

Le déploiement du processus de la capacité dynamique: Cas des PME Marocaines

[deployment of the dynamic capability process: The case of Moroccan SMEs]

Achelhi Hicham

Professeur, Expressions culturelles, intertextualité et Management, Université Abdelmalek Essaâdi, Faculté Polydisciplinaire - Larache, Morocco

Copyright © 2023 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The dynamic capabilities approach posits that a firm's performance is largely driven by its ability to adapt to a changing environment to secure value creating potential and, thus achieve a sustainable competitive advantage. Our aim is to verify that these capabilities are indeed elements that contribute to competitiveness and to identify the organisational processes associated with dynamic capabilities. In the literature, various authors point the lack of work relating to the deployment of dynamic capabilities. It is recognised that it is important to fill this gap in order to advance knowledge on this concept. This article follows Teece's conceptualisation: a competitive firm mobilises three dynamic capabilities: *sensing*, *seizing* and *transforming*. The study is based on a case study of 15 Moroccan SMEs considered competitive. We conducted a qualitative study: surveys (structured and semi-open) were conducted to collect data from the owner-managers of these SMEs. The results obtained validate that the SMEs studied mobilise dynamic capabilities.

KEYWORDS: Dynamic capability, deployment, strategic management, organisation, SME case study.

RESUME: L'approche des capacités dynamiques postule que la performance d'une entreprise dépend largement de sa capacité à s'adapter à un environnement changeant afin de garantir un potentiel de création de valeur et, par conséquent, d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

Notre objectif étant de vérifier que ces capacités sont effectivement des éléments qui concourent à la compétitivité et d'identifier les processus organisationnels associés aux capacités dynamiques. Dans la littérature, différents auteurs font état de la rareté de travaux relatifs à au déploiement des capacités dynamiques. Un vide qu'il est reconnu important de combler pour faire avancer les connaissances sur ce concept. L'article se positionne dans la conceptualisation de Teece suivant laquelle une entreprise compétitive mobilise trois capacités dynamiques: détection, mobilisation et renouvellement. L'étude s'appuie sur une étude de cas de 15 PME Marocaines considérées comme compétitives. L'étude est basée sur une étude qualitative: des enquêtes (structurées et semi-ouvertes) ont été réalisées pour collecter les données auprès des propriétaires-dirigeants de ces PME. Les résultats obtenus permettent de valider que les PME étudiées mobilisent les capacités dynamiques.

MOTS-CLEFS: Capacité dynamique, déploiement, management stratégique, organisation, étude de cas des PME.

1 INTRODUCTION

Nous vivons dans un monde complexe et turbulent caractérisé par la présence d'un nombre important d'éléments indépendants et imprévisibles. Y vivre, c'est navigué dans une mer d'incertitudes, à travers des îlots et des archipels de certitudes sur lesquels on se ravitaille (Morin, 2020). En plus, la mondialisation donne aux événements (crises,...) un caractère global et total. Les dimensions économiques, sociales, politiques et environnementales étant étroitement liées, il est impossible d'avoir une vision fragmentée des approches. D'autant plus que l'économie actuelle est fondée sur la connaissance (technologies digitales, l'intelligence artificielle,...) qui

font qu'on parle actuellement d'une révolution, donc une transformation radicale par uniquement une amélioration ou un changement. Ce constat rend obsolètes tout avantage concurrentiel existant tout en créant simultanément de nouvelles opportunités concurrentielles. D'après plusieurs études, la réalisation de l'avantage concurrentiel dépend plus de la capacité des entreprises à fournir une plus grande valeur à la clientèle à long terme (Santos-Vijande et al., 2012). Le dynamisme de l'environnement économique actuel (Eisenhardt et Martin, 2000) peut rapidement rendre obsolètes les avantages concurrentiels existants tout en créant simultanément de nouvelles opportunités concurrentielles (Madhok et Marques, 2014).

D'une façon générale, la compétitivité traduit l'habileté d'une entreprise à accroître ses parts de marché, à atteindre une croissance et rentabilité de manière durable ou pérenne (Cetindamar et Kilitcioglu, 2013). «*Competitiveness is a multidimensional construct characterized by its long-term orientation, controllability and dynamism, and is often conceptualized as the capacity of the organization to amalgamate its resources and capabilities seeking to create value-adding competencies.*» (Lafuente et al., 2019). Cette habileté ne dépend pas seulement de conditions externes favorables, mais surtout, des capacités et ressources internes (Man, Lau, et Chan, 2002). Camison et Forés (2015) ont montré que les capacités des entreprises sont plus importantes que les effets environnementaux pour obtenir une meilleure position concurrentielle sur le marché.

L'approche par les capacités dynamiques est considérée comme la plus pertinente pour expliquer comment un avantage compétitif est créé par une entreprise (Barreto, 2010; Teece, 2007, 2012) surtout lorsque l'environnement est dynamique ou turbulent (Drnevich, Marino, et Withers, 2011; Eisenhardt, 1989).

Ce concept a d'abord été initié par (Teece, Pisano, & Change, 1994) puis il a été exploré par Teece et al. (1997). Ils ont souligné que l'avantage concurrentiel d'une entreprise dans un environnement dynamique repose sur le stock de capacités organisationnelles de l'entreprise. Ce qui permet de fournir un flux constant de produits et de services innovants aux clients (Ouyang et al., 2016). Cette approche a été développée afin d'expliquer comment une entreprise peut maintenir son avantage concurrentiel et sa performance (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007).

Les capacités dynamiques sont le développement des capacités organisationnelles de l'entreprise par la modification de la base de ressources sous-jacente (Eisenhardt & Martin, 2000). Les capacités organisationnelles et dynamiques peuvent être appelées routines organisationnelles, mais avec des résultats différents. Les capacités organisationnelles permettent la production de biens/service, tandis que les capacités dynamiques permettent le développement et le renouvellement des capacités organisationnelles.

D'où notre intérêt d'étudier la mobilisation des capacités dynamiques dans la construction de la compétitivité de PME. Notre objectif est de comprendre comment, dans ce contexte spécifique, notamment lors de la crise covid19, les dirigeants arrivent à maintenir, voire améliorer, la compétitivité de leur entreprise. Autrement dit, comment les PME renouvellent-elles leurs pratiques pour faire face aux conditions plus exigeantes de l'environnement économique ? Ces entreprises mobilisent-elles des capacités dynamiques pour développer leur compétitivité ?

