

# LES FACTEURS EXPLICATIFS DE LA MODIFICATION RÉCURRENTE DES RESSOURCES ET COMPÉTENCES : LE CAS DE LA CAPACITÉ DYNAMIQUE D'ACQUISITION D'ENTREPRISE

**Gulsun Altintas**

**Management Prospective Ed.** | « [Management & Avenir](#) »

2015/6 N° 80 | pages 69 à 93

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne à l'adresse :

---

<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-6-page-69.htm>

---

!Pour citer cet article :

---

Gulsun Altintas, « Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise », *Management & Avenir* 2015/6 (N° 80), p. 69-93.

---

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

# Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise

Gulsun ALTINTAS<sup>1</sup>

## Résumé

L'objectif de cet article est d'identifier les facteurs qui favorisent la modification récurrente des ressources et des compétences. Pour ce faire, nous étudions la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise dans une approche de récurrence. Notre recherche repose sur une démarche d'étude de cas longitudinale menée au sein d'un tour-opérateur. Nos résultats permettent de comprendre que la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise se forme lors d'un processus d'expérimentation. Ce processus est de nouveau mis en œuvre à l'identique lorsque l'opportunité se présente : ce qui caractérise la récurrence de la capacité dynamique. Trois facteurs sont à l'origine de la récurrence de la capacité dynamique et donc de la modification récurrente des ressources et compétences : l'apprentissage expérimental, l'intentionnalité managériale et l'activité de reporting. Nous montrons également que ces trois facteurs s'articulent et interagissent entre eux.

## Abstract

The aim of this paper is to study the factors that promote the recurrent change in resources and competences. To do this, we study the dynamic corporate acquisition capability with a recurrence approach. Our research is based on a case study within a tour operator. Our findings provide insight into the dynamic capability is formed in a process of experimentation. This process is again implemented in the same way when a new opportunity occurs : what characterize the recurrence of dynamic capability. Three factors are responsible of the recurrence of the dynamic capability and the recurrent change in resources and competences : learning by doing, managerial intentionality and

---

1 Gulsun ALTINTAS : Maître de Conférences, IAE de Valenciennes-Laboratoire IDP - gulsun.altintas@univ-valenciennes.fr

reporting. We also show that these three factors are interrelated and interact.

## Introduction

Le concept de capacités dynamiques a été développé à partir de 1994 avec l'article de Teece et Pisano et est défini comme l'aptitude d'une entreprise à modifier ses ressources et compétences (Teece et Pisano, 1994 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Teece, 2007). De 1994 à 2014, vingt ans se sont écoulés et de nombreux travaux ont été consacrés au concept de capacités dynamiques. Toutefois, malgré les nombreux travaux qui ont contribué à ce champ de recherche et malgré vingt ans d'existence, le concept de capacités dynamiques est toujours en construction et soulève toujours certaines questions jusqu'alors non étudiées. La question la plus importante est, selon nous, celle relative à la modification récurrente des ressources et compétences étant donné qu'il s'agit du mécanisme qui permet d'expliquer le maintien d'un avantage concurrentiel. Même s'il existe des travaux qui ont étudié la modification récurrente des ressources et compétences, les facteurs explicatifs de ce phénomène n'ont pas suffisamment été étudiés. Les rares travaux qui se sont penchés sur la question ne mettent en avant que le rôle de l'apprentissage. Par exemple, selon Meschi et Métails (2007), un « *feedback* » positif, qui est un composant de l'apprentissage, renforce la probabilité d'acquisitions futures. Dans le champ des capacités dynamiques, Zollo et Singh (2004) montrent que l'apprentissage délibéré suite à une opération d'acquisition favorise le succès d'une nouvelle opération d'acquisition à travers notamment le rôle joué par la codification des connaissances. Le fait que les travaux se soient essentiellement focalisés sur l'apprentissage nous amène à nous demander s'il n'y a pas d'autres facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences ? Pour étudier cette question, nous nous focalisons tout particulièrement sur la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise. Pour ce faire, nous étudions le processus de déploiement de cette capacité dynamique au sein d'un tour-opérateur à travers une étude longitudinale (Easterby-Smith et al., 2009). Notre démarche longitudinale nous permet de retracer le processus de formation puis les mises en œuvre successives de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise. Ceci nous permet d'identifier les facteurs qui favorisent la récurrence de la capacité dynamique et par conséquent les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences organisationnelles. Nos analyses montrent qu'outre les mécanismes de l'apprentissage délibéré, d'autres facteurs favorisent la récurrence de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise : il s'agit notamment de l'apprentissage expérimental, de l'activité de reporting et de l'intentionnalité managériale. Afin de présenter cette étude, la trame de l'article s'organise de la manière suivante : la première partie est consacrée au cadre conceptuel, la deuxième partie présente la méthodologie de la recherche, la troisième partie met en avant les résultats de la recherche qui sont confrontés aux travaux de la littérature dans la discussion.

## 1. Cadre conceptuel : capacités dynamiques et acquisition d'entreprise

Notre cadre conceptuel s'articule autour de la littérature sur les capacités dynamiques et sur l'acquisition d'entreprise. Nous présentons le processus de déploiement des capacités dynamiques ainsi que les facteurs qui peuvent favoriser la récurrence de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise.

### 1.1. Le concept de capacités dynamiques

#### Définition et caractéristiques

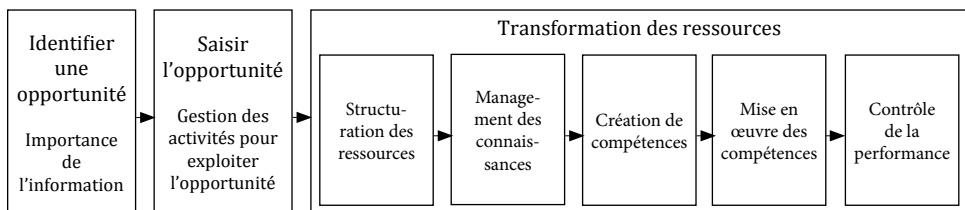
Depuis le développement de l'approche des capacités dynamiques, de nombreuses définitions ont été proposées (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Teece, 2007). Parmi toutes les définitions, nous choisissons celle de Teece (2007) qui définit le concept de capacités dynamiques comme la capacité à identifier une opportunité, saisir l'opportunité et à transformer les ressources et compétences organisationnelles. Cette définition est plus opérationnelle car elle énonce des phases amont à la modification des ressources et compétences alors que les autres définitions se contentent de définir les capacités dynamiques par la modification des ressources et compétences. De manière plus précise, afin de faciliter la compréhension, nous avons identifié, à travers les travaux de la littérature, cinq conditions nécessaires pour caractériser un processus de capacité dynamique. Ainsi, la première condition est la récurrence du processus (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007). En effet, si une capacité dynamique est définie comme la capacité systématique de réponse à des changements dans un environnement dynamique (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007) alors ceci conduit à la récurrence des capacités dynamiques. La deuxième condition est la stabilité du processus (Zollo et Winter, 2002). Une capacité dynamique se caractérise par un processus structuré et persistant (Zollo et Winter, 2002) et qui ne relève pas de l'improvisation (Winter, 2003). La troisième condition est la modification des ressources et compétences (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003) suite à la mise en œuvre du processus. La quatrième condition est le lien entre les différentes mises en œuvre du processus (Pablo et al., 2007). En effet, Pablo et al. (2007) indiquent l'importance de maintenir le processus après son développement. 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. La cinquième condition relative à 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).

