

LE DÉPLOIEMENT DE LA CAPACITÉ DYNAMIQUE DE GOUVERNANCE EN CONTEXTE DE CRISE ORGANISATIONNELLE : LE CAS ESCP EUROPE

Passant, Adrien Jean-Guy

Université Paris I Panthéon-Sorbonne, PRISM

adrien.passant@malix.univ-paris1.fr

Bouilloud, Jean-Philippe

ESCP Europe

bouilloud@escpeurope.eu

Gratacap, Anne

Université Paris I Panthéon-Sorbonne, PRISM

Anne.Gratacap@univ-paris1.fr

Résumé :

La capacité dynamique a été analysée par la littérature stratégique comme un levier pour améliorer la performance de l'organisation par la reconfiguration de ses actifs. Ce faisant, l'attention des auteurs s'est principalement polarisée sur deux traits du concept : le déclenchement de la capacité dynamique, lié à la perception d'opportunités à saisir, et son résultat, matérialisé par la transformation des actifs organisationnels. Ces approches présentent néanmoins deux limites. Tout d'abord, en ne mentionnant pas expressément la perception des menaces comme éléments également déclencheurs des capacités dynamiques,

elles donnent une vision partielle et positive de l'origine de celles-ci, comme si ces dernières n'avaient pour finalité que d'accroître le niveau de performance de l'organisation. Ensuite, en restreignant leurs analyses aux seuls effets transformateurs des capacités dynamiques – la reconfiguration des actifs organisationnels – la plupart des travaux à date délaissent de fait une question préalable qui est celle des modalités de transformation. Dans un contexte de crise organisationnelle où coexistent simultanément des opportunités et des menaces, par quels mécanismes de transformation la capacité dynamique parvient-elle à faire évoluer l'organisation ? À travers une étude de situation critique, empruntée au secteur de l'enseignement supérieur de la gestion, la présente communication analyse de manière processuelle la capacité dynamique de gouvernance mise en œuvre par ESCP Europe entre 2008 et 2013 pour résoudre la crise de gouvernance qu'elle traversait alors. Elle identifie ainsi quatre mécanismes de transformation, distincts suivant leur nature – *a priori* ou *a posteriori* – et leur impact – stabilisateur ou exhausteur – sur la performance de l'organisation.

Mots-clés : capacité dynamique, crise organisationnelle, gouvernance

LE DÉPLOIEMENT DE LA CAPACITÉ DYNAMIQUE DE GOUVERNANCE EN CONTEXTE DE CRISE ORGANISATIONNELLE : LE CAS ESCP EUROPE

INTRODUCTION

Teece est le premier auteur, avec Pisano en 1994, à avoir élaboré le concept de capacité dynamique, détaillé quelques années plus tard (Teece et al., 1997). La volumétrie croissante des recherches en gestion consacrées à ce sujet ne doit pas occulter l'inégal accueil réservé par les chercheurs au concept. Comme le rappelle Rigaud (2007), plusieurs auteurs voient dans le succès grandissant du concept de capacité dynamique un simple effet de mode qui ne saurait dissimuler la grande parenté unissant ce concept aux notions voisines que sont le changement et l'apprentissage, alors que d'autres auteurs, convaincus, en soulignent le caractère réellement novateur. La présente communication se rattache au courant de pensée qui voit dans la capacité dynamique un concept holiste intégrant différentes approches théoriques visant à fournir une explication plus complète de la capacité des organisations à implémenter des changements dans une optique de performance (Altintas, 2009).