Dans ce sens l'étude de cas des PME est cruciale pour plusieurs motifs: elles jouent un rôle essentiel dans l'économie mondiale et constituent une source majeure de capacités d'entreprendre, d'innovation et d'emploi. Certains auteurs considèrent que les PME (particulièrement de petite taille) ne disposent pas de capacités managériales suffisantes pour mettre en œuvre des pratiques d'affaires complexes ou routines de haut niveau (Bititci et al., 2011), Comme celles liées à la mise en place des capacités dynamiques. Ces capacités seraient cruciales pour les PME considérant leur vulnérabilité (Wang et Shi, 2011). Le manque de ressources peut réduire leur capacité à suivre les évolutions technologiques. Cette capacité financière limitée (Lubatkin et al., 2006) les oblige à trouver des solutions spécifiques pour parvenir à combiner des activités tant d'exploitation que d'exploration.

D'où notre intérêt d'étudier la mobilisation des capacités dynamiques dans la construction de la compétitivité de PME.

2 LA "CAPACITÉ DYNAMIQUE"

L'approche basée sur les capacités dynamiques a été développée afin de surmonter les limites de l'approche ressources (RBV) (Teece et Pisano, 1994; Teece et al., 1997; Wang et Ahmed, 2007). Teece et al. (1997) définissent les capacités dynamiques comme « la capacité à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes de l'entreprise pour répondre aux changements rapides de l'environnement ».

2.1 CARACTÉRISTIQUES DES CAPACITÉS DYNAMIQUES

Une capacité dynamique se différencie de la résolution de problème ad hoc (Winter, 2003). Par conséquent, une capacité dynamique répond à des caractéristiques spécifiques. Suivant les auteurs, les caractéristiques de la capacité dynamique diffèrent.

- En ce qui concerne sa sphère d'application: environnements en rapide transformation technologique (Teece et al., 1997); modérément dynamiques ou hautement dynamiques, mais en reconnaissant des différences sensibles dans ses caractéristiques suivant ces contextes d'applicabilité Eisenhardt et Martin (2000).

Dans le cas d'un environnement modérément dynamiques, ces capacités ressemblent aux routines organisationnelles qui reposent largement sur des connaissances existantes à l'intérieur de la firme. Dans le cas d'un environnement hyper compétitifs, elles sont des routines qui permettent d'expérimenter. L'entreprise doit avoir la capacité d'exécuter itérativement plusieurs scénarios qui vont produire des résultats plus au moins adaptés à la situation, mais qui sont largement imprévisibles (Eisenhardt et Martin, 2000). Cela dit que ces capacités dynamiques sont soumises à l'apprentissage puisqu'elles évoluent et se transforment à mesure de leur mise en œuvre (Eisenhardt et Martin, 2000; Zollo et Winter, 2002).

- Sur les attribues de ce concept. Pour Teece et al. (1997) la capacité dynamique est une habilité particulière (une routine spécifique) à l'organisation, qui permet d'apprendre de nouvelles routines. Pour Eisenhardt et Martin (2000), c'est un processus particulier à l'organisation qui va avoir une incidence sur d'autres processus de la firme en les transformant. Comme exemple de processus, ces auteurs présentent les processus d'innovation de produit, de prise de décision et d'alliance.
- Sur la relation entre la capacité dynamique et l'avantage concurrentiel durable. Les auteurs établissent un lien entre la possession des capacités dynamiques et le maintien à long terme de l'avantage concurrentiel de la firme (Arrègle, 2000; Teece et al. 1997; Teece, 1998; Winter, 2000). Cette affirmation n'est pas partagée par tous les auteurs. Eisenhardt et Martin (2000) concluent qu'on ne peut pas postuler à un lien direct entre les capacités dynamiques et l'avantage concurrentiel durable. Il peut s'agir d'un lien indirect.

Dans la littérature, les travaux énoncent cinq conditions nécessaires pour caractériser un processus de capacité dynamique (Altintas, 2015). Ainsi, une capacité dynamique se caractérise par :

1. La récurrence de son processus (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007).
2. C'est un processus stable c'est-à-dire structuré et persistant (Zollo et Winter, 2002) qui ne relève pas de l'improvisation (Winter, 2003).
3. La modification des ressources (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003). Elle se développe à partir de l'apprentissage de nouvelles connaissances organisationnelles.
4. Le maintien du processus après son développement (Pablo et al., 2007). Pour ce faire, le processus doit être à l'origine de plusieurs projets et les futurs projets doivent être adoptés en fonction des retours positifs ou négatifs des projets précédents.
5. L'amélioration de la performance organisationnelle est avancée dans la quasi-totalité des travaux sur les capacités dynamiques (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Moliterno et Wiersema, 2007 ; Teece, 2007).

En conclusion, nous remarquons que le concept de capacité dynamique est un concept au contour flou. Pour mieux cerner son périmètre, nous allons nous focaliser sur les cinq conditions présenter par les différents auteurs est regroupés par Altintas (2015).

Ainsi, pour identifier une capacité dynamique, il convient de retracer des processus de changement de même nature en faisant apparaître les différentes phases du processus. Il convient ensuite de comparer les ressources. La comparaison doit porter sur la chronologie ainsi que sur le contenu des phases qui doivent être similaires ou quasi similaires pour caractériser une routine. Nous devons enfin connaître le niveau de la performance de l'organisation.

2.2 LE DÉPLOIEMENT DES CAPACITÉS DYNAMIQUES

Plusieurs modèles ont été proposés pour expliquer le déploiement des capacités dynamiques (Helfat et Peteraf, 2003; Teece, 2007; Sirmon et al., 2007; Mitchell et al., 2007; Narayanan et al., 2009).

Collis (1994) est l'un des premiers auteurs qui a proposé une classification. Il présente quatre niveaux: la détection des ressources disponibles, transformation des ressources, développement et extension des ressources. Le quatrième niveau est ce que Collis présente comme « *meta-capabilities* »: c'est en relation avec la capacité d'apprendre à apprendre.

Eisenhardt et Martin (2000) distinguent différents rôles de capacités dynamiques: intégrer les ressources, reconfigurer les ressources et acquérir et utiliser les ressources.