#### Le processus de déploiement des capacités dynamiques

Le processus de déploiement d'une capacité dynamique débute par la capacité à identifier ou créer (Short et al., 2009) une opportunité (Teece, 2007 ; Augier et Teece, 2008). Teece (2007) souligne l'importance de l'information pour identifier une opportunité. Le rôle des dirigeants est de créer du sens à partir des informations collectées afin d'iden-

tifier des opportunités de développement. Les opportunités peuvent être à l'origine du développement de nouveaux biens, services, matières premières, marchés ou de nouvelles méthodes d'organisation (Short et al., 2009). L'exploitation d'opportunités en adéquation avec les attentes du marché agit positivement sur la performance (Morgan et al., 2009). Dès lors qu'une opportunité est identifiée, il convient de la saisir (Teece, 2007 ; Augier et Teece, 2008). La capacité à saisir l'opportunité consiste à gérer toutes les activités qui vont permettre d'exploiter l'opportunité afin de délivrer de la valeur aux clients (Teece, 2007). La transformation des ressources et compétences débute par la structuration des ressources. Sirmon et al. (2007) définissent la structuration des ressources comme le processus à travers lequel les firmes acquièrent, accumulent (développement en interne) ou suppriment des ressources. Teece (2007) indique que la transformation des ressources fait également intervenir le management des connaissances c'est-à-dire l'acquisition, l'intégration et la codification des connaissances (Zollo et Winter, 2002). Le management des connaissances est suivi de la création de compétences qui résulte de l'intégration des ressources (Sirmon et al., 2007). La création de compétences peut se faire à travers l'amélioration ou l'enrichissement des compétences existantes ou la constitution de nouvelles compétences (Sirmon et al., 2007). Les compétences créées sont ensuite mobilisées et intégrées avec d'autres compétences afin de déployer une nouvelle compétence qui va permettre d'exploiter l'opportunité. Le contrôle de la performance a lieu une fois que la compétence a été mise en œuvre et induit un apprentissage organisationnel (Ben-Oz et Greve, 2012). Un niveau de performance bas ou en inadéquation avec les aspirations des managers augmente la capacité d'absorption (Ben-Oz et Greve, 2012 ; Noblet et Simon, 2010).

**Figure 1 - Le processus de déploiement des capacités dynamiques**



D'après Teece (2007) et Sirmon et al. (2007)

## 1.2. La littérature sur les opérations d'acquisition et sur la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise

### La modification des ressources consécutive à une opération d'acquisition

Une acquisition est définie comme la reprise d'une entreprise existante (Vermeulen et Barkema, 2001, p. 458) et constitue un mode de développement pour l'entreprise (Tarondeau et Huttin, 2006). Parmi les raisons qui poussent les entreprises à faire des opérations d'acquisition, on note la volonté d'acquérir de nouvelles connaissances et ressources (Vermeulen et Barkema, 2001). Les opérations d'acquisition peuvent donc favoriser la modification des ressources organisationnelles (Capron et al., 1998). Par

# Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise

conséquent, développer une capacité dynamique d'acquisition d'entreprise peut permettre de modifier en permanence les ressources de l'entreprise acquéreuse.

## La performance post-acquisition

Il existe plusieurs indicateurs pour mesurer la performance d'une acquisition pour une entreprise acquéreuse (Meschi et Métails, 2007) : des mesures économiques et financières, des mesures concurrentielles ainsi que des mesures boursières. Certains auteurs ont avancé des mécanismes pouvant favoriser le niveau de performance. Par exemple, selon Meschi et Métails (2007), trois composants de l'apprentissage jouent un rôle important dans la performance de l'acquisition : le « *feedback* », la codification de l'expérience passée et l'ancienneté de l'expérience. Vermeulen et Barkema (2001) indiquent que l'apprentissage peut être favorisé par les différences qui existent entre la cible et l'entreprise acquéreuse, en termes de culture ou de mode de management. Toutefois, une trop grande différence peut induire un niveau de performance insuffisant en raison d'une intégration trop difficile de la cible (Vermeulen et Barkema, 2001). Dans cette optique, Datta (1991) souligne l'importance d'une adéquation organisationnelle (*organizational fit*) entre la cible et l'entreprise acquéreuse pour la performance de l'acquisition dans la mesure où une trop grande différence dans les styles de management peut conduire à une « ambiguïté culturelle ».

## Le rôle des dirigeants dans la modification des ressources et compétences

Les dirigeants jouent plusieurs rôles importants durant le processus d'acquisition : un rôle décisionnel, un rôle d'information, un rôle de porte-parole et un rôle de manager durant la phase d'intégration de la cible (Barabel et Meier, 2002). La réussite de l'acquisition émane de la capacité des dirigeants à prendre les bonnes décisions : ce qui est parfois mis à mal en raison de leur rationalité limitée (Barabel et Meier, 2002). Toutefois, l'ontologie et la dialectique peuvent aider les dirigeants à réussir une acquisition (Calori, 2002).

Le rôle des dirigeants est également souligné dans le champ des capacités dynamiques (King et Tucci, 2002 ; Adner et Helfat, 2003 ; Teece, 2007 ; Augier et Teece, 2008). Adner et Helfat (2003) mettent en avant l'importance de trois caractéristiques managériales : le capital humain (expérience du manager), du capital social (réseau du manager) et de la cognition managériale (schéma mental qui sert de base à la prise de décision). Dans cette lignée, Helfat (2007) a introduit la notion d'intentionnalité managériale pour indiquer que les résultats induits par les capacités dynamiques ne résultent pas d'un accident ou de la chance mais de l'intention des managers.

## Les facteurs favorisant la récurrence des acquisitions

La récurrence fait référence à la répétitivité d'un processus et est la condition *sine qua non* pour caractériser un processus de capacité dynamique (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007) et pour observer la modification récurrente des ressources et compétences. Selon Helfat et Peteraf (2003), les capacités dynamiques peuvent faire évoluer les compétences à travers six trajectoires : (1) le retrait, (2) la réduction, (3) la répllication sur un autre marché géographique, (4) le renouvellement à travers des modifications majeures ou mineures, (5) le redéploiement sur un autre marché-produit, (6) la recombinaison

avec une autre compétence. Parallèlement, d'autres travaux ont porté sur les facteurs qui favorisent la récurrence des processus. Ainsi, l'apprentissage organisationnel et les heuristiques, qui sont favorisées par l'accumulation de l'expérience, constituent des facteurs facilitateurs de la construction d'un processus (Bingham et al., 2007). Dans les travaux qui portent plus spécifiquement sur les opérations d'acquisition, Meschi et Métais (2007) indiquent qu'un « *feedback* » positif renforce la probabilité d'acquisitions futures. Dans le champ des capacités dynamiques, Zollo et Singh (2004) mettent en avant que l'apprentissage délibéré suite à une opération d'acquisition favorise le succès d'une nouvelle opération d'acquisition à travers notamment le rôle joué par la codification des connaissances. Des résultats proches de ceux de Zollo et Singh (2004) sont avancés par Kale et Singh (2007) ainsi que Singh et al. (2007) pour des opérations d'alliance.

En définitive, les travaux de la littérature se sont focalisés uniquement sur les mécanismes de l'apprentissage pour expliquer la modification récurrente des ressources et compétences. Au regard de ces travaux, nous nous posons la question de savoir s'il n'existe pas d'autres facteurs qui peuvent favoriser la modification récurrente des ressources et compétences. Pour ce faire, nous étudions la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise dans une approche de récurrence.

## 2. Méthodologie

L'étude de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise dans une approche de récurrence nous amène à adopter une recherche qualitative basée sur une démarche d'étude de cas. Nous présentons dans cette partie l'entreprise étudiée ainsi que la collecte et l'analyse des données.

### 2.1. Le cas étudié : Voyageurs du Monde

Afin d'étudier la modification récurrente des ressources et compétences à travers la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise, nous avons adopté une démarche d'étude de cas (Yin, 2009) particulièrement adaptée pour analyser en profondeur (Giroux, 2003) des questions complexes (Stake, 1995 ; Wacheux, 1996 ; Hlady-Rispal, 2002).

Le cas étudié est un tour-opérateur Français - Voyageurs du Monde - qui a été créé en 1979 et racheté en 1996 par les dirigeants actuels. L'entreprise a été rachetée par un groupe de cinq amis qui travaillaient dans le secteur de la finance. Suite au rachat, les dirigeants ont développé le voyage sur mesure qui est devenu la spécialisation de l'entreprise. L'objectif était de se différencier de la concurrence : le voyage sur mesure étant, à l'époque, peu développé sur le marché. Les dirigeants ont développé les activités à travers une stratégie de croissance externe. Les entreprises acquises ont gardé leur propre entité à travers la constitution du groupe Voyageurs. Tout d'abord, les dirigeants ont acquis Comptoir des Voyages en 1994 (un tour-opérateur spécialiste du voyage sur-mesure sur le créneau de l'entrée de gamme) avant même l'acquisition de Voyageurs du Monde en 1996. Par la suite, afin de diversifier les activités sur le voyage d'aventure, les dirigeants ont acquis Terres d'Aventure en 2001 (tour-opérateur spécialiste du voyage d'aventure sur le haut de gamme) et Nomade Aventure en

## Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise

2004 (tour-opérateur spécialiste du voyage d'aventure sur l'entrée de gamme). En 2008, afin de compléter le style de voyages proposé par les entreprises du groupe, les dirigeants ont acquis Grand Nord Grand Large qui est un tour-opérateur spécialiste du voyage polaire fortement lié au voyage d'aventure. La stratégie de croissance externe adoptée par les dirigeants a permis au groupe Voyageurs de faire partie des dix premiers tour-opérateurs français avec un chiffre d'affaires qui est passé de 65,46 millions d'euro en 1998 à 244,8 millions d'euro en 2009.

