. Il s'agit d'adapter les ressources et les compétences aux aspirations du marché en particulier et de l'environnement en général. En clair, il faut noter que les entreprises ont intérêt de renouveler les ressources et compétences. Elle doit constituer une activité permanente de la PME si elle se veut dynamique dans un environnement dynamique.

3.1.4. La notion perçue des capacités dynamiques

Les avis donnés sur la notion des capacités dynamiques par les acteurs font état de ce que les capacités dynamiques sont des capacités pour les PME de faire face aux opportunités de l'environnement. Ces capacités sont salutaires car elles permettent aux PME d'être épargnées des menaces de l'évolution de l'environnement. Le répondant **2** n'hésite pas de nous souligner que : « *En fait, pour moi, il s'agit des capacités qui amènent l'entreprise à mieux anticiper*

sur l'environnement et à reconfigurer continuellement ses ressources et compétences; voici ma perception de la chose.» E2.

Nonobstant, les PME peuvent développer des stratégies appropriées pour éviter ce risque à savoir la stratégie de veille économique, concurrentielle, informationnelle etc. ceci conduit le répondant **1** à affirmer: *« Déjà, avant de définir cette notion, je voudrais d'abord revenir sur la notion des capacités et dynamiques. Pour moi, les capacités c'est l'aptitude à faire quelque chose. Et la « dynamique » est perçue de point de vue d'Entrepreneur, de réactif, d'autonomie, de prise d'initiative Dans cette perspective, « les capacités dynamiques », pour moi, sont l'aptitude à innover, à s'auto former, à communiquer, à s'adapter, à améliorer ses compétences professionnelles et techniques» E1.*

Cette notion est perçue selon le répondant **6** comme une aptitude à combiner les facteurs managériaux, organisationnels et environnementaux susceptibles de faire face aux changements de l'environnement. Il affirme : *« Je dirai que les capacités dynamiques (réflexion !), Il s'agit d'une aptitude à combiner un ensemble des facteurs managériaux et organisationnels et environnementaux capable de faire face aux changements. Il s'agit de rééquilibrer les facteurs managériaux, organisationnels et d'environnement » E6.*

En général, les capacités dynamiques sont perçues comme cette capacité des PME de s'adapter non seulement aux opportunités et mais aussi d'anticiper sur les changements perpétrés au sein de l'environnement. C'est précisément dans cette veine que le répondant **4**, lors de notre entretien affirme que *« Il faut que l'entreprise développe cette aptitude à combiner un ensemble des facteurs managériaux et organisationnels et environnementaux capables de faire face aux changements. En fait, pour moi, les capacités dynamiques (réflexion !!!), C'est la capacité de l'entreprise à intégrer le facteur temps dans sa manière de décider» E4.*

En plus, d'après le répondant **2**, les capacités dynamiques sont des capacités qui amènent les entreprises à mieux anticiper l'environnement et à reconfigurer continuellement ses ressources et compétences. *« En gros, il s'agit d'une capacité à prévoir l'avenir, d'une capacité qui amène l'entreprise à être flexible, à être proactive et créative En fait, pour moi, il s'agit des capacités qui amènent l'entreprise a mieux anticipé sur l'environnement et à reconfigurer continuellement ses ressources et compétences ; voici ma perception de la chose » E2.*

Il faut être dynamique dans un environnement qui n'est point statique. Une PME doit être capable de se maintenir compétitive. Elle doit être plus innovante. C'est dans cette logique

que le répondant 5 nous affirme que « *J'entends d'abord par dynamique, l'aptitude pour mon entreprise de se maintenir dans le temps. Ainsi, on ne dirige pas une entreprise comme on est dans un Bunker, il faut de la prévision, de l'ingéniosité, l'intuition etc. Mais, il faut innover, être plus efficace et faire mieux que ses concurrents* » **E5**.

En somme, les capacités dynamiques sont l'aptitude pour l'entreprise d'être capable de s'adapter non seulement à l'environnement mais aussi et surtout d'anticiper sur l'environnement. Les entretiens que nous avons réalisés en contexte camerounais nous démontrent que les capacités dynamiques sont celles qui peuvent permettre aux PME d'être plus compétitives et d'avoir une longueur d'ondes sur les concurrents à long terme.