Teece (2007) présentent trois types de capacités dynamiques:

- Détection (sensing): activité d'apprentissage, de création, d'interprétation et de veille
- Mobilisation (seizing): l'habilitation de l'entreprise à apprendre et à intégrer de nouvelles ressources
- Renouvellement (transforming): c'est la capacité d'une entreprises à reconfigurer ses ressources pour s'adapter continuellement à son environnement changeant.

Pavlou et El Sawy (2011) proposent une classification en quatre catégories: détection, apprentissage, intégration et coordination. Ce qui est proche de la classification de Teece (2007). Ces auteurs ont validé cela sur un cas de développement de nouveaux produits.

Kuuluvainen (2012) propose quant à lui une classification qui ressemble aussi à celle de Teece (2007): recherche d'opportunités, acquisition de ressources, reconfiguration des ressources. Cette classification a été validée dans le cas d'internationalisation d'une PME.

Cependant, le modèle de Teece (2007, 2012) largement repris par les auteurs Augier et al. (2008); Hdidou W. et al. (2018), est réputé être le plus complet car il ne s'intéresse pas seulement aux phases de modifications des ressources et/ou des compétences

Selon ce concept, une entreprise compétitive mobilise trois principales capacités: détection/identification, mobilisation et renouvellement. Chacune de ces capacités étant associées à des processus managériaux spécifiques (Danneels, 2016; Pavlou et El Sawy, 2011; Teece, 2012).

Dans ce qui suit nous présentons successivement ces trois phases.

1. Identifier (ou créer) une opportunité

Une opportunité est un événement favorable ou susceptibles d'avoir des effets favorables sur la stratégie de l'entreprises. L'identification (ou la création) des opportunités est étroitement liée « aux activités de veille, de création, d'apprentissage et d'interprétation » (Teece, 2007).

Ellonen et al. (2011) envisagent la capacité d'identifier une opportunité comme l'aptitude de l'entreprise à analyser son environnement et à anticiper ses changements. Dans ce sens, l'entreprise doit mettre en place un suivi des activités de ces concurrents (Nedzinskas et al., 2013), et un examen continu des changements de l'environnement et la recherche continue de nouvelles idées (Kuuluvainen, 2012). Dans le même sens, Woldesenbet et al. (2012) montre l'importance de l'identification des besoins non satisfaits de la clientèle.

Nous avons déjà vu que deux processus interviennent dans l'identification d'une opportunité, les processus managériaux et les processus organisationnels (Teece, 2007).

Teece (2007) met l'accent sur trois processus organisationnels pouvant intervenir dans l'identification d'une opportunité: processus pour orienter la recherche & développement et sélectionner de nouvelles technologies, processus pour identifier les segments de marchés et les besoins des clients, et processus pour exploiter les innovations.

2. Saisir l'opportunité ou capacité de mobilisation:

Dès l'identification de l'opportunité, il faut tout mettre en œuvre pour la saisir. Pour ce faire, l'entreprise doit formuler sa stratégie et d'assurer l'engagement du personnel dans la réussite de cette stratégie (Teece, 2007). Pour mettre en place la stratégie, l'entreprise devrait assurer l'alignement de celui-ci à sa structure interne, à sa culture et à son style de management.

En effet, saisir une opportunité nécessite une capacité à exploiter les innovations technologiques mais aussi une capacité à introduire une innovation organisationnelle (Teece, 2018). Elle doit aussi mettre en place des améliorations continues des compétences techniques, les investissements dans la technologie (Teece, 2007), l'utilisation des TI (technologies de l'information) pour développer de nouveaux processus d'affaires (Drnevich et Kriauciunas, 2011), investir dans les ressources humaines (Kuuluvainen, 2012) afin d'acquérir et d'assimiler et de valoriser les connaissances (Pavlou et El Sawy, 2011).

3. Reconfigurer les actifs organisationnels

La reconfiguration (ou réorganisation) des actifs organisationnels est nécessaire afin d'assurer l'adéquation évolutionniste (evolutionary fitness) et d'éviter les dépendances de sentier défavorables (Teece, 2007). Pour cette troisième phase, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Sirmon et al. (2007) et Zollo et Winter (2002) pour enrichir le modèle de Teece (2007). La reconfiguration des actifs organisationnels fait intervenir quatre sous-processus:

- La structuration des ressources: le processus par lequel l'entreprise acquiert, accumule ou supprime des ressources (Sirmon et al., 2007). On peut aussi parler de l'affectation de ressources aux tâches (Pavlou et El Sawy, 2011).
- Le management des connaissances, assimilé à la notion d'apprentissage organisationnel. Les travaux dans ce domaine soulignent l'importance de la gestion des connaissances et des processus d'apprentissage dans la performance des entreprises et la pérennité de leur avantage concurrentiel (Belmondo et Sargis-Roussel, 2012). Selon Zollo et Winter (2002), trois mécanismes interviennent dans le management des connaissances, l'acquisition, l'intégration et la codification des connaissances.

- La création des compétences: elle résulte de l'intégration des ressources (Sirmon et al., 2007). Chaque compétence est une combinaison unique de ressources permettant à l'entreprise de mettre en œuvre des activités créant de la valeur pour les clients. Les mécanismes permettant la création des compétences sont au nombre de trois, la stabilisation, l'enrichissement et l'innovation (Sirmon et al., 2007).
- Et leur mise en œuvre qui implique le développement de routines spécifiques et aussi la mise en place de nouvelles méthodes de gestion (Wilden et al., 2013)

La création de valeur pour les clients dépend d'un déploiement réussi des compétences. Lorsque celui-ci est difficile à imiter par les concurrents, il favorise le maintien d'un avantage concurrentiel durable (Sirmon et al., 2007). *Le renouvellement* consiste à l'alignement et au réalignement continu des actifs tangibles et intangibles spécifiques de l'entreprise pour maintenir sa compétitivité.

Cette conceptualisation sera notre point d'ancrage théorique. Cela suppose donc qu'une PME compétitive devrait être capable de détecter les menaces et les opportunités, de mobiliser les ressources pour contrer les menaces et saisir les opportunités et enfin, de reconfigurer ses ressources pour s'adapter continuellement à son environnement changeant.