### 2.2. La collecte des données

L'étude de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise requiert d'adopter une approche rétrospective dans la mesure où des processus récurrents ne peuvent être identifiés qu'*a posteriori*. Nos données reposent donc essentiellement sur des entretiens rétrospectifs susceptibles d'induire une rationalisation *a posteriori* (Forgues et Vandangeon Derumez, 2007). La rationalisation est particulièrement soulignée dans la littérature sur les fusions-acquisition par Vaara (2002) et Barabel et Meier (2002). Ainsi, pour limiter les effets de la rationalisation *a posteriori*, nous avons cherché à trianguler les données en interrogeant plusieurs personnes de l'entreprise. Nous avons interrogé les dirigeants de premier plan c'est-à-dire le PDG et le directeur général qui sont les actionnaires majoritaires de l'entreprise et les principaux décideurs. Parallèlement, nous avons interrogé des personnes qui ont beaucoup moins de responsabilité et de pouvoir de décision telles que le directeur général délégué, le directeur informatique, la directrice des ressources humaines. Ainsi, le fait d'interroger des personnes ayant moins de responsabilité permet d'écarter le risque relatif à la volonté de présenter les choses sous un angle positif. Concernant, le risque relatif à la mise en ordre inconsciente, le recoupement des données permet d'identifier à quel moment une personne rationalise étant donné que les personnes ne rationalisent pas de la même façon (Forgues et Vandangeon Derumez, 2007). La triangulation des données nous a permis de comparer les processus d'acquisition et de réinterroger les personnes en cas de réponses divergentes.

Les données collectées concernent les trois dernières opérations d'acquisition réalisées par Voyageurs du Monde (Terres d'Aventure, Nomade Aventure et Grand Nord Grand Large).

La collecte des données s'est déroulée en deux temps. Dans un premier temps, nous avons mené des entretiens libres (Musca, 2006) afin de retracer le processus des trois opérations d'acquisition. Nous avons mené les entretiens selon la méthode narrative afin d'atteindre une grande précision du phénomène étudié à travers un recueil de données sur des facteurs contextuels (Langley, 1999). La méthode narrative permet également de garantir la richesse des données collectées (Pentland, 1999) dans un ordre chronologique afin de reconstituer une histoire (Creswell, 2007). Afin de garantir la richesse des données, nous avons posé aux répondants une première question qui consistait à leur demander de retracer le processus d'acquisition de l'identification de l'opportunité jusqu'aux résultats obtenus. Les questions suivantes ont découlé des réponses des répondants. La conduite de l'entretien a nécessité de relancer régulièrement les répondants. Pour ce faire, nous leur avons posé des questions ouvertes qui



consistaient à leur demander « que s'est-il passé ensuite ? ». Cette première phase de collecte de données a fait l'objet de six entretiens menés avec les acteurs directement impliqués dans les opérations d'acquisition (voir Tableau 1). Toutes les personnes interrogées font partie du conseil d'administration. Le Directeur Général et le directeur informatique font partie du groupe de 5 amis qui ont racheté Voyageurs du Monde en 1996. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits en intégralité.

**Tableau 1 - Les personnes interrogées lors de la première phase de collecte de données**

Nom des répondants	Fonctions des répondants	Nombre d'entretiens	Durée de l'entretien	Date de l'entretien
A.C	- Directeur Général	2	1h20	26/11/2009 03/12/2009
P.R	- Directeur Général Délégué - Directeur du département Moyen-Orient	1	1h30	23/11/2009
M.A	- Directrice des Ressources Humaines - Directrice du service client - Directrice du développement durable	2	50 minutes + 55 minutes	10/01/ 2009 11/04/ 2009
F.M	- Directeur Informatique	1	40 minutes	26/02/2009
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>5h25</b>	

Par la suite, nous avons poursuivi la collecte des données. Pour ce faire, nous avons centré la collecte des données sur les processus d'acquisition afin de comprendre plus précisément le contenu de chacune des phases du processus. L'objectif était d'avoir plus de détails sur chaque phase afin d'identifier les facteurs à l'origine de la récurrence des opérations d'acquisition. Pour ce faire, nous avons mené des entretiens semi-directifs narratifs. Les entretiens ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien que nous avons élaboré à partir des données collectées lors de la phase précédente. Le Tableau 2 reprend les personnes que nous avons interrogées lors de la deuxième phase de collecte de données. Nous avons cherché à interroger les personnes que nous avons déjà interrogées lors de la phase précédente. L'objectif était d'une part de valider les processus que nous avons retracés suite à la collecte de données de la phase précédente et d'autre part de compléter les données. En plus de ces personnes, nous avons interrogées le Président Directeur Général. Nous avons également interrogé les personnes qui ont été impliqué dans le développement de produits communs à l'entreprise acquéreuse et aux entreprises acquises. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits en intégralité.

Tableau 2 - Les personnes interrogées lors de la deuxième phase de collecte de données

Nom des répondants	Fonctions des répondants	Nombre d'entretiens	Durée de l'entretien	Date de l'entretien
A.C	- Directeur Général	2	1h00 + 1h00	14/01/2010 22/09/2010
P.R	- Directeur Général Délégué - Directeur du département Moyen-Orient	1	30 minutes	12/04/2011
M.A	- Directrice des Ressources Humaines - Directrice du service client - Directrice du développement durable	2	1h30 1h00	05/06/2010 25/06/2011
F.M	- Directeur Informatique	1	1h00	14/01/2010
J.F.R	- Président Directeur Général	1	1h00	13/05/2011
D.P	- Directeur du département Asie	1	1h00	18/06/2010
G.P	- Chef de produit sur le Népal	1	50 minutes	11/10/2010
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>8h50</b>	

Au total, nous avons mené quinze entretiens lors des deux phases de collecte de données. Les données issues des entretiens ont été complétées par de la recherche documentaire. Nous avons utilisé des revues spécialisées dans le tourisme telles que *L'Echo Touristique* ou encore *Espaces Tourisme & Loisirs* afin de recueillir des informations sur les opérations d'acquisition. Parallèlement, nous avons utilisé des documents internes comme des brochures de destinations qui présentaient les produits développés en commun par Voyageurs du Monde et les entreprises acquises. Nous avons également collecté des informations des bilans annuels 2008 et 2009.

### 2.3. Analyse des données

Les données ont été analysées en deux niveaux. Pour l'analyse de premier niveau, nous avons procédé par codage descriptif (Miles et Huberman, 1994) afin de reconstituer l'historique de chaque acquisition et d'en décrire les principales phases dans un ordre chronologique (Langley, 1999 ; Pentland, 1999). Le codage descriptif nous a permis de retracer trois processus d'acquisition. Nous avons ensuite comparé ces trois processus en nous basant sur les cinq conditions nécessaires pour caractériser un processus de capacité dynamique. Etant donné que les processus d'acquisition se caractérisent par leur récurrence (trois occurrences), leur stabilité (phases similaires ou quasi-similaires), la modification des ressources et compétences, le lien qui existe entre les entreprises acquises (complémentarités des activités sur des segments de marchés différents), l'amélioration de la performance (augmentation du chiffre d'affaires des entreprises

après l'opération d'acquisition, augmentation de la part de marchés et amélioration du positionnement de l'entreprise acquéreuse), nous avons conclu qu'il s'agissait d'une capacité dynamique.