Si, depuis la fin des années 1990, de nombreux aspects des capacités dynamiques ont été étudiés, la plupart des travaux jusqu'à présent ont principalement analysé (1) les éléments déclencheurs des capacités dynamiques du point de vue exclusif des opportunités et (2) leurs effets transformateurs sur les actifs organisationnels. Pour justes qu'elles soient, ces approches présentent néanmoins deux limites. Tout d'abord, en ne mentionnant pas expressément la perception des menaces comme éléments également déclencheurs des capacités dynamiques, elles donnent une vision partielle de l'origine de celles-ci, comme si ces dernières n'avaient pour finalité que d'accroître le niveau de performance de l'organisation. Or, les capacités rencontrent au cours de leur cycle de vie (Helfat & Peteraf, 2003) des changements majeurs qui ne relèvent pas des seules opportunités mais aussi des menaces qui les incitent à agir, non pour accroître, mais pour maintenir autant que possible le niveau de performance de l'organisation. Ensuite, en restreignant leurs analyses aux seuls

effets transformateurs des capacités dynamiques – la reconfiguration des actifs organisationnels – la plupart des travaux à date délaissent de fait une question préalable qui est celle des modalités de transformation. Ces modalités de transformation sont ici entendues au sens d'Eisenhardt et Martin (2000) c'est-à-dire comme des mécanismes de transformation des ressources et des compétences de l'organisation. À cet égard, force est de constater que la recherche consacrée aux capacités dynamiques a eu tendance à occulter la problématique des moyens par lesquels les capacités dynamiques sont en mesure de faire évoluer concrètement l'organisation ; ce que certains auteurs appellent la « boîte noire » des capacités (Fujimoto, 2001). Or la question est d'importance pour les organisations dans la mesure où, si elles cherchent à détenir des capacités dynamiques pour leurs effets transformateurs, elles doivent également en comprendre les mécanismes de transformation pour mieux les accompagner, les évaluer et, plus largement, les gérer.

Dans ce cadre, la présente communication cherchera à traiter la question suivante : dans un contexte de crise organisationnelle, où coexistent des opportunités et des menaces, par quels mécanismes de transformation la capacité dynamique parvient-elle à faire évoluer l'organisation ? Il s'agira d'analyser, notamment, dans quelle mesure le contexte de crise peut affecter les mécanismes de transformation des actifs de l'organisation. Afin d'étudier cette question, nous menons une étude de situation critique, empruntée au secteur de l'enseignement supérieur de la gestion avec le cas de la refondation de la gouvernance opérée à ESCP Europe entre 2008 et 2013. Une première partie présentera le cadre conceptuel. Elle sera suivie d'une deuxième partie consacrée à la méthodologie adoptée pour mener l'étude de cas. Enfin, la troisième partie exposera les résultats obtenus.

1. CADRE CONCEPTUEL : LA CAPACITÉ DYNAMIQUE COMME PROCESSUS

1.1. LE CONCEPT DE CAPACITÉ DYNAMIQUE : DÉFINITION

De nombreux chercheurs (Eisenhardt & Martin, 2000 ; Zollo & Winter, 2002 ; Winter, 2003 ; Teece, 2007) se sont approprié le concept de capacité dynamique. Néanmoins, la définition donnée en 1997 par Teece et al. semble aujourd'hui la plus consensuelle. Cette définition voit dans la capacité dynamique l'« aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes en réponse aux changements rapides de l'environnement » (p.516). Elle désigne donc l'aptitude de l'organisation à relever les défis posés par les évolutions de son environnement, pour mieux assurer sa performance (Zahra et al., 2006 ;

Teece, 2014). Si le caractère consensuel de cette définition semble établi, il ne faut cependant pas occulter que deux approches divergentes des capacités dynamiques ont été identifiées dans la littérature (Peteraf, Di Stefano & Verona, 2013). La première, reposant sur les travaux de Teece et al. (1997), voit dans les capacités dynamiques des routines complexes impactant les connaissances existantes et ayant l'entreprise pour locus d'agence. La seconde approche, fondée sur les travaux d'Eisenhardt & Martin (2000) voit dans les capacités dynamiques des routines déstructurées adaptant l'organisation de manière émergente par la création de nouvelles compétences et ayant le manager pour locus d'agence.