Tableau 1. Récapitulatif des variétés des pratiques des capacités développée dans la littérature

Capacité	Variété des pratiques dans la littérature
Capacité de détection	<ul style="list-style-type: none"> - La recherche, veille, de création, d'apprentissage et d'interprétation (Teece, 2007), - La recherche continue de nouvelles idées (Kuuluvainen, 2012), - L'identification des besoins non satisfaits de la clientèle (Woldesenbet et al., 2012), - Analyse et l'examen des changements de l'environnement (Ellonen et al., 2011; Kuuluvainen, 2012) - Le suivi des activités des concurrents (Nedzinskas et al. 2013), - ...
Capacité de mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Formuler sa stratégie et s'assurer l'engagement du personnel dans sa réussite (Teece, 2007) - Amélioration des compétences techniques, les investissements dans la technologie (Teece, 2007), - Acquisition, assimilation, transformation et valorisation des connaissances (Pavlou et El Sawy, 2011), - Utilisation des TI (technologies de l'information) pour développer de nouveaux processus d'affaires (Drnevich et Kriauciunas, 2011), - Investissements dans les ressources humaines (Kuuluvainen, 2012), - ...
Capacité de renouvellement	<ul style="list-style-type: none"> - Réorganisation des actifs (Teece, 2007), - La structuration des ressources (Sirmon et al., 2007) - Affectation de ressources aux tâches (Pavlou et El Sawy, 2011), - Management de connaissances (Belmondo et Sargis-Roussel, 2012) - Création de compétences (Sirmon et al., 2007) - Lancement de nouveaux ou l'amélioration et la modification de produits /service (Kuuluvainen, 2012), - Mise en place de nouvelles méthodes de gestion (Wilden et al., 2013), - ...

Source: nos travaux de recherche

3 METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La présente recherche repose sur une approche qualitative pour comprendre le mécanisme de mise en place de la capacité dynamique dans le cas de PME. Nous spécifions dans les paragraphes ci-dessous la constitution de l'échantillon de l'étude, la procédure de recueil de données ainsi que l'opérationnalisation des différentes variables.

3.1 LA CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLONNAGE

Notre échantillon se compose de PME industrielles marocaines qui ont réussi à poursuivre leurs activités lors de la crise Covid19 voire à l'améliorer. Elles ont réussi à améliorer, à changer ou à innover leurs produits ou leur organisation ou processus.

Nous avons identifié 12 établissements au départ, que nous avons élargi à 15. Ces PME sont réparties entre les villes: Tanger (8), Larache (6) et Ksar Kbir (1).

3.2 PROCÉDURE DE COLLECTE DE DONNÉES

L'étude de cas est une approche méthodologique qui vise systématiquement la collecte suffisante d'informations sur une personne, un événement ou un système social afin de permettre au chercheur de comprendre comment celui-ci fonctionne ou se comporte en situation réelle (Berg, 2000)

Selon Yin (2003, 2009), la méthode de l'étude de cas peut être utilisée afin d'expliquer, de décrire ou d'explorer des événements ou des phénomènes dans leur contexte réel.

Le recours à cette méthode est pertinent lorsque ces conditions sont validées:

- L'étude répond à des questions de recherche de type: "quoi", "comment" et pourquoi
- Le chercheur ne peut pas manipuler le comportement des informants impliqués dans l'étude
- Le chercheur traite des facteurs contextuels du phénomène étudié
- Les limites entre le phénomène étudié et son contexte ne sont pas claires.

Ce que notre étude valide parfaitement. Dans cette étude, nous avons retenu l'approche de Yin (2003, 2009) et celle d'Eisenhardt (1989) qui s'inscrivent davantage dans un paradigme post-positiviste. Cette approche implique un construit conceptuel préalable et une phase exploratoire (pilote) et assure que tous les éléments du cas soient décrits et analysés convenablement.

Afin de collecter les données, nous avons réalisé un guide d'entrevues semi-directif issu du contexte théorique que nous avons testé.

Le guide d'entretien couvre les rubriques suivantes: la situation de l'entreprise avant covid (avant janvier 2020); sa situation pendant la crise et actuellement; la capacité dynamique (trois étapes définies dans le tableau1). Les problèmes et obstacles rencontrés et les innovations mises en place (nous avons pris les types d'innovations sites dans le manuel d'Oslo de l'OCDE: Innovation de produit, Innovation de procédé, Innovation de commercialisation, Innovation d'organisation).

Il est constitué de questions fermées sur les pratiques qui ouvrent sur des questions ouvertes pour apporter des compléments d'informations.

Ceci nous a permis de collecter diverses informations sur l'entreprise (localisation, nombre de personnel avant et après la crise Covid; secteur d'activité, évolution de l'activité pendant et après la crise; mise en place de l'innovation,...) sur son directeur (âge, parcours académique, expérience,...). Alors que la partie semi-directive permettait de revenir sur le parcours de l'entreprise (juste avant, pendant et après la crise), sur les pratiques et les changements mises en place, leurs conséquences); sur les récits d'expériences spécifiques (développement de nouveaux produits, chercher de nouveaux domaines d'activités stratégiques (DAS) en relation avec le produit initial ou avec l'un de ces composants,...); les événements clés dans son évolution, les réussites et les échecs,...

Pour les 15 PME, nous avons rencontré et interviewé le gérant qui est souvent le propriétaire (ou copropriétaire). La durée des entretiens varie entre 1h10 et 1h40.

Toutes les entrevues ont été enregistrées puis transcrites sans chargé le langage parlé des interviewés.

Cependant, on doit préciser que la majorité des entretiens ont été réalisée en français et en arabe car plusieurs industriels ne maîtrisent pas la langue française. Dans la région du nord du Maroc, plusieurs maîtrise l'espagnole plus que le français.

L'ANALYSE DES DONNÉES:

L'analyse des données a été effectuée en deux temps. Dans un premier temps, nous avons cherché à caractériser le processus de déploiement de chaque capacité dynamique à travers un codage descriptif (Miles et Huberman, 1994). Les données issues de la phase exploratoire ont été analysées selon la méthode narrative (Langley, 1999)¹ afin de retracer le processus de chaque changement dans un ordre chronologique des événements pour aider à organiser les données. Il est nécessaire d'identifier le début, le milieu et la fin de chaque processus en cherchant les connexions entre les événements (Langley, 1999).