Les trois opérations d'acquisition ont permis à Voyageurs du Monde de modifier en permanence les ressources et compétences (voir Tableau 3). En effet, en termes de modification de ressources, on note une acquisition de connaissances, un partage de personnel et le développement de nouveaux produits. En ce qui concerne la modification des compétences, les opérations d'acquisition ont permis à Voyageurs du Monde de redéployer (Helfat et Peteraf, 2003) la compétence organisationnelle (compétence relative à l'élaboration et la commercialisation de voyages sur-mesure) sur d'autres segments produit-marché (voir Tableau 3).

**Tableau 3 - Modification des ressources et compétences de Voyageurs du Monde suite aux opérations d'acquisition**

Date	Opération d'acquisition	Modification des ressources	Modification des compétences
2001	Terres d'Aventure	- Partage de personnel - Acquisition de connaissances - Développement de nouveaux produits	- Développement de voyages d'aventure sur-mesure haut de gamme - Redéploiement de la compétence organisationnelle sur le marché d'aventure haut de gamme
2004	Nomade Aventure	- Acquisition de connaissances - Développement de nouveaux produits	- Développement de voyages d'aventure sur-mesure entrée de gamme - Redéploiement de la compétence organisationnelle sur le marché d'aventure entrée de gamme
2008	Grand Nord Grand Large	- Acquisition de connaissances - Développement de nouveaux produits	- Développement de voyages d'aventure polaires sur-mesure haut de gamme - Redéploiement de la compétence organisationnelle sur le marché du voyage polaire haut de gamme

Suite à ce codage descriptif, nous avons effectué un codage thématique (Miles et Huberman, 1994) afin d'identifier les activités qui ont eu un effet positif sur la récurrence du processus d'acquisition d'entreprise. Nous avons regroupé chaque activité en fonction de leur nature puis les avons caractérisées par des concepts issus de la littérature (voir Tableau 4).

## Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise

**Tableau 4 - Codage thématique des données et identification des trois facteurs à l'origine de la récurrence du processus d'acquisition d'entreprise**

Facteurs à l'origine de la récurrence du processus	Effet sur la récurrence du processus	Concepts issus de la littérature
Expérimentation	Démontre l'aptitude à expérimen-ter de nouveaux projets	Apprentissage expérimental
Connaissances tacites	Favorisent le redéploiement du processus expérimenté	
Mesure de l'évolution du chiffre d'affaires des entreprises acquises	L'augmentation du chiffre d'affaires renforce les dirigeants dans leur politique de croissance externe	Activité de reporting
Mesure de l'évolution de la part de marché de Voyageurs du Monde	Une évolution de la part de marché renforce les dirigeants dans leur politique de croissance externe	
Evaluation du positionnement de Voyageurs du Monde sur le marché	Un positionnement plus important sur le marché renforce les dirigeants dans leur politique de croissance externe	
Interprétation des signaux par les dirigeants	Favorise l'identification des opportunités	
Volonté des dirigeants de diversifier les activités par une croissance externe	Renforce les dirigeants dans leur politique de croissance externe	Intentionnalité managériale
Volonté des dirigeants de maintenir l'identité et l'autonomie de chaque structure	L'absence d'intégration favorise la réussite de l'acquisition	
Contrôle de la performance par les dirigeants	Des résultats positifs renforcent la volonté de poursuivre la politique de croissance externe	

Par la suite, nous avons continué le codage afin d'identifier les caractéristiques managériales et organisationnelles qui ont favorisé les facteurs à l'origine de la formation et la récurrence de la capacité dynamique (voir Tableau 5).

**Tableau 5 - Codage thématique des données et identification des caractéristiques managériales et organisationnelles favorables à la formation et la récurrence de la capacité dynamique**

<b>Illustrations des caractéristiques managériales et organisationnelles ayant favorisé les facteurs à l'origine de la formation et la récurrence de la capacité dynamique</b>	<b>Caractéristiques managériales et organisationnelles</b>	<b>Facteurs ayant favorisé la formation ou la récurrence de la capacité dynamique</b>
Volonté de se lancer dans de nouveaux projets	Esprit entrepreneurial des dirigeants	Expérimentation
Prise de risque (acquisition d'entreprises en mauvaise situation financière)		
Expérimentations	Développement de pratiques d'acquisition et d'élaboration de compétences	Apprentissage expérimental
Expérience du Directeur Général (spécialisé en fusion-acquisition)	Capital humain des dirigeants	Intentionnalité managériale
Réseau des dirigeants (qui sont sollicités par les dirigeants des cibles)	Capital social des dirigeants	
Démarche rationnelle pour prendre les décisions (élaboration des dossiers économiques, réalisation d'audits, identification des opportunités de synergies commerciales et de positionnement sur le marché)	Cognition des dirigeants	
Stockage et traitement des données	Développement d'outils informatiques	Activité de reporting

### **3. Le processus de mise en œuvre de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise**

Le processus de mise en œuvre de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise se caractérise par un processus de formation et une nouvelle mise en œuvre que nous appelons le déploiement (voir Figure 2). La formation de la capacité dynamique se caractérise par un processus d'expérimentation induisant une réponse à une nouvelle situation. Le déploiement de la capacité dynamique fait intervenir les mêmes phases que la formation du processus et caractérise la récurrence de la capacité dynamique.

#### **Les différentes phases du processus de mise en œuvre de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise**

Ainsi, le processus de mise en œuvre de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise se caractérise par sept phases : (1) identification d'une opportunité, (2) saisir l'opportunité, (3) structuration des ressources, (4) intégration des compétences, (5)

## Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise

création d'une compétence, (6) mise en œuvre de la compétence et (7) contrôle de la performance (voir Figure 2).

### Identification de l'opportunité :

Le processus de mise en œuvre de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise débute par le fait que les dirigeants de Voyageurs du Monde soient contactés par les dirigeants des cibles. En effet, les dirigeants de Voyageurs du Monde ont réussi à construire une certaine réputation et un réseau dans le secteur grâce notamment à leur expérience dans la finance : *« C'est nos dirigeants qui ont été sollicités (...) parce que les entreprises étaient en mauvaise situation économique et financière et que les propriétaires ne voulaient plus s'en occuper (...) C'est aussi parce qu'ils ont bien sûr un réseau dans le secteur et puis aussi une réputation qui est réelle aussi de financiers ».*

L'analyse de ce signal par les dirigeants induit l'identification d'une opportunité. Ainsi, avec l'acquisition de Terres d'Aventure, les dirigeants souhaitent diversifier les styles de voyages proposés par le groupe afin de s'adresser à une clientèle plus large. Ils veulent également créer des synergies commerciales entre les entreprises : *« Pourquoi est-ce qu'on a voulu aller dans le voyage d'aventure ? (...) Des voyages en gros sur les mêmes destinations que le voyage sur-mesure, donc avec des complémentarités importantes à faire jouer, des synergies fortes à faire jouer sur le plan de l'aérien ».* Par ailleurs, à la même période, Voyageurs du Monde est dans une politique de développement du réseau commercial. Les dirigeants pensent que l'acquisition de Terres d'Aventure peut permettre d'ouvrir des agences de voyages pour les deux marques et Voyageurs du Monde pourra ainsi bénéficier de la notoriété de Terres d'Aventure en province : *« L'acquisition de Terres d'Aventure venait appuyer la stratégie de développement de Voyageurs du Monde en région parce que ça voulait dire qu'on allait, grâce à la clientèle et à la notoriété de Terres d'Aventure présentes dans ces régions là, développer aussi du passage et de la notoriété pour Voyageurs du Monde puisqu'on ouvrait dans les mêmes locaux ».*

L'acquisition de Nomade Aventure résulte de l'opportunité de créer des binômes de marque sur deux positionnements. Ainsi, l'acquisition de Terres d'Aventure a permis de créer un binôme avec Voyageurs du Monde sur le créneau du voyage haut de gamme. L'objectif recherché avec l'acquisition de Nomade Aventure est de créer un binôme avec Comptoir des Voyages sur le marché de l'entrée de gamme : *« L'intérêt de Nomade c'est de conforter dans le groupe deux lignes de marché, la première c'est Voyageurs du Monde plus Terres d'aventure, c'est des marques leaders et haut de gamme sur leur marché. Comptoir des Voyages et Nomade Aventure c'est les outsiders, les challengers, sur un positionnement prix plus abordable ».*