3.2. Perceptions des dirigeants des PME quant aux critères d'appréciation du concept

Pour apprécier le concept au sein des entreprises, plusieurs éléments peuvent être mis en exergue et regroupés sous le vocable de critères de performance d'ordres commercial, stratégique, informationnel et concurrentiel. C'est ainsi que le répondant 4, montre qu'il peut s'agir des critères « *en termes de chiffres d'affaires, de vente, en termes part de marché. Il faut prendre en compte le suivi et l'évaluation du marché qui sont nécessaires pour apprécier les capacités dynamiques, il faut lire le marché. Voyez-vous aujourd'hui (réflexion !!!!), qui a l'information détient le pouvoir Mais, notes bien, il faut qu'elle soit forte en termes de ressources et de compétences. Sinon, elle peut bien oser saisir l'opportunité, elle sera écrasée par le plus fort puis que nous sommes dans un environnement de jungle* » **E4**.

Dans cette logique, le répondant 1 énonce quant à lui des éléments reposant sur : « *la proactivité et la prise d'initiative, la conception d'un projet, la conduite d'un projet et sa mise en œuvre, l'assiduité et disponibilité dans le suivi et l'exécution des tâches, la capacité d'analyse du marché et de synthèse et la capacité de lire le marché* » **E1**.

En clair, ces critères nous ont permis de les classer en quatre dimensions d'ordres stratégique, concurrentiel, commercial et informationnel. Certains acteurs interrogés énoncent les éléments d'efficacité, de satisfaction de la clientèle, de rentabilité. En outre, des éléments liés à la capacité de faire une bonne étude de marché, de bien lire le marché et de comprendre les besoins ou les attentes des consommateurs. Le répondant 3 relève en ce termes « *les critères d'efficacité, de satisfaction de la clientèle, de rentabilité. On ne peut plus se contenter aujourd'hui sur un seul produit, on doit se diversifier mais pour se diversifier, il faut bien connaître le marché. Donc, c'est une possibilité de rester dans la dynamique de l'environnement* » **E3**.

3.3. Perception des dirigeants quant aux facteurs liés aux capacités dynamiques

3.3.1. Les facteurs managériaux relevant des capacités dynamiques

La PME se doit sa réussite beaucoup plus non seulement au dynamisme de l'équipe constituante mais aussi à la capacité du dirigeant à orienter le développement et la croissance de son entreprise. La capacité des managers de PME à créer (innovation), à intégrer (s'adapter) et à reconfigurer les actifs stratégiques de l'entreprise pour faire face à l'évolution de l'environnement est très fondamentale. En tant que dirigeant des PME, comme nous le fait savoir le répondant 1, pour que son entreprise soit compétitive et maintienne ses avantages concurrentiels, elle doit intégrer les facteurs managériaux, *« Mais voyez-vous, en tant que dirigeant, si je ne milite pas pour le développement de mon entreprise, cela suppose que je veux disparaître au sein de l'environnement. Donc, je dois pouvoir mettre en place une politique générale qui consiste à saisir toutes opportunités de l'environnement donc je peux intégrer certains facteurs notamment la formation de mes ressources managériales, la capacité d'innovation, la vision stratégique de l'entreprise et la valorisation des compétences de mes employés »*. **E1**.

Au-delà de leurs ressources, le dirigeant peut faire recours à sa compétence, et à son leadership et à son sens de manager l'équipe de son entreprise. Aussi, la réussite d'une PME se doit beaucoup plus à la capacité de son dirigeant à voir autrement l'entreprise par rapport à ses concurrents. Il ne doit pas entrer dans la logique du suivisme, du mimétisme. De surcroît, le répondant **3** nous déclare : *« Selon moi, les facteurs sur lesquels je me base ce sont les facteurs liés au management par les compétences. Donc, la capacité du dirigeant à opérer des choix fiables, la capacité à se projeter dans le temps, la capacité de décider, la capacité de recruter les personnes correspondant aux profils qu'il faut. Généralement, on voit les dirigeants de PME familiales basent leur management sur les membres de famille, c'est dangereux, c'est parfois contreperformance moi dans mon entreprise, je me base sur le profil de carrière et en fonction de compétences de mon personnel. Le manager doit être comme un think building »* **E3**. Selon ce dirigeant, l'appréciation des critères liés aux capacités dynamiques passe par plusieurs facteurs notamment la vision du dirigeant, la capacité du dirigeant d'exploiter les compétences de son équipe, la capacité de prendre des bonnes décisions, la capacité de choisir son équipe en fonction de leur compétence et non par appartenance familiale, le profil des employés etc.