¹ I think methods papers ...are so attractive because they give you ideas about how to do things. So there are many people ...who struggle with qualitative research, and so it is very reassuring to have some guidelines for doing that. I think that's the real reason why [my article became so highly cited] and also because qualitative research was getting more popular, and here was someone who was giving you some guidelines for talking about it and classifying the methods. (A. Langley, interview, August 11, 2018)

Langley a mis en évidence quatre caractéristiques des données de processus, qui les rendent difficiles à analyser et à manipuler:

1. Les données de processus ont tendance à être composées d'événements - "ce qui s'est passé et qui a fait quoi quand"
2. Les données de processus ont souvent des limites ambiguës qui s'étendent sur plusieurs unités et niveaux d'analyse.
3. Les données de processus comprennent souvent des degrés variables d'intégration temporelle qui peuvent influencer les événements de manière inconnue. Ce qui rend difficile l'évaluation de la manière dont les différents points de données s'intègrent les uns aux autres.
4. Les données de processus sont éclectiques (englobent une grande "variété de... Types d'informations qualitatives et quantitatives)".

4 RÉSULTATS

4.1 LE PROFIL DES REpondANTS

Le tableau 2. Présente quelques informations générales sur les dirigeants des PME interviewés.

Tableau 2. Récapitulatif des informations sur le profil des interviewés

Élément	Fréquence
Directeur	15
Homme	15
Entreprise familiale	6
Diplôme	
- Baccalauréat	1
- Licence	8
- Master	5
- Doctorat	1

L'âge des répondants varie de 33 à 63 ans. Il est réparti selon le graphe suivant:

Tableau 3. Répartition de l'âge des interviewés

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
31 - 40	2	13.3	13.3	13.3
41 - 50	4	26.7	26.7	40.0
51 - 60	7	46.7	46.7	86.7
61 et plus	2	13.3	13.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

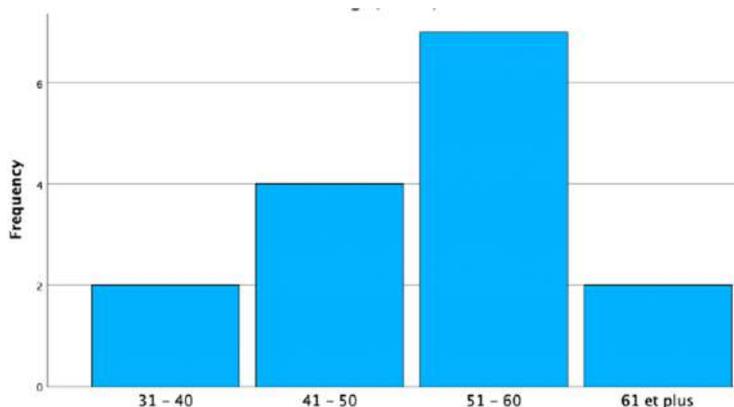


Fig. 1. Répartition de l'âge des interviewés

4.2 STRUCTURE D'ENTREPRISE

Les PME questionnées optent pour une structure par fonction 86,66 % (13 PME) pour son organisation interne, suivi par une structure par division qui représente 13,33%. La structure par fonction centralise les décisions et permet une meilleure gestion des tâches.

4.3 IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE

La crise sanitaire actuelle (COVID-19) a porté un coup trop dur sur la situation économique marocaine et a eu des conséquences fortes que la majorité des entreprises ressentent jusqu'à nos jours.

Plusieurs entreprises ont été négativement touché par cette crise au niveau économique: 73,33 % des entreprises questionnés. Les difficultés rencontrées sont de l'ordre de:

- La rareté de la matière première et des pièces de rechanges (l'approvisionnement)
- L'augmentation des prix sur le marché.
- Le non-paiement des commandes à cause de la fermeture des clients. Quelques pme ont mentionné que leurs marges ont baissé pour garantir la continuité de l'activité: l'augmentation des charges n'est pas proportionnelle à celle des prix de vente pour ne pas perdre le marché.
- La gestion de la psychologie du personnel en cas d'affectation de l'un d'entre eux ou d'une de leur proche. Cette peur a été exprimé clairement par les répondant: "on a le sentiment que le virus frappe à la porte", "ils avaient peur pour eux mais surtout pour leurs parents". Le challenge que les dirigeants avaient est de continuer la production dans ces conditions".

4.4 PERCEPTIONS DES DIRIGEANTS DES PME RELATIVES A LA NOTION DES CAPACITES DYNAMIQUES

Lors des entretiens avec les directeurs de PME, nous leur avons demandé de répondre à des questions sur les trois phases de la capacité dynamique. Détection, mobilisation et renouvellement.

Phase 1. Détection:

Le tableau 4 présente la fréquence des différentes pratiques en relation avec la phase détection.

Les réponses des dirigeants montrent que toutes les entreprises mettent en place des pratiques en relation avec la phase de détection. Les éléments qui sont appliqués par toutes les PME sont:

- Recherche d'information au niveau international: avec l'ouverture des marchés sur l'international, les PME ouvrent aussi leur champ d'investigation sur les différents pays particulièrement les pays où se trouvent leurs clients et fournisseurs.
- Examen continu des changements de l'environnement: l'examen concerne le niveau local, national et international. Le Maroc a été touché quelques semaines après les pays européens. Ces dirigeants étaient, dans la majorité, en contact direct avec leurs fournisseurs, clients ou partenaires. De cette façon, ils essayent d'avoir une avance par rapport à leurs concurrents et surtout de pouvoir réagir le plus tôt possible et ne pas être impacté par cette crise.
- Contrôle de gestion: la connaissance de la trésorerie est importante pour mettre en place tout projet. Le gros problème rencontré par les PME était la liquidité et la solvabilité de leurs clients. Cela mettait en danger continuité du fonctionnement de l'entreprise. Cela dure jusqu'au début 2023 pour la majorité des entreprises.