L'acquisition de Grand Nord Grand Large résulte de la volonté d'élargir la gamme des voyages des entreprises du groupe dans le voyage polaire qui permet de compléter le voyage d'aventure. Par ailleurs, Voyageurs du Monde et Terres d'Aventure commercialisaient déjà des voyages de Grand Nord Grand Large : *« Belle marque, qui permettait d'élargir la gamme de Terres d'Aventure, et globalement de toute l'entreprise sur une catégorie de voyages qu'on ne faisait pas jusqu'à présent : les voyages polaires (...) sachant*

*qu'en plus on vendait déjà des croisières Grand Nord Grand Large, soit chez Voyageurs du Monde, soit chez Terres d'Aventure ».*

### **Saisir l'opportunité :**

La phase d'identification de l'opportunité est suivie d'une étape d'expérimentation qui débute par une phase qui consiste à saisir l'opportunité. Cette phase consiste à apporter des réponses qui doivent permettre d'exploiter l'opportunité. Ainsi, l'exploitation de l'opportunité nécessite d'élaborer un dossier économique. Pour ce faire, les dirigeants recueillent des informations sur les entreprises à travers leur réseau social puis de manière plus formelle en rencontrant les dirigeants des entreprises : *« Nos dirigeants ont cherché des informations sur Terres d'Aventure d'une manière informelle en faisant jouer les réseaux qu'est-ce qu'on sait de cette entreprise dans le secteur ? Puis, d'une manière beaucoup plus formelle, donc (...) ils ont rencontré les dirigeants de Terres d'Aventure ».*

Saisir l'opportunité consiste également à réaliser des audits financier, comptable et social. Pour ce faire, l'entreprise a recours aux services d'un cabinet d'audit. Dans le même temps, certains acteurs organisationnels participent également à la réalisation des audits notamment les directeurs juridique, financier et la directrice des ressources humaines. Le directeur général se charge de coordonner le travail de chaque acteur : *« On a pris une société externe donc un cabinet d'audit qui nous a aidé à faire l'audit mais cet audit on l'a aussi fait nous-mêmes. (...) C'est une meilleure façon d'acquérir des informations sur l'entreprise ».*

L'objectif de ces audits est de vérifier la situation financière de l'entreprise ainsi que la politique de l'entreprise en matière de gestion du personnel. En fonction des résultats obtenus, la décision d'acquérir ou pas les cibles revient aux dirigeants : *« Bref, cet audit sur 3 points a pour objectif de vérifier qu'il n'y a pas ce qu'on appelle un loup dans la bergerie. Après c'est les dirigeants qui vont prendre la décision de passer outre ou pas ces alertes selon l'enjeu économique derrière ».*

### **Structuration des ressources :**

La structuration des ressources qui permet d'apporter à l'entreprise les ressources requises pour exploiter l'opportunité se caractérise par l'acquisition des cibles. En effet, la volonté de diversification des styles de voyages et la volonté d'avoir différents positionnements sur le marché se manifestent à travers une stratégie de croissance externe. Lors de l'acquisition de Terres d'Aventure, celle-ci était dans une mauvaise situation financière : *« Les anciens propriétaires géraient n'importe comment. (...) L'entreprise avait chaque année fait de grosses pertes et elle avait perdu tout son capital quoi ! Il a fallu qu'on la recapitalise c'est-à-dire qu'on remette de l'argent dedans ».*

Après l'acquisition, les dirigeants ont préféré que chaque structure garde son identité afin de favoriser le sentiment d'appartenance du personnel : *« L'idée c'est que chaque structure garde son identité au sein du groupe. Et avoir une RH au sein de chaque structure c'est reconnaître cette identité et c'est donc aussi conforter une marque et conforter une entreprise ».* Le fait de ne pas fusionner les entreprises répond également à l'objectif d'être présent sur différents créneaux et de gagner plus de parts de marché : *« Si on ne fusionne pas c'est pour être plus fort sur le marché. (...) Avoir deux marques et deux*

## Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise

*positionnements différents c'est se donner deux occasions de se développer sur le marché donc de grignoter des parts de marché* ». On observe toutefois une différence pour Grand Nord Grand Large qui a été absorbée par Terres d'Aventure. L'entreprise n'a plus d'entité propre mais la marque Grand Nord Grand Large a été conservée : « *C'est quelque chose qui s'est fait de manière un peu spécifique c'est-à-dire que contrairement aux autres structures et aux manières de fonctionner, là, Grand Nord Grand Large est devenu un département au sein de Terres d'Aventure* ».

### Intégration des compétences :

La phase qui suit la structuration des ressources est l'intégration des compétences. L'intégration des compétences se caractérise par le transfert de compétences entre l'entreprise acquise et l'entreprise acquéreuse. En effet, même si les entreprises acquises ne sont pas intégrées au sein de l'entreprise acquéreuse, on remarque que lorsque les entreprises acquises ont des compétences qui peuvent bénéficier à l'ensemble des entreprises du groupe, ces compétences sont diffusées au sein des entreprises. C'est ce que l'on a observé pour Terres d'Aventure qui détenait une compétence relative au service d'assistant aéroport. Cette compétence a été diffusée au sein de l'ensemble des entreprises du groupe : « *Terres d'Aventure quand on les a racheté, étaient les seuls dans le groupe à utiliser les services d'assistants aéroport. (...) Et bien, ce service aujourd'hui (...) on l'a mutualisé et généralisé* ». Nomade Aventure avait une compétence relative à la communication sur Internet qui a été diffusée au sein de Voyageurs du Monde : « *Nomade Aventure nous a permis d'acquérir une sensibilité à la communication sur le web et réseaux sociaux. Nomade, ils sont forts là dedans* ». Concernant les modalités d'intégration de ces compétences, on remarque qu'il n'y a pas eu de management de connaissances. En effet, les assistants aéroports de Terres d'Aventure se sont mis à travailler pour les entreprises du groupe : « *Et ces 3 assistants aéroport travaillent pour Voyageurs du Monde quand il y a des clients fragiles, des clients dont il faut s'occuper particulièrement etc.* ». Dans le cas de la compétence relative à la communication sur Internet, on n'observe pas non plus de management de connaissances dans la mesure où l'acquisition des connaissances s'est faite par imprégnation : « *On s'est inspiré de ce qu'ils (Nomade Aventure) faisaient, (...) de les voir agir, fonctionner, ça a boosté les autres services web, webmaster et tout ça pour avancer dans ces domaines* ».

### Création d'une compétence :

Dans notre étude, la création de la compétence se fait à travers l'élaboration d'un produit commun à l'entreprise acquéreuse et l'entreprise acquise : ce qui implique une combinaison des connaissances des deux entreprises. Ainsi, on observe la mise en commun des savoir-faire de Voyageurs du Monde et de Terres d'Aventure afin de développer des voyages d'aventure sur mesure-haut de gamme : « *On a essayé de réunir les compétences de Voyageurs du Monde et de Terres d'Aventure pour créer une production commune, un nouveau produit qui s'appelle Rando Lodge* ».

On observe le même phénomène pour Nomade Aventure et Comptoir des Voyages qui ont créé des voyages d'aventure sur-mesure sur le créneau de l'entrée de gamme. Enfin, l'acquisition de Grand Nord Grand Large a également permis le développement



d'un produit commun avec Voyageurs du Monde : « *Grand Nord Grand Large nous a fait pas mal développer notre expertise croisière arctique* ».