La littérature s'est efforcée de relever les caractéristiques propres au concept. À ce jour, plusieurs caractéristiques semblent communément partagées par les auteurs (Altintas, 2015) et notamment leur nature récurrente, par opposition à l'aspect ponctuel des résolutions de problèmes ad hoc (Winter, 2003) ; leur stabilité, par opposition à l'improvisation (Zollo & Winter, 2002) ; leur effet transformateur sur les actifs organisationnels (Eisenhardt & Martin, 2000 ; Zollo & Winter, 2002 ; Winter, 2003) et enfin leur impact positif sur la performance organisationnelle (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt & Martin, 2000 ; Moliterno & Wiersema, 2007 ; Teece, 2007). Enfin, si la vélocité du marché est généralement appréhendée comme un élément activateur de la capacité dynamique, son impact précis sur le développement puis l'exploitation de la capacité dynamique est débattu. Ainsi Wang, Senaratne & Rafiq (2015) soutiennent que les processus internes de reconfiguration des compétences et des ressources affectent davantage le déploiement de la capacité dynamique que les facteurs extérieurs, tel que le dynamisme du marché. Ce point de vue n'est cependant pas toujours partagé ; suggérant de ce fait une variabilité de l'impact des changements des conditions environnementales sur le déploiement et l'utilisation de la capacité dynamique (Li & Liu, 2012). Toutefois, indépendamment de ce débat, lorsque la vélocité du marché considéré est trop élevée, l'organisation n'est plus nécessairement en mesure de déployer ou d'utiliser des capacités dynamiques suffisamment rapidement pour maintenir ou accroître sa performance ; et notamment lorsque sa structure correspond à un système adaptatif complexe de type « écosystème d'affaires » (Jarzabkowski & Wilson, 2006).

La grande majorité des définitions de la capacité dynamique en ont cependant une approche finaliste et la réduisent à ses seules conséquences transformatrices sur les actifs de l'organisation. À cet égard, les travaux de Teece (2007) et de Fujimoto (2001) se distinguent du reste de la littérature.

1.2. VERS UNE APPROCHE PROCESSUELLE DES CAPACITÉS DYNAMIQUES

Teece (2007) est l'un des rares auteurs à avoir proposé une approche processuelle et globale des capacités dynamiques, intégrant à la fois leur déclenchement, leur déploiement et leurs effets sur l'organisation. Selon lui, le déploiement des capacités dynamiques se caractérise par trois étapes : d'abord les capacités dynamiques sont des capacités par lesquelles l'organisation identifie ou crée des opportunités dans son environnement (étape 1), puis les saisit (étape 2), et enfin modifie les actifs de l'organisation (étape 3). Cette définition a le mérite d'être plus opérationnelle que la plupart des définitions données jusque-là par la littérature qui tendent à réduire la capacité dynamique à l'aptitude de l'organisation à modifier ses actifs ; ce qui correspond à l'étape 3 de Teece. Cet auteur ajoute donc deux étapes supplémentaires pour caractériser la capacité dynamique. L'étape 1 relève des éléments déclencheurs des capacités dynamiques. Étonnamment, si les opportunités ont été reconnues comme éléments déclencheurs des capacités, les menaces pesant sur l'organisation ont été occultées du modèle proposé par Teece (2007). L'étape 2 relève, quant à elle, des modalités de transformation par lesquelles la capacité est en mesure d'adapter l'organisation à son environnement changeant.

L'avantage de cette définition est de ne pas réduire la capacité dynamique à ses seuls effets mais de montrer que ceux-ci découlent de phases préalables qui sont pleinement constitutives de la capacité dynamique. À ce titre, plusieurs recherches empiriques ont montré tout le profit que les chercheurs en gestion peuvent retirer de ce cadre conceptuel (Altintas, 2015). Il a ainsi été démontré que la saisie des opportunités constitue, au même titre que l'efficacité des opérations et les choix stratégiques (Altintas, 2009), une composante de la performance. Cette dernière est entendue comme la mise en œuvre du couple valeur-coût dans les activités de l'organisation, mesurable en termes commerciaux et concurrentiels (Lorino, 2003). À ce titre, comme le soulignent Burger-Helmchen et Frank (2011), l'avantage concurrentiel qui découle de la capacité dynamique ne réside pas tant dans les ressources nouvellement créées ou transformées par l'organisation (étape 3) que dans la manière dont ces dernières sont (re)configurées (étape 2). C'est dire que la capacité dynamique génère, pour partie, l'avantage concurrentiel de l'organisation moins par ses effets que par les modalités de transformation qu'elle met en œuvre dans cette optique. Dans la mesure où tous les concurrents de l'organisation sont à la recherche de meilleures pratiques, leurs capacités