Les managers doivent être de symboles pour ses collaborateurs et son entreprise. Il doit être compétent, dynamique et visionnaire. *C'est pourquoi le répondant 2 affirme : « Un manager*

doit être un modèle pour l'organisation, A cet effet, plusieurs facteurs peuvent lui permettre d'atteindre cet objectif et engager son entreprise vers un horizon pérenne. On peut noter la compétence d'abord du dirigeant, le dynamisme du dirigeant, son leadership, sa capacité à manager son équipe et la pratique d'équité au sein de sa structure. Voilà ce que je peux vous dire à propos » E2.

3.3.2. Les facteurs organisationnels relevant des capacités dynamiques

L'entreprise entant qu'organisation, doit pouvoir chercher à survivre, pérenniser ses activités dans une sphère concurrentielle forte et d'ailleurs très rude. Il convient de noter que sa capacité de survie au cours du temps dépend de l'environnement dans lequel elle évolue et des réponses qu'elle peut et pourra mettre en place pour répondre à ces changements. Face à cela, On a relevé entre autres comme le souligne le répondant **1** : « *L'objectif de toute organisation est avant tout sa pérennité face aux menaces de l'environnement mais pour y faire face, elle se doit de prendre en compte certains facteurs que moi je citerai ici par exemple l'organisation du travail, la mise en place d'un plan de carrière, la politique d'attractivité à travers le salaire et la protection des droits sociaux des employés etc.*»E1.

C'est en sens que le répondant **2** relève que selon lui, les facteurs d'appréciation de ces critères sont liés « *Entre autres à la reconnaissance des actions du personnel, à la motivation du personnel, à la structuration des tâches et à la valorisation du travail en équipe. Ceux-ci peuvent à mon sens amènent l'entreprise à s'intégrer dans une logique de l'environnement dynamique* » E2.

C'est dans cette perspective que le répondant **5** nous affirme : « *La majorité des organisations manque parfois d'organigramme ; et cet état de chose met en mal la dynamique de l'organisation. Vous savez, quand vous n'avez pas d'organisation, il Ya parfois cumul de tâches, aucun manuel parfois n'existe pour décrire qui fait quoi, on arrive parfois à de surcharge de travail ; manque de vision, gaspillage de temps, inefficacité dans l'exécution de travail et le recours aussi à l'intelligence artificielle etc. ...* » E5.

3.3.3. Les facteurs environnementaux relevant des capacités dynamiques

Les entreprises, conscientes de l'évolution de l'environnement et de sa dynamique, sont amenées à intégrer dans leur politique de croissance et de pérennisation des actions relevant de l'environnement. A cet effet, les PME doivent se projeter sur l'environnement. Elles doivent penser le futur. Les exigences des consommateurs obligent les PME à s'adapter à leurs besoins et attentes. Quant au répondant **5**, il relève les facteurs liés à « *La vision*

stratégique, la prise en compte de la dimension temporelle, être en mesure de s'adapter à l'environnement, la prévision, la projection, suivi de l'évolution de l'environnement »E5.

Dans ce contexte d'incertitude et d'imprévisibilité, les PME doivent faire subir l'environnement à leur rythme. Elles ne doivent pas seulement être des entreprises dotées des capacités d'adaptation mais aussi des capacités d'anticipation. En effet, la capacité d'une PME à développer en son sein un service de R&D lui permet d'être proactive, anticipative et innovante. C'est ainsi que *le répondant 1* pense qu'« *Il faut dans cette perspective innover, mettre l'accent sur la recherche et développement qui peut amener l'entreprise à anticiper sur certaines menaces par exemple le lancement d'un nouveau produit, la diversification de mes gammes de produits. Notez aussi que l'entreprise subit trop l'environnement, mais la créativité organisationnelle, son adaptation peut être nécessaire. Mais il faut aussi anticiper. Vous savez que la plupart des PME disparaissent parfois à cause du manque d'esprit d'anticipation » E1.*