Le développement de nouveaux produits nécessite un management des connaissances c'est-à-dire l'acquisition, l'intégration et la codification des connaissances. Par exemple, lors de la création de la compétence relative au développement d'une nouvelle offre sur le Népal (comprenant plusieurs produits), un « repérage de production » est réalisé par le chef de produit afin d'acquérir de nouvelles connaissances relative à la destination. Ce repérage se caractérise par le déplacement du chef de produit sur la destination pour élaborer la nouvelle offre qui sera proposée aux clients : « *Je suis allé visiter le pays, avec le réceptif sur place qui m'a montré les classiques. Et je l'ai orienté vers ce que je voulais voir. (...) Il m'a fait visiter et m'a fait découvrir ce que je sentais bon pour la clientèle Voyageurs* ». Ensuite, le personnel a réalisé des « formations terrain » dans le but d'acquérir à leur tour les connaissances relatives à la nouvelle offre. Le but est d'envoyer le personnel sur la destination afin qu'il s'imprègne du voyage, de manière à mieux le proposer aux clients : « *Ils vont partir en formation pour découvrir les itinéraires, les hôtels* ». Dès lors que le chef de produit a réalisé le repérage de production et le personnel les formations terrain, des rapports sont rédigés dans l'objectif de codifier les connaissances relatives aux produits : « *À mon retour j'ai fait un rapport, le dernier rapport de l'Inde et du Népal était de 20 pages. J'ai fait toute la partie rédactionnelle des hôtels, des descriptions d'hôtels, des descriptions des villes, des descriptions des endroits que j'ai visités* ». Parallèlement, les conseillers qui ont réalisé la formation terrain ont élaboré un rapport de formation : « *Obligatoirement, il y a une lettre de mission avant le départ de chaque conseiller, leur précisant toutes les informations, les photos, les points GPS, toutes les informations qu'ils doivent nous rapporter. Parce qu'envoyer en voyage de formation, c'est un investissement pour Voyageurs, il faut des retours derrière* ». Ces rapports ont ensuite été intégrés dans la base de données de l'entreprise afin que les membres organisationnels qui n'ont pas réalisé de formation terrain puissent s'imprégner de ces informations pour commercialiser les produits : « *Ces rapports servent à être transmis à ceux qui n'y sont pas allés. Ils sont ajoutés dans la base de données et tous les conseillers y ont accès* ».

### **Mise en œuvre de la compétence :**

Nos analyses montrent que la mise en œuvre de la compétence se caractérise par la commercialisation du produit qui a été développé en commun par les entreprises. Par exemple, la compétence relative au produit développé en commun par Voyageurs du Monde et Terres d'Aventure a été appropriée et mise en œuvre par certains services de Voyageurs du Monde qui ont proposé des voyages d'aventure sur-mesure haut de gamme sur certaines destinations comme le Népal. Sur cette destination, les producteurs ont proposé des produits originaux combinant des voyages de noce (proposés par Voyageurs du Monde) et des voyages d'aventure (proposés par Terres d'Aventure) : « *Là on propose aussi des voyages de noce sur le Népal parce que c'est aussi très beau. C'est aussi très romantique, on oublie que la montagne peut aussi être magnifique, que le lagon turquoise peut plaire pour un voyage de noce. C'est un nouvel angle de produit pour une nouvelle segmentation qu'est le voyage de noce* ».

# Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise

## Contrôle de la performance :

Par la suite, les dirigeants réalisent une activité de reporting afin de mesurer l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise acquise. L'activité de reporting est facilitée par les outils informatiques qui permettent de mesurer l'évolution du chiffre d'affaires : « *On a installé les mêmes outils dans toutes nos sociétés. On pouvait suivre le chiffre d'affaires de Terres d'Aventure par destination, par pays, de Nomade, de toutes les sociétés du groupe. (...) Quand on a acheté Terres d'Aventure ça faisait 23 millions d'euros de chiffre d'affaires et Terres d'Aventure va clôturer, alors en intégrant Grand Nord Grand Large qui a été racheté par Terres d'Aventure, l'année dernière a clôturé à 54 millions. Donc on a doublé* ».

L'augmentation du chiffre d'affaires des entreprises acquises est un élément important pour Voyageurs du Monde car elle a permis d'atteindre la taille critique et d'avoir une position compétitive sur le marché : « *Le créneau de l'aventure représente aujourd'hui un tiers de nos ventes, (...) ça nous a permis d'atteindre la taille critique, facteur clé sur le marché du tourisme. (...) Terres d'Aventure qui est la marque emblématique dans le voyage d'aventure nous permet d'être très bien positionnés sur le marché. Tout ça, évidemment ça nous a conforté dans l'idée de poursuivre notre stratégie de développement* ».

L'augmentation du chiffre d'affaires des entreprises acquises est un indicateur très important pour les dirigeants étant donné qu'il démontre leur capacité à redresser une entreprise. Cette prise de conscience a fortement favorisé la poursuite de la politique de croissance externe : « *Forcément si on n'avait pas réussi à redresser Terres d'Aventure on ne se serait pas relancé dans une autre acquisition parce que ça aurait été un souci* ».

Nos analyses font ressortir que les connaissances relatives au processus d'acquisition d'entreprise ne sont pas codifiées : « *Lorsqu'il s'agit d'un rachat d'entreprise il y a des procédures bien entendu. On n'envisagerait même pas d'acheter une entreprise sans faire un audit. Mais de là à rédiger la procédure : non ! Parce que c'est évident. (...) Comme ce sont les dirigeants qui sont de toute façon sur ces projets, dedans, voilà on sait ce qu'on doit faire mais il n'est pas utile de l'écrire quelque part, ça ne fait pas sens* ».

Ceci peut s'expliquer par le fait que l'entreprise étudiée est une PME dont les activités de grande envergure telles que des acquisitions sont menées par les dirigeants. Par ailleurs, le directeur général avait des compétences en fusion-acquisition : « *Des compétences de fusions-acquisitions, c'est-à-dire savoir acheter une entreprise. On les avait. C'était mon métier. J'ai travaillé dans une banque d'affaires pendant plusieurs années et donc j'étais spécialisé dans des fusions-acquisitions* ».

## Discussion

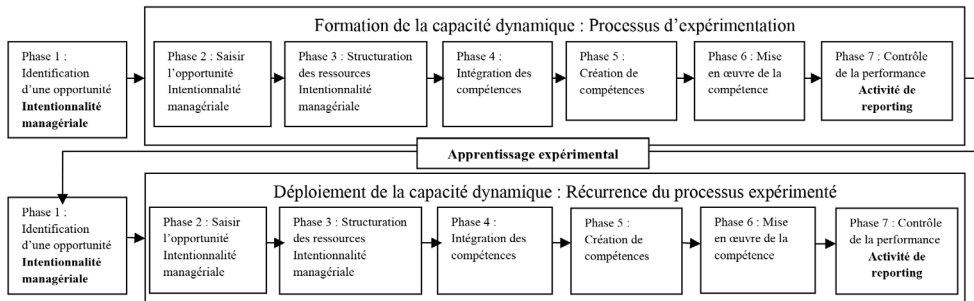
### Le processus de déploiement de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise

Le processus de déploiement de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise est illustré dans la Figure 2. Nos analyses font ressortir quelques différences par rapport à notre cadre conceptuel. On remarque tout d'abord que le management des connaissances n'est pas l'objet d'une phase à part entière comme nous l'avons stipulé dans

le cadre conceptuel mais intervient à l'intérieur d'autres phases notamment dans les phases d'intégration des compétences et de création des compétences.

Nos analyses font ressortir une deuxième différence qui concerne la phase d'intégration des compétences. Cette phase n'apparaît pas dans notre cadre conceptuel. Ceci peut s'expliquer par le fait que la nature de chaque capacité dynamique peut nécessiter l'ajout ou la suppression de certaines phases. Ainsi, dans le cadre de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise, l'existence d'une phase relative à l'intégration des compétences n'est pas surprenante dans la mesure où des opérations d'acquisition génèrent souvent un transfert de compétences entre l'entreprise acquise et l'entreprise acquéreuse. En revanche, cette phase pourrait être absente dans le cadre de capacités dynamiques de nature différente. Par exemple, pour la capacité dynamique de développement de nouveaux produits, il est fort probable qu'on ne retrouve pas la phase relative à l'intégration des compétences. En effet, dans le cas d'une capacité dynamique de développement de nouveaux produits, il s'agira plutôt d'intégration de connaissances qui constituera un mécanisme intervenant dans la phase de structuration des ressources.

**Figure 2 - Processus de déploiement de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise**



### Les mécanismes à l'origine de la récurrence de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise et leur articulation

Nos résultats font ressortir trois mécanismes à l'origine de la récurrence de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise. Il s'agit de l'apprentissage expérimental, de l'activité de reporting et de l'intentionnalité managériale.