dynamiques poursuivent une finalité identique – reconfigurer les actifs organisationnels pour adapter l’organisation aux évolutions de son environnement –, de sorte que seule diffère entre eux la manière d’y parvenir. Les modalités de transformation mises en œuvre par la capacité dynamique – l’étape 2 de Teece (2007) – sont donc discriminantes entre les organisations.

1.3. LA « BOÎTE NOIRE » DES CAPACITÉS DYNAMIQUES

Si Teece indique que les capacités dynamiques doivent saisir les opportunités qui les environnent pour être en mesure de reconfigurer les actifs de l’organisation, il ne détaille cependant pas concrètement les modalités constitutives de la saisie des opportunités. D’une manière générale, la question des modalités de transformation par lesquelles les capacités dynamiques parviennent à modifier les actifs organisationnels – ce que certains auteurs appellent la « boîte noire » de la capacité – a été peu traitée par la littérature. Danneels (2011) est l’un des rares auteurs, avec Helfat & Peteraf (2003) et Zott (2003), à avoir étudié empiriquement les différentes modalités de modification des ressources proposées par Eisenhardt et Martin (2000). Danneels a notamment analysé plusieurs capacités dynamiques (alliance, acquisition d’entreprise, innovation, développement de produits) pour montrer comment celles-ci permettent de faire évoluer l’organisation à travers la modification de ses compétences. Néanmoins, l’analyse de Danneels (2011) se situe à un niveau relativement macroscopique qui ne favorise pas toujours une analyse détaillée des actions concrètes permettant l’évolution des actifs de l’organisation. C’est pourquoi le modèle analytique construit par Fujimoto (2001) peut être utile à cet égard. Dans son étude sur Toyota, cet auteur a montré que pour adapter l’organisation à l’évolution de son environnement, la capacité dynamique a mis en place deux mécanismes de transformation de natures distinctes :

- a. Les mécanismes de transformation *a priori*, c’est-à-dire relevant d’une décision de l’organisation pour allouer des ressources nouvelles et spécifiques au projet de transformation considéré. Ainsi, pour rénover sa chaîne de montage, Toyota a mis en œuvre un programme spécifique d’automatisation de sa chaîne d’assemblage, développé par des ingénieurs dédiés.
- b. Les mécanismes de transformation *a posteriori* par lesquels l’organisation, pour parvenir à son objectif de transformation, détourne des ressources déjà affectées à d’autres projets. Ainsi, les chaînes de montage organisées en tronçons dans les années 1980 pour des

raisons initialement logistiques ont été récupérées pour moderniser toutes les chaînes de montage de Toyota dans les années 1990.

L'existence de ces modalités de transformation révèle que toute capacité dynamique constitue une capacité générique de l'organisation à maîtriser simultanément plusieurs modalités de changement (Fujimoto, 2001).

1.4. CAPACITÉS DYNAMIQUES ET CRISE ORGANISATIONNELLE

Les capacités dynamiques rencontrent au cours de leur cycle de vie (Helfat & Peteraf, 2003) des changements majeurs qui ne relèvent pas des seules opportunités mais aussi des menaces qui les incitent à agir, non pour accroître, mais pour maintenir autant que possible le niveau de performance de l'organisation.