Dans cette perspective, le répondant **4**, quant à lui, relève en ces termes : « *L'environnement de l'entreprise s'inscrit dans une logique évolutive, mais nous tant que entreprise, devons aussi s'intégrer dans cette logique. A cet effet, pour bien faire face à ce dynamisme, on peut noter plusieurs facteurs. Je peux noter la veille concurrentielle, la veille stratégique, la veille informationnelle, l'anticipation sur l'évolution de cet environnement. Il faut suivre l'évolution de l'environnement. L'entreprise doit être en veille permanente » E4.*

Ainsi, les dirigeants relèvent plusieurs facteurs à savoir les facteurs managériaux, organisationnels et environnementaux.

Les différentes analyses précédentes sont récapitulées dans le tableau 1 ci-après, et un modèle processuel des capacités dynamiques est présenté sous forme du schéma (schéma 1).

3.4. Présentation de la synthèse des résultats et du modèle processuel

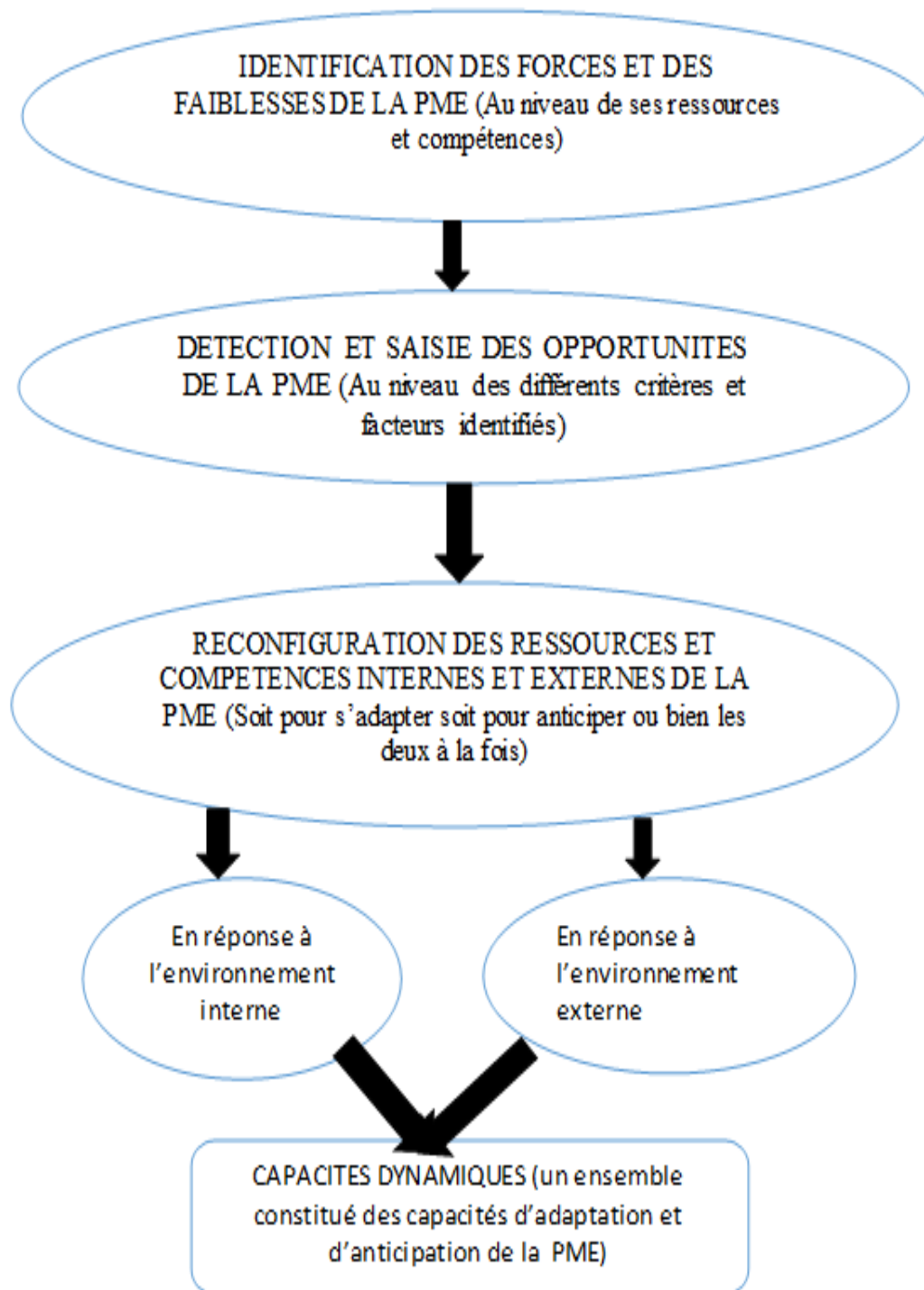
Tableau 1 : Présentation de la synthèse de nos résultats