Tableau 4. La fréquence des pratiques en relation avec la "détection"

Capacité	Variété des pratiques définies	Fréquence
Détection	Recherche d'information au niveau international	15
	Examen continu des changements de l'environnement	15
	Identification des besoins non satisfaits de la clientèle	5
	Veille technologique	8
	Étude des rapports	6
	Recherche sur internet	9
	Communauté de partage d'information sectoriel (clients/fournisseurs)	13
	Contrôle de gestion	15
	Formuler des pistes d'amélioration	12

Source: Nos résultats de recherche

Les dirigeants des PME nous ont confirmé que cette crise est caractérisée par la non-visibilité du future. Donc l'impossibilité de faire des planifications qui dépassent quelques jours. Donc, la PME doit avoir la capacité de réagir rapidement et de s'adapter sans cesse aux perturbations liées aux marchés et aux restrictions sanitaires. La majorité des dirigeants confirme que cela dure jusqu'à nos jours.

Cependant, ils ont montré qu'une entreprise de leur taille doit toujours "produire du nouveau". Sinon, elles seront dépassées 'facilement' par les grandes entreprises qui sont fortes sur différents niveaux: communication, logistique et commercialisation.

Phase 2. Mobilisation:

Le tableau 5 présente la fréquence des différentes pratiques en relation avec la phase détection.

Tableau 5. La fréquence des pratiques en relation avec la "mobilisation"

Capacité	Variété des pratiques définies	Fréquence
Mobilisation	Évaluation de compétences interne	12
	Réunions avec l'équipe de direction et les chefs d'équipes ou superviseurs	15
	Lister les possibilités d'amélioration	6
	Développement de processus	8
	Tester le nouveau processus	6
	Définir les besoins en compétences internes	4
	Définir les besoins en ressources financières	11
	Utilisation de l'autofinancement	15
	Utilisation des prêts financiers (Banque,...)	0
	Lister les besoins en compétences externe	3
	Partenariat avec les fournisseurs	2

Source: Nos résultats de recherche

Il est important pour une entreprise de connaître préalablement ses forces et ses faiblesses de manière afin de connaître son potentiel à saisir efficacement les opportunités. Nous avons enregistré des réponses de type: "Nous nous comparons sans cesse aux concurrents afin de nous évaluer", "C'est une opération qu'on réalise avant chaque mise en place d'un projet ou soumission à un appel d'offre", "Pour progresser et rester dans la course, on doit connaître nos points forts mais surtout les points faibles, c'est comme une course, qui connaîtra les points faibles de l'autre en premier. "

Souvent, cette opération est réalisée dans un premier temps par les responsables. Elle est ensuite discutée en réunion avec le directeur. La décision de mettre en place de nouveaux projets, changement dépend de cette étape. Sinon, la réalisation est reportée en attendant d'avoir les moyens de garantir sa réussite.

Les répondants nous ont tous répondu qu'ils se sont appuyés sur leur propre financement pour financer leurs projets. Cela est dû au fait qu'ils doivent réagir le jour le jour (aucune visibilité dans le temps) et qu'ils ne pouvaient pas monter un dossier de financement.

Nous avons remarqué que la mise en place des projets d'amélioration ou de nouveaux produits, les PME ne s'appuient que rarement sur les ressources externes via les coopérations. Si c'est le cas, c'est aux fournisseurs qu'ils se tournent pour garantir la matière première ou les outillages nécessaires pour une modification au niveau d'une machine.

Phase 3. Renouveau:

Le tableau 6 présente la fréquence des différentes pratiques en relation avec la phase renouvellement.

Tableau 6. La fréquence des pratiques en relation avec le "renouvellement"

Capacité	Variété des pratiques définies	Fréquence
Renouvellement	Formation réalisée par un organisme externe	0
	Réorganisation des ateliers	9
	Achat de nouvelles machines	4
	Nouvelles affectations de ressources aux tâches	10
	Développement de connaissance et compétences	8
	Lancement de nouveaux produits et services,	5
	Amélioration de produits et services existants	8
	Introduction dans de nouveau segment de marché (Nouveau DAS)	6
	Expansion géographique à la recherche de nouveaux fournisseurs	8
	Expansion géographique à la recherche de nouveaux clients	3
	Mise en place de nouvelles méthodes de gestion	15
Mise en place d'une coopération	2	

Source: Nos résultats de recherche

On souhaite noter que lors de cette étape, nous avons insisté sur la répétition et durabilité des changements mises en place. Nous n'avons pas pris en compte les changements qui étaient mises en place juste pour s'adapter aux contraintes sanitaires.

Pour réussir les changements nécessaires pour mettre en place le projet de changement, il est nécessaire pour l'entreprise de développer voire reconfigurer leurs ressources. Souvent, ils n'ont besoin que de petites connaissances ou à maîtriser une manipulation afin de pouvoir exécuter une nouvelle tâche. C'est souvent un défi et une course en interne. Cela permet aux techniciens de s'affirmer au niveau de l'entreprise. Pour le développement de ces nouvelles compétences, aucune entreprise n'a eu recours à une formation. Cela n'est pas dû qu'aux restrictions liés à cette crise, mais d'une façon générale, elles essaient d'apprendre et développer cela entre eux ou en s'appuyant sur des amis ou partenaires.

Parfois, pour la mise en place de ce nouveau projet, il est nécessaire de réorganiser l'atelier ou d'acheter et d'y intégrer une nouvelle machine.

5 DISCUSSION

Cette recherche identifie une série de pratiques associées à chaque capacité dynamique. Cette conceptualisation permet d'apporter plus d'éclairage sur ce à quoi renvoi une capacité dynamique dans la pratique managériale dans le quotidien des PME. Le répertoire de pratiques apporte des précisions sur les processus liés aux capacités dynamiques; cela réduit les imprécisions existant dans la littérature et facilite la comparaison avec les autres travaux

Notre recherche contribue ainsi à la compréhension de la mise en place des capacités dynamiques. Cette validité peut être considérée au sens de Lee et Bakersville (2003) comme la validité d'une théorie dans un contexte autre que celui dans lequel elle a été initialement empiriquement testée et confirmée.

Plusieurs similarités des pratiques entre les entreprises au niveau des trois étapes: détection, mobilisation et renouvellement. Néanmoins, nous avons aussi observé une diversité de pratiques entre les PME. Pour une même capacité, les entreprises mobilisent différentes pratiques sous-jacentes. Ce résultat rejoint les résultats de l'étude de Woldesenbet et al. (2012) qui ont aussi obtenu des résultats similaires. De tels résultats renforcent l'opinion selon laquelle les capacités dynamiques ne sont pas des best practices (Peng et al., 2008; Teece et al., 1997).