À cet égard, il faut rappeler que si les capacités dynamiques permettent à l'organisation de se transformer dans des contextes apaisés, elles affrontent également des situations parfois très critiques, à l'instar des crises organisationnelles. La crise est un processus dynamique généré par un événement déclencheur (Maitlis & Sonenshein, 2010), se manifestant par une série de dysfonctionnements pouvant perturber aussi bien la gestion au quotidien de l'organisation que ses orientations stratégiques (Cros & Cros, 2015). Toute crise exige une certaine réactivité de réponse de la part de l'organisation qui y est confrontée (Weick & Sutcliffe, 2001). De ce fait, par l'urgence plus ou moins prononcée des réponses qu'elle sollicite de l'organisation, la crise paraît nativement liée aux transformations qui accompagnent d'ordinaire le déploiement de la capacité dynamique.

Au total, notre analyse de la littérature sur le déploiement de la capacité dynamique fait ressortir deux éléments. Tout d'abord, le déploiement de la capacité dynamique semble avoir été théoriquement et empiriquement envisagé du seul point de vue de la saisie d'opportunités. Cette focalisation sur les seules opportunités laisse entendre que les capacités dynamiques n'auraient pas d'utilité particulière face aux menaces apparaissant dans l'environnement des organisations. Ensuite, la revue de littérature montre que le déploiement de la capacité dynamique a majoritairement été étudié pour ses conséquences transformatrices et rarement pour lui-même. À ce titre, les travaux de Fujimoto (2001) sont parmi les premiers à s'être intéressés très précisément aux mécanismes de transformation permettant à la capacité dynamique de mettre en œuvre son projet de transformation pour l'organisation. Au regard de

cette revue de littérature, la présente communication cherchera à savoir si les opportunités et menaces qui se manifestent en contexte de crise organisationnelle ont une influence sur le déploiement de la capacité dynamique.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1. LE TERRAIN D'ÉTUDES RETENU : ESCP EUROPE

Teece a montré dans son article de 2007 que la détention d'une capacité dynamique revêt un intérêt stratégique pour les organisations multinationales évoluant dans des environnements technologiques, ouverts aux échanges internationaux et marqués par des changements rapides en termes de création de produits ou de services. Si ce constat semble aujourd'hui admis, plusieurs chercheurs (Easterby-Smith et al. 2009 ; Eisenhardt & Martin, 2000) en ont cependant élargi le périmètre d'application à tout environnement hautement ou modérément dynamique, indépendamment de la nature du secteur considéré. Selon eux, les capacités dynamiques présentent donc un intérêt stratégique pour la plupart des organisations et non pour les seules officiant dans le secteur de la haute technologie.

À notre connaissance, le secteur de l'enseignement supérieur de la gestion n'a pas encore été investi comme terrain de recherche pour comprendre le fonctionnement des capacités dynamiques. Ce secteur répond aux critères énoncés par Teece (2007). En effet, ce secteur est aujourd'hui globalisé, polarisé par des établissements d'enseignement supérieur présents sur tous les continents, accueillant des enseignants et élèves nationaux et étrangers, et proposant une offre de formations lisible mais aussi comparable à l'échelle mondiale (Dameron & Durand, 2011). Ensuite, le succès des établissements intervenant dans ce secteur dépend principalement de leur capacité à faire évoluer régulièrement leurs offres de formations (Beusch, 2014). Depuis la fin des années 1990 la mondialisation de l'enseignement supérieur de la gestion a incité les institutions d'enseignement supérieur de la gestion à développer des stratégies d'alliances académiques, d'élargissement de leurs sources de revenus et d'enrichissement de leurs catalogues de cours (Iñiguez de Onzoño et al., 2007). Ces transformations présupposent l'existence, chez eux, de capacités dynamiques pour identifier puis saisir les opportunités avant de reconfigurer, en conséquence, leurs actifs organisationnels (Teece, 2007).