#### L'apprentissage expérimental

Dans la littérature, les auteurs montrent que les mécanismes de l'apprentissage délibéré favorisent la réussite d'un processus et par conséquent sa nouvelle mise en œuvre (Zollo et Singh, 2004 ; Kale et Singh, 2007 ; Singh et al., 2007). Toutefois, alors que les travaux de la littérature montrent que les connaissances relatives au processus d'acquisition sont codifiées, nos analyses montrent que les connaissances qui portent sur l'opération d'acquisition en elle-même ne sont pas codifiées. Contrairement à la littérature, nos analyses soulignent donc l'importance de l'apprentissage expérimental (Levitt et March, 1988 ; Huber, 1991 ; Levinthal et March, 1993) pour la récurrence de

## Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise

la capacité dynamique. En effet, lorsque l'entreprise identifie une nouvelle opportunité et qu'elle souhaite la saisir, elle a recours au processus qui a été déployé au préalable sans que celui-ci ait été retranscrit. Le recours au processus expérimenté pour saisir une nouvelle opportunité se fait de manière tacite. La différence de nos analyses avec les travaux de la littérature peut s'expliquer par le fait que contrairement aux travaux de la littérature qui ont étudié des grandes entreprises, l'entreprise que nous avons étudiée est une PME dont les activités de grande envergure telles que des opérations d'acquisition sont menées par les dirigeants. Par ailleurs, on remarque également que le directeur général détenait déjà les connaissances relatives à la mise en œuvre des opérations d'acquisition étant donné que dans son précédent métier il s'occupait essentiellement de ce type d'opération. On peut donc dire que ces connaissances sont détenues depuis longtemps par les dirigeants qui n'éprouvent pas le besoin de les retranscrire. C'est ce qui peut également expliquer qu'on n'observe pas d'erreur lors de la première opération d'acquisition alors que l'apprentissage expérimental se caractérise souvent par un processus d'essai-erreur (Levitt et March, 1988 ; Van de Ven et Polley, 1992 ; Levinthal et March, 1993).

### L'activité de reporting

L'activité de reporting intervient lors de la septième phase relative au contrôle de la performance de l'entreprise acquise. L'objectif est de mesurer les résultats des actions qui ont été entreprises afin d'exploiter l'opportunité (Tarondeau et Huttin, 2006). Le contrôle de la performance est facilité par les outils informatiques de l'entreprise qui permettent d'enregistrer automatiquement les ventes réalisées sur chaque destination afin de suivre en temps réel l'évolution du chiffre d'affaires des entreprises du groupe. Le contrôle de la performance révèle un *feedback* positif (Meschi et Métais, 2007) qui marque la réussite de l'expérimentation (première opération d'acquisition). En effet, pour Terres d'Aventure, le chiffre d'affaires est passé de 23 millions d'euros en 2001 (juste avant l'acquisition) à 54 millions d'euros en 2010. L'acquisition de Terres d'Aventure a permis à l'entreprise acquéreuse de gagner des parts de marché, d'atteindre la taille critique et d'avoir un meilleur positionnement sur le marché (Meschi et Métais, 2007). Tous ces effets ont eu pour conséquences que les dirigeants interprètent l'opération d'acquisition comme une réussite (Levitt et March, 1988). Le fait d'obtenir des résultats positifs ou d'interpréter les actions mises en œuvre comme des réussites est l'un des facteurs qui favorise la récurrence du processus de déploiement de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise.

### L'intentionnalité managériale

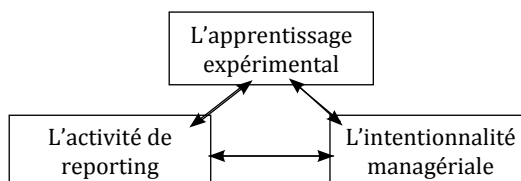
Conformément à la littérature, nos résultats mettent en évidence le rôle des dirigeants (Barabel et Meier, 2002 ; Calori, 2002 ; Adner et Helfat, 2003) dans la mise en œuvre de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise. Ainsi, dans la phase d'identification de l'opportunité, lorsqu'un signal est détecté (mise en vente d'une entreprise) c'est l'interprétation du signal par les dirigeants qui permet d'identifier l'opportunité qui consiste à diversifier les activités du groupe sur le voyage d'aventure. Dans la phase relative à saisir l'opportunité, les dirigeants ont un rôle de collecte d'informations et de prise de décision quant à l'acquisition ou non des cibles. Dans la phase de structuration des ressources, l'intentionnalité managériale se caractérise par la volonté des

dirigeants de diversifier les activités par une croissance externe et la volonté de maintenir l'identité et l'autonomie de chaque structure. Lors du contrôle de la performance, les dirigeants mesurent les résultats réalisés par les entreprises acquises. Lorsque les dirigeants se rendent compte que les résultats escomptés ont été atteints, ils décident de poursuivre leur politique de croissance externe. Ainsi, lorsqu'un nouveau signal est détecté, la réussite de l'opération d'acquisition précédente impacte positivement l'intentionnalité managériale qui induit l'identification d'une nouvelle opportunité. On observe alors la capacité dynamique se remettre en œuvre : c'est ce qui caractérise la récurrence de la capacité dynamique. En définitive, on peut dire que l'intentionnalité managériale favorise à la fois la réussite du processus à travers la sélection des bons choix, et la récurrence du processus à travers la réussite de la première mise en œuvre du processus.

### **L'articulation des facteurs explicatifs de la récurrence de la capacité dynamique**

Nos résultats permettent d'articuler les trois facteurs à l'origine de la récurrence de la capacité dynamique (voir Figure 3). La formation de la capacité dynamique induit un apprentissage qui est à l'origine d'une activité de reporting. Cette dernière améliore l'apprentissage car elle permet de vérifier si les actions mises en œuvre ont induit les résultats escomptés (Huber, 1991). L'apprentissage et l'activité de reporting permettent d'enregistrer dans la mémoire organisationnelle les activités à l'origine de la réussite de l'expérimentation. Ceci renforce l'intentionnalité managériale dans la mesure où avoir connaissance des activités qui favorisent la réussite de l'opération d'acquisition conforte les dirigeants dans leur décision de poursuivre la politique de croissance externe. Le renforcement de l'intentionnalité managériale favorise la récurrence de la capacité dynamique et induit un nouvel apprentissage et une activité de reporting.

**Figure 3 - L'articulation des facteurs explicatifs de la récurrence de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise**



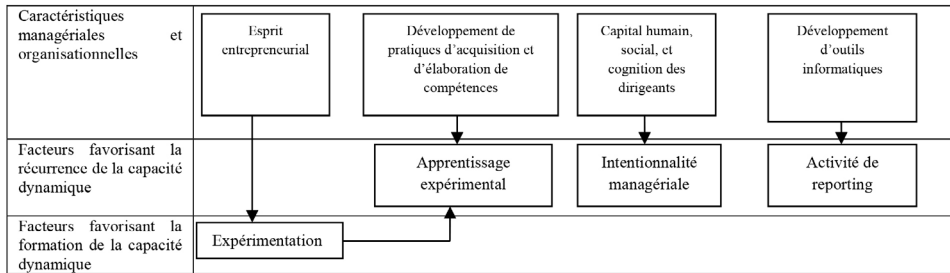
### **Les caractéristiques managériales et organisationnelles favorisant les facteurs à l'origine de la récurrence des capacités dynamiques**

Notre étude met en évidence l'importance de l'expérimentation en soulignant le caractère expérimental de la formation de la capacité dynamique. L'esprit entrepreneurial des dirigeants caractérisé par la volonté des dirigeants de se lancer dans de nouveaux projets à travers la prise de risque constitue des atouts pour expérimenter des processus de réponses aux situations rencontrées. La réussite de l'expérimentation qui est indispensable pour la récurrence de la capacité dynamique est favorisée par trois facteurs : l'apprentissage expérimental, l'intentionnalité managériale et l'activité de reporting. Chacun de ces facteurs peut être favorisé par des caractéristiques managériales ou organisationnelles (voir Figure 4). Ainsi, l'apprentissage expérimental peut être favorisé

# Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise

par le développement de pratiques organisationnelles d'acquisition et d'élaboration de compétences. Dans le cas de l'entreprise étudiée, le développement des activités se fait par une diversification *via* des opérations d'acquisition qui permettent de développer de nouvelles compétences. L'intentionnalité managériale peut être favorisée par le capital humain (compétences en fusion-acquisition), le capital social (réputation qui permet de construire un réseau) ainsi que la cognition managériale (rationalité dans la prise de décision) (Adner et Helfat, 2003). L'activité de reporting peut, quant à elle, être favorisée par le développement d'outils informatiques permettant de stocker et traiter les données.