axes	Les éléments identifiés
<p>Les critères d'appréciation des capacités dynamiques</p>	<p>Les critères d'ordres concurrentiel, informationnel, Commercial et stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> -La capacité de lire le marché, -La capacité de faire une évaluation de marché et des actions de concurrents, -la capacité d'analyser les comportements des concurrents. -La capacité d'analyse et de synthèse de l'environnement -la capacité de veille concurrentielle -La capacité de traitement d'informations : -La capacité du suivi des actions de l'entreprise, -La capacité de se projeter -La proactivité et la prise d'initiative, - la capacité de veille stratégique
<p>Les Facteurs liés aux capacités dynamiques</p>	<p>Les facteurs managériaux, organisationnels et environnementaux</p> <p>La formation, l'innovation, la vision stratégique du manager, La compétence du dirigeant, l'intention stratégique du dirigeant, la prise de décision, la projection de la vision de l'entreprise, la différenciation stratégique,</p> <p>Le Manuel de procédure, l'organigramme, la gestion et l'exploitation des compétences, l'organisation du travail, le plan de carrière, l'attractivité salariale, le recrutement en fonction de compétence, le gain du temps, la répartition des tâches en fonction des compétences.</p> <p>La programmation, l'intégration et l'anticipation sur le marché, l'innovation, la Recherche et Développement. La force des concurrents, l'évolution du temps, la proactivité</p>

Source : Nos résultats

A l'issue des résultats de notre recherche, les capacités dynamiques sont *un ensemble constitué des capacités d'adaptation et d'anticipation en réponse aux opportunités et aux changements de l'environnement.*

Schéma 1: Le modèle processuel des capacités dynamiques



Source : par nous-mêmes

En clair, le modèle processuel empirique vient, non pas pour remettre en cause le modèle développé par (Augier & Teece, 2008) qui repose sur l'aptitude à identifier et à saisir des opportunités et à reconfigurer et à protéger les actifs basés sur la connaissance, les compétences, et les actifs complémentaires ainsi que les technologies pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Et par (Labrousche, 2014) qui décrit comment les capacités dynamiques s'imbriquent dans les processus, les méthodes, les routines organisationnelles ou stratégiques pouvant contribuer à la création et l'obtention d'un avantage concurrentiel. Cependant, ce modèle processuel intègre en plus de leur modèle les éléments liés à l'identification de forces et de faiblesses. En effet, les résultats issus de nos entretiens révèlent que les PME doivent au préalable identifier et connaître leurs forces et faiblesses avant de se lancer dans la détection et la saisie des opportunités de l'environnement contrairement à ce qui est décrit dans la littérature qui nous semblait parfois très peu explicite.

Conclusion, implications et perspective future de recherche

L'objet de cette recherche est de comprendre le phénomène des capacités dynamiques au sein des PME. Pour mieux appréhender l'objet de la recherche, nous avons adopté une méthode qualitative. Dans cette démarche, il était principalement question de comprendre comment les acteurs perçoivent ce phénomène. Les résultats obtenus nous révèlent que les capacités dynamiques sont nécessaires pour les PME. Elles permettent de reconfigurer en permanence les ressources et compétences des PME. En outre, nous avons aussi ressorti les critères et les facteurs des capacités dynamiques.