L'organisation que nous étudions en particulier est ESCP Europe. Administrée par la Chambre de commerce et d'industrie de région Paris-Île-de-France (CCIRP), cette école de

commerce jouit d'un positionnement européen, manifesté par son caractère multipolaire : ESCP Europe dispose actuellement de campus dans six pays européens. Son exceptionnelle longévité – bientôt deux siècles d'existence – s'accompagne d'une performance mondialement reconnue : triplement accréditée – EQUIS, AMBA, AACSB –, plusieurs de ses diplômes figurent chaque année en tête de liste des classements du *Financial Times*. Enfin, ESCP Europe a connu d'importantes transformations de sa gouvernance entre 2008 et 2013. Cette performance et ces changements organisationnels sont habituellement retenus comme des révélateurs de l'existence de capacités dynamiques (Altintas, 2009).

2.2. UNITÉ D'ÉTUDE RETENUE : LA CAPACITÉ DYNAMIQUE DE GOUVERNANCE

Il est admis par la littérature en gestion que la gouvernance définit les rôles et les responsabilités que doivent détenir les administrateurs d'une organisation pour en assurer la performance. La gouvernance renvoie aux mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs des dirigeants (Charreaux, 1997). Si les questionnements portant sur la gouvernance ont fait florès ces dernières années dans tous les secteurs de l'économie et notamment pour les organisations à but non lucratif (McCambridge, 2004), force est de constater que le sujet a encore très peu été articulé à la problématique des capacités dynamiques. Plusieurs auteurs, à l'instar de Teece (2007), reconnaissent pourtant que la gouvernance exerce un rôle essentiel dans la reconfiguration des actifs organisationnels. La gouvernance accompagne en effet le déploiement des capacités dynamiques dans l'organisation (Filatotchev et al., 2003 ; Bocquet & Mothe, 2015). Plusieurs auteurs la considèrent même comme une capacité dynamique à part entière. Dávila (2013) s'est ainsi intéressé à la capacité dynamique de gouvernance d'une organisation multipolaire pour montrer combien une telle capacité permet à l'organisation de maintenir son pouvoir sur le conglomérat d'entités dont elle occupe la tête.

Comment définissons-nous, pour notre étude, la capacité dynamique de gouvernance ? Cette dernière désigne l'aptitude de l'organisation, face aux évolutions internes et externes qui l'affectent, de déployer ses actifs en matière de gestion des pouvoirs de ses différents administrateurs pour assurer au mieux sa performance. L'application des critères d'identification de la capacité dynamique élaborés par Teece (2007) nous semble indiquer que, entre 2008 et 2013, ESCP Europe a bien mis en œuvre une capacité dynamique de gouvernance. En effet, sur la période considérée, l'école a rencontré une crise de gouvernance

face à laquelle elle a fait preuve d'une capacité d'identification d'opportunités et de menaces. Elle a, ensuite, mis en œuvre des mécanismes de transformation qui lui ont permis de traiter ces opportunités et ces menaces. Sa capacité dynamique de gouvernance lui a ainsi permis d'intégrer de manière homogène l'activité de tous ses campus européens pour mieux en suivre la performance individuelle tout en garantissant la solidité du groupe.

2.3. LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES

Du fait de leur nature processuelle, les capacités dynamiques sont complexes à étudier. À cet égard plusieurs auteurs (Miles & Huberman, 2014 ; Peteraf & Maritan, 2007) ont démontré toute l'utilité que peuvent représenter les méthodes de recherches qualitatives : leur focalisation sur un échantillon réduit, indépendamment de tout objectif de représentativité statistique, permet de comprendre finement un problème particulier. Notre démarche se veut exploratoire. À ce titre, la méthode de cas s'offre comme un mode d'observation approprié (Yin, 2009). La qualité et la diversification des données collectées est primordiale à ce titre (Grenier & Josserand, 2007).

La collecte des données s'est effectuée en plusieurs temps. Etant donné l'amplitude de la période considérée (de 2008 à 2013) nous avons privilégié une méthodologie de recherche associant étude documentaire et conduite d'entretiens semi-directifs. Les archives de la CCIRP et d'ESCP Europe ont fourni une grande partie de la documentation interne de l'école, et notamment les comptes rendus des comités stratégiques d'ESCP Europe organisés entre 2008 et 2013, ainsi que les correspondances entre les directeurs des différents campus et la CCIRP. Les autres sources documentaires consultées puisent dans le réservoir des informations mises à la disposition du public par l'école et par l'association des Alumni, à l'instar des numéros d'*ESCP Magazine* parus depuis 2003 et des communiqués de presse publiés par l'école. Enfin, d'autres sources documentaires produites par des organismes tiers ont été analysées et notamment les rapports de la Cour Régionale des Comptes, de même que la presse spécialisée française et internationale.