**Figure 4 - Les caractéristiques managériales et organisationnelles favorisant la formation puis la récurrence de la capacité dynamique**



## Conclusion

L'objectif de notre étude était d'identifier les facteurs qui favorisent la modification récurrente des ressources et compétences. Pour ce faire, nous avons étudié la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise dans une approche de récurrence. Notre étude apporte des contributions théoriques à la littérature sur les capacités dynamiques. Tout d'abord, elle permet de mieux comprendre comment une capacité dynamique se forme et se déploie. La capacité dynamique se forme lors d'un processus d'expérimentation qui se caractérise par un processus de réponse à une nouvelle situation. Par la suite, lorsque l'occasion se présente, l'entreprise utilise le même processus afin de saisir une nouvelle opportunité : ceci caractérise la récurrence du processus. Nous avons également montré que le processus de déploiement peut être différent de celui énoncé dans le cadre conceptuel en raison de la nature de la capacité dynamique. Ensuite, au-delà de l'apprentissage délibéré (Zollo et Singh, 2004 ; Kale et Singh, 2007 ; Singh et al., 2007), nous avons identifié trois autres facteurs pour expliquer la modification récurrente des ressources et compétences : il s'agit de l'apprentissage expérimental (Levitt et March, 1988 ; Huber, 1991 ; Levinthal et March, 1993), l'intentionnalité managériale (Helfat, 2007) et l'activité de reporting. Enfin, nous avons également montré les caractéristiques managériales et organisationnelles qui favorisent les trois facteurs identifiés.

Nos résultats nous amènent à formuler des recommandations managériales favorables à la modification récurrente des ressources et compétences. Ainsi, nous montrons

l'importance de l'expérimentation en soulignant le caractère expérimental de la formation des capacités dynamiques. La croyance des dirigeants ainsi que leur audace constituent des atouts pour expérimenter des processus de réponses aux situations rencontrées. La réussite de l'expérimentation est la condition indispensable pour la récurrence de la capacité dynamique. Cette réussite peut être favorisée par les trois facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences. La mise en œuvre de ces facteurs peut être facilitée par les caractéristiques managériales et organisationnelles développées ci-dessus.

Les limites de notre article nous conduisent à formuler des perspectives de recherche. La principale limite est l'étude d'une seule capacité dynamique. Il conviendrait donc d'étendre l'étude de la problématique à plusieurs capacités dynamiques afin de faire des comparaisons. Ceci permettrait ainsi de comprendre si on retrouve le même processus de mise en œuvre pour d'autres capacités dynamiques. Dans cette même veine, une étude comparative portant sur plusieurs capacités dynamiques permettrait d'identifier si on retrouve les mêmes facteurs à l'origine de la modification des ressources et des compétences.

## Bibliographie

ADNER R., HELFAT C.-E. (2003), "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities", *Strategic Management Journal* 24(10) : 1011-1025.

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.

BARABEL M., MEIER O. (2002), « Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions-acquisitions : synthèse et illustrations », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 5(1), 5-42.

BEN-OZ Ch., GREVE H.-R. (2012), "Short- and Long-Term Performance Feedback and Absorptive Capacity", *Journal of Management online*, first published on November 2012.

BINGHAM C.-B., EISENHARDT K.-M., FURR N.-R. (2007), "What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 27-47.

CALORI R. (2002), "Organizational development and the ontology of creative dialectical evolution", *Organization*, 9(1), 127-150.

CAPRON L., DUSSAUGE P., MITCHELL W. (1998), "Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988-1992", *Strategic Management Journal*, 19(7), 631-661.

CRESWELL J.-W. (2007), *Qualitative inquiry research design : Choosing among five approaches*. Thousand Oaks : Sage.

DATTA D.-K. (1991), "Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration", *Strategic management journal*, 12(4), 281-297.

## Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise

---

EASTERBY-SMITH M., LYLES M.-A., PETERAF M.-A. (2009), "Dynamic Capabilities : Current Debates and Future Directions", *British Journal of Management* 20 : S1-S8.

EISENHARDT K.-M., MARTIN J.-A. (2000), "Dynamic Capabilities : What Are They?", *Strategic Management Journal* 21(10/11) : 1105-1121.

FORGUES B., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2007), Analyses longitudinales, in R.A. Thiétart et al., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, 3e éd, Paris, p.439-465.

GIROUX N. (2003), « L'étude de cas », in Giordano Y., *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, p. 41-84, Paris : EMS.

HELFACT C.-E. (2007), "Dynamic capabilities : foundations" in Helfat et al., *Dynamic capabilities : understanding strategic change in organizations*, Blackwell Publishing.

HELFACT C.-E., PETERAF M.-A. (2003), "The dynamic resource-based view : Capability lifecycles", *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.

HLADY RISPAL M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De boeck.

HUBER G.-P. (1991), "Organizational Learning : The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science* 2(1) : 88-115.

KALE P., SINGH H. (2007), "Building Firm Capabilities through Learning : The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success", *Strategic Management Journal* 28(10) : 981-1000.

KING A.-A., TUCCI C.-L. (2002), "Incumbent Entry into New Market Niches : The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities", *Management Science* 48(2) : 171-186.

LANGLEY A. (1999), "Strategies for Theorizing from Process Data", *The Academy of Management Review* 24(4) : 691-710.

LEVINTHAL D.-A., MARCH J.-G. (1993), "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal* 14 : 95-112.

LEVITT B., MARCH J.-G. (1988), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology* 14 : 319-340.

MESCHI P.-X., METAIS E. (2007), « Expérience, oubli organisationnel et motifs de désinvestissement des acquisitions internationales : le cas des acquisitions françaises aux Etats-Unis (1988-2004) », *Finance Contrôle Stratégie*, 10(4) : 73-109.

MILES M.-B., HUBERMAN A.-M. (1994), *Qualitative data analysis*. 2e éd. Thousand Oaks : Sage.

MOLITERNO T.-P., WIERSEMA M.-F. (2007), "Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability", *Strategic Management Journal* 28(11) : 1065-1087.

MORGAN N.-A., VORHIES D.-W., MASON C.-H. (2009), "Market orientation, marketing capabilities, and firm performance", *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.



MUSCA G. (2006), « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, 9(3), 145-168.

NOBLET J.-P., SIMON E. (2010), « La capacité d'absorption, un état de l'art », *Management & Avenir*, n° 35 : 33-50.

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.

PENTLAND B.-T. (1999), "Building Process Theory with Narrative : From Description to Explanation", *The Academy of Management Review* 24(4) : 711-724.

SHORT J.-C., KETCHEN D.-J., SHOOK C.-L., IRELAND R.-D. (2009), "The concept of "opportunity" in entrepreneurship research : Past accomplishments and future challenges", *Journal of Management*, 36(1) : 40-65.

SINGH H., DYER J., KALE P. (2007), Relational Capabilities : Drivers and Implications, in Helfat, C.E and al. *Dynamic capabilities : understanding strategic change in organizations*, p : 65-80, Blackwell Publishing.

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.

STAKE R.-E. (1995), *The art of case study research*. Thousand Oaks : Sage.

TARONDEAU J.-C., HUTTIN C. (2006), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, 2e éd, Vuibert, Paris.

TEECE D.-J. (2007), "Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal* 28(13) : 1319-1350.

TEECE D.-J., PISANO G. (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms : an Introduction", *Industrial & Corporate Change* 3(3) : 537-556.

TEECE D.-J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal* 18(7) : 509-533.

VAARA E. (2002), "On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration", *Organization studies*, 23(2), 211-248.

VAN DE VEN A.-H., POLLEY D. (1992), "Learning While Innovating", *Organization Science* 3(1) : 92-116.

VERMEULEN F., BARKEMA H. (2001), "Learning through acquisitions", *Academy of Management journal*, 44(3), 457-476.

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Economica, Paris.

WINTER S.-G. (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal* 24(10) : 991-995.

YIN R.-K. (2009), "Case Study Research : Design and Methods", 4th edition, Thousand Oaks, CA : Sage.

## Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise

---

ZOLLO M., WINTER S.-G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science* 13(3) : 339-351.

ZOLLO M., SINGH H. (2004), "Deliberate Learning in corporate acquisitions : post-acquisition strategies and integration capability in U.S Bank mergers", *Strategic Management Journal*, 25 : 1233-1256.