Nous avons aussi pu valider que les dirigeants jouent un rôle clé dans le déploiement des capacités dynamiques. Ils sont le pivot de toutes les actions menées par leurs entreprises. Cela rejoint aussi les résultats trouvés par Teece, (2012). Dans ce sens, Bititci et al. (2011) ont observé que dans les PME, l'exécution et la maturité du système de gestion sont influencées par les capacités (la perception, la cognition et la rationalité limitée) du dirigeant qui l'organise.

La réussite des PME, non seulement au dynamisme du personnel ou des responsables de départements, mais surtout à la capacité du dirigeant à orienter le développement et la croissance de son entreprise. La capacité des managers de PME à définir l'objectif, à mobiliser, à créer ou pousser son équipe à l'innovation, à vouloir prendre le défis et à mettre en place une nouvelle stratégies de l'entreprise pour faire face à l'évolution de l'environnement est très fondamentale. Dans des situations de crise, les PME ont l'obligation de développer des nouvelles compétences managériales afin d'identifier, d'analyser et de réduire les risques qui les entourent. En se

basant sur une approche transversale avec collaboration et échange d'informations. Ces compétences managériales et transversales assurent la réduction des coûts de fonctionnements et l'amélioration de la qualité des produits et services.

Il est important de préciser que nous avons aussi remarqué que les répondants parlaient aussi d'une phase de compréhension de la situation. Au cours de cette étape, ils se posent la question sur le niveau de changement de l'environnement ainsi que la nécessité de mettre en place des changements en interne. Pour nous, c'est une phase de déclenchement du processus liés aux capacités dynamiques.

Suite à ce travail, nous avons défini un processus de déploiement des capacités dynamiques qui constituera le cadre théorique de la suite de nos travaux de recherche.

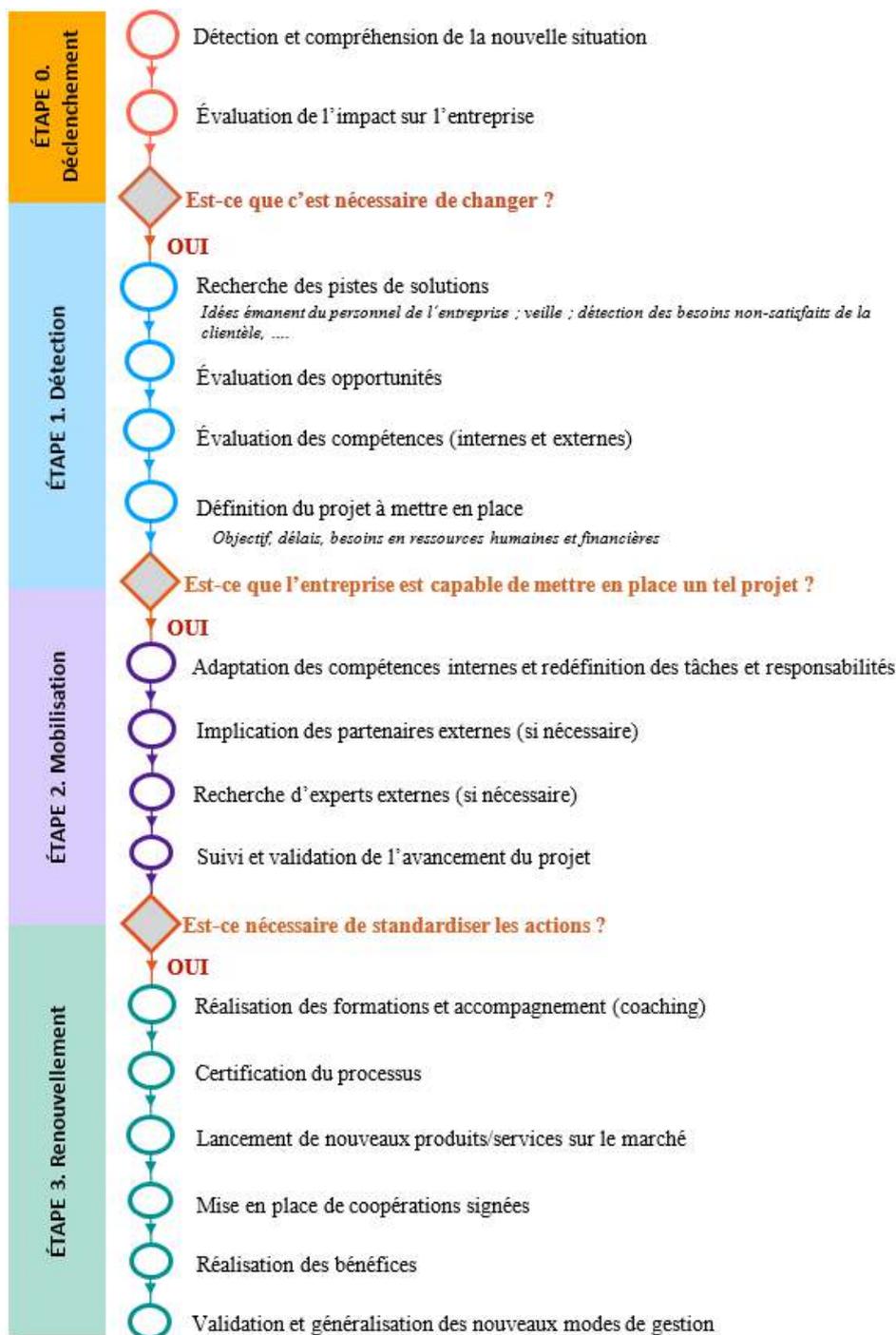


Fig. 2. Cheminement du déploiement des "capacités dynamique" dans les PME

Source: Nos résultats de recherche

6 CONCLUSION

La capacité dynamique est l'aptitude de l'entreprise à relever méthodiquement les défis de l'avenir, associée à la capacité de prévoir les points forts ou les opportunités, et d'être positif à l'égard de ses facteurs internes dans le but d'établir des décisions de marché efficaces pour transformer ses ressources.

Malgré la pertinence des capacités dynamiques et la multitude de publications relatives à ce sujet, la recherche sur ce concept serait encore dominée par des travaux conceptuels au détriment des questions liées à la mesure ou à l'opérationnalisation des capacités dynamiques (Grant et Verona, 2015). Diverses questions demeurent peu explorées, notamment: quels sont les mécanismes opérationnels à travers lesquels les capacités dynamiques peuvent être mises en œuvre ? (Danneels, 2016).