Ce travail s'implique aux PME d'élaborer des actions nécessaires en réponse aux changements de l'environnement. Il existe à ce effet un grand intérêt aux dirigeants de PME d'intégrer ces résultats qui peuvent les assurer la durabilité des avantages concurrentiels face à un environnement changeant et incertain. Aussi, au plan managérial, les résultats offrent aussi aux managers la possibilité d'évaluer leurs décisions stratégiques dans un environnement complexe en vue d'assurer une performance organisationnelle de l'entreprise. L'étude recommande aux praticiens des PME d'intégrer les capacités dynamiques. Au niveau organisationnel, les dirigeants doivent intégrer les facteurs organisationnels voire environnementaux dans leurs prises de décisions afin de s'adapter rapidement aux évolutions de l'environnement et de s'y anticiper. Au plan étatique, les résultats de notre étude permettent aux pouvoirs publics de mettre en place un véritable programme d'accompagnement des PME afin qu'elles développent une capacité de résilience au changement de l'environnement. En

outre, les résultats obtenus amènent les pouvoirs publics à mettre des moyens à la disposition des PME pour qu'elles soient en mesure de développer des capacités d'adaptation et d'anticipation face à un environnement imprévisible, incertain et exigeant.

Cependant, les résultats de cette recherche sont à considérer avec prudence. Certes, les observations ont été réalisées en utilisant une méthodologie rigoureuse et adaptée. Les résultats obtenus présentent des limites inhérentes aux recherches qualitatives de terrain (Wacheux, 1996). La première limite concerne la nature des résultats qui est essentiellement compréhensive. La deuxième limite repose sur le fait que nous n'avons cherché ni à implanter des outils, des méthodes ni de chercher à valider ou d'invalider les hypothèses mais de comprendre un phénomène assez complexe.

Ainsi, il serait aussi intéressant si on analyse l'impact des facteurs déterminant les capacités dynamiques sur la performance des Petites et Moyennes Entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

Alphonse, T. & Altintas, G. (2018). Processus de formation d'une capacité dynamique : le cas d'une petite entreprise internationale. *Revue internationale des PME*, (31), 23-58.

Altintas, G. (2012), Les capacités dynamiques: une nouvelle perspective pour le management stratégique?, in XXI^e Conférence de l'AIMS. Lille.

Augier, M. & Teece D.J. (2008). Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System. *Organization Studies* 29(8/9), 1187-1208.

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

Beaud, J.-P. (2008). L'échantillonnage in B. Gauthier (Éd.), *Recherche Sociale, de la problématique à la collecte de données*.

Benyoussef, N. & Oubouali, Y. (2020). Stratégie, incertitude de l'environnement et mesure équilibrée de la performance : une revue de littérature. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, vol. 4, numéro 2, 244 – 264.

David, G. (2013). Capacités dynamiques : le cas de Hyundai-Kia. *Revue française de gestion industrielle*, (32), 7-28.

Depeyre, C. & Mirc, N. (2007). Dynamic capabilities : problèmes de définition et d'opérationnalisation du concept. *AEGIS Le Libellio*, 3(5), 2-12

Depeyre, C. & Mirc, N. (2007). Dynamic Capabilities: problèmes de définition et d'opérationnalisation du concept, *Le Libellio*, 3(5), 2-12.

Kaplan, Robert S., and David Norton. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business Review* 74, no. 1 (January–February 1996), 75–85

Labrousse, G. (2014). Les capacités dynamiques: un concept multidimensionnel en construction. AIMS, XXIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, 21.

Njogu S. A., Ngugi K. & Kennedy O. (2016). Influence of dynamic capabilities on performance of large manufacturing firms in Kenya. *International Journal of Business Strategy*, 2(1), 106- 126.

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

Przybyl, B. (2014). Dynamic Capabilities in SMEs, the case of LeneBjerre Design A/S, MSc. *International Marketing*.

Rigaud E. (2007). Le concept des dynamic capabilities : voie de recherche féconde ou impasse théorique ?, *AEGIS Le Libellio*, 3(5) ,13-16

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

Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion, *Economica*.