L'objectif de cette recherche était de découvrir comment les PME industrielles construisent leur compétitivité. De manière plus spécifique, il s'agissait de vérifier si ces entreprises mobilisent des capacités dynamiques afin de renouveler leurs façons de faire et d'identifier les opportunités d'affaire afin de se développer dans des conditions de turbulence.

Les analyses réalisées permettent de conclure que les PME étudiées mobilisent des capacités dynamiques. Notre étude a identifié plusieurs pratiques associées à chaque capacité dynamique. Des différences existent entre les entreprises au niveau de la mobilisation de ces pratiques. Ces différences trouvent leur origine dans l'expérience de l'entreprise, celle du manager et les moyens dont elle dispose.

Il serait certainement intéressant que plus d'études empiriques soient développées sur le même sujet, au niveau des PME industrielle afin d'élargir notre échantillon et aussi au niveau d'autres secteurs d'activité.

REMERCIEMENTS

Ce travail fait partie des projets financés par la CNRST dans le cadre du Programme de Soutien à la Recherche Scientifique en Sciences Humaines, Sociales et Economiques. Nous tenons à les remercier pour leurs soutiens.

REFERENCES

- [1] Altintas, G. (2015). Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle: le cas d'un tour-opérateur géré par des dirigeants-actionnaires. *Management international*, 20 (1), 38-51.
- [2] Arregle, J. L., Cauvin, E., & Ghertman, M. (2000). Les nouvelles approches de la gestion des organisations (No. hal-02297998).
- [3] 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.
- [4] Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36 (1), 256-280.
- [5] Belmondo, C., & Roussel*, C. S. (2012). Apprendre à apprendre: une perspective intégrative de l'émergence des routines d'apprentissage. *Systèmes d'information et management*, 17 (3), 71-110.
- [6] Bititci, U. S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J. D., Gibb, S., MacBryde, J.,... & Shafti, F. (2011). Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities. *Production Planning and Control*, 22 (2), 157-173.
- [7] Berg, 2000.
- [8] Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic management journal*, 15 (S1), 143-152.
- [9] Camisón, C., & Forés, B. (2015). Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain. *Tourism Management*, 48, 477-499.
- [10] Cetindamar, D., & Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- [11] Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic management journal*, 32 (3), 254-279.
- [12] Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic management journal*, 32 (3), 254-279.
- [13] Danneels, E. (2016). Survey measures of first-and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 37 (10), 2174-2188.
- [14] Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14 (4), 532-550.
- [15] Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21 (10-11), 1105-1121.
- [16] Ellonen, H. K., Jantunen, A., & Kuivalainen, O. (2011). The role of dynamic capabilities in developing innovation-related capabilities. *International Journal of Innovation Management*, 15 (03), 459-478.

- [17] Kuuluvainen, A. (2012). How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. *Journal of Strategy and management*, 5 (4), 381-392.
- [18] Hdidou, W., & Abbad, H. (2018). Le déploiement des capacités dynamiques dans la prestation logistique-Le cas d'un PSL marocain. *Revue française de gestion*, 44 (277), 77-92.
- [19] Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24 (10), 997-1010.
- [20] Grant, R. M., & Verona, G. (2015). What's holding back empirical research into organizational capabilities? Remedies for common problems. *Strategic Organization*, 13 (1), 61-74.
- [21] Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24 (4), 691-710.
- [22] Lafuente, E., Szerb, L., & Rideg, A. (2020). A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27 (4), 555-578.
- [23] Lee, A. S., & Baskerville, R. L. (2003). Generalizing generalizability in information systems research. *Information systems research*, 14 (3), 221-243.
- [24] Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32 (5), 646-672.
- [25] Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- [26] Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Bird, B., Marie Gaglio, C., McMullen, J. S., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2007). The central question in entrepreneurial cognition research 2007. *Entrepreneurship theory and practice*, 31 (1), 1-27.
- [27] Moliterno, T. P., & Wiersema, M. F. (2007). Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability. *Strategic Management Journal*, 28 (11), 1065-1087.
- [28] Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 17 (2), 123-142.
- [29] Madhok, A., & Marques, R. (2014). Towards an action-based perspective on firm competitiveness. *BRQ Business Research Quarterly*, 17 (2), 77-81.
- [30] Nedzinskas, Š., Pundzienė, A., Buožiūtė-Rafanavičienė, S., & Pilkienė, M. (2013). The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. *Baltic Journal of Management*, 8 (4), 376-396.
- [31] Narayanan, V. K., Yang, Y., & Zahra, S. A. (2009). Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research policy*, 38 (1), 58-76.
- [32] Newey, L. R., & Zahra, S. A. (2009). The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20, S81-S100.
- [33] Ouyang, M., Feng, X., Han, X., Lu, L., Li, Z., & He, X. (2016). A dynamic capacity degradation model and its applications considering varying load for a large format Li-ion battery. *Applied energy*, 165, 48-59.
- [34] Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of management studies*, 44 (5), 687-708.
- [35] Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42 (1), 239-273.
- [36] Peng, D. X., Schroeder, R. G., & Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of operations management*, 26 (6), 730-748.
- [37] Santos-Vijande, L., Sanzo-Pérez, M., Trespalacios Gutiérrez, J., & Rodríguez, N. (2012). Marketing capabilities development in small and medium enterprises: Implications for performance. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5 (1), 24-42.
- [38] Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32 (1), 273-292.
- [39] Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28 (13), 1319-1350.
- [40] Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49 (8), 1395-1401.
- [41] Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51 (1), 40-49.
- [42] Wang, Y., & Shi, X. (2011). Thrive, not just survive: Enhance dynamic capabilities of SMEs through IS competence. *Journal of Systems and Information Technology*, 13 (2), 200-222.
- [43] Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9 (1), 31-51.
- [44] Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long range planning*, 46 (1-2), 72-96.
- [45] Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24 (10), 991-995.

- [46] Woldesenbet, K., Ram, M., & Jones, T. (2012). Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses. *International Small Business Journal*, 30 (5), 493-512.
- [47] Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5 (14), 359-386.
- [48] Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (Vol. 5). sage.
- [49] Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic management journal*, 31 (5), 547-561.
- [50] Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13 (3), 339-351.