Tableau 1. Liste des documents consultés lors de la collecte d'informations.

ARCHIVES INTERNES			
Sources	Durée de consultation	Types de documents	Dates de consultation
Archives de la	30h	Comptes rendus des	Janvier 2015-Octobre

CCIRP		comités stratégiques ; audits internes de l'école, etc.	2015
Archives d'ESCP Europe	50h	Correspondances entre les dirigeants de l'école, comptes rendus des conseils d'administration des campus, etc.	Septembre 2015- Novembre 2016
ARCHIVES INTERNES			
Sources	Durée de consultation	Types de documents	Dates de consultation
Association des Anciens Élèves	10h	Magazine ESCP Europe	Novembre 2016

La deuxième étape de la collecte des données a consisté à compléter et à vérifier une partie des éléments précédemment obtenus par des entretiens. Quatorze entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne d'une heure environ, ont été organisés auprès d'acteurs organisationnels impliqués au plus haut niveau dans la résolution de la crise de gouvernance traversée par ESCP Europe, à savoir les directeurs-généraux à la tête de l'école entre 2008 et 2013, de même qu'auprès des témoins de la crise de gouvernance (enseignants, personnel administratif). Le guide d'entretien a été élaboré après l'étude documentaire qui en a fait ressortir les thèmes structurants : les manifestations de la crise, les premières tentatives de résolution, les solutions de moyen terme, la communication de crise et la sortie de crise. Ces entretiens ont été menés selon la méthode narrative (Creswell, 2007 ; Langley, 1999 ; Pentland, 1999) qui présente l'avantage d'offrir une grande diversité des données collectées (Miles & Huberman, 2014).

Tableau 2. Liste des répondants interrogés lors de la collecte d'informations.

Noms des répondants	Fonction à ESCP Europe	Nombre d'entretiens	Durée moyenne des entretiens	Dates des entretiens
E. H.	Ancien Directeur Général	4	1h30	Septembre 2015
P. M.	Ancien Directeur Général	2	1h	Décembre 2015

D. M.	Chargé des relations Corporate	2	1h	Janvier 2017
S. B.	Professeur sur le campus turinois	1	1h20	Novembre 2016
K. C.	Professeur sur le campus turinois	2	1h20	Octobre 2015
P. N.	Professeur sur le campus turinois	1	1h	Septembre 2016
J. H	Membre du CA du campus turinois	2	1h	Septembre 2015
Total		14	17h	

Toutes les données ont été traitées manuellement. Le volume très important des archives papiers consultées rendait en effet impossible un traitement informatisé des données. Le nombre en revanche relativement modeste des entretiens rendait un traitement manuel plus rapide à mettre œuvre qu'un traitement informatisé. L'analyse des données a ainsi reposé sur la mise en regard des données collectées et de la littérature pour opérationnaliser le concept de capacité dynamique de gouvernance. L'application sur ces données empiriques des grilles de lecture élaborées par Fujimoto (2001) puis Teece (2007) a permis d'établir des liens entre les transformations de la gouvernance survenues à ESCP Europe entre 2008 et 2013 et les éléments constitutifs du concept de capacité dynamique.

3. LES MÉCANISMES DE TRANSFORMATION DE LA CAPACITÉ DYNAMIQUE DE GOUVERNANCE À ESCP EUROPE

Avec des campus à Paris, à Londres, à Berlin, à Madrid, et à Turin, ESCP Europe est une école de commerce au positionnement européen. « La stratégie [de l'école] exige une coordination efficace de ses campus entre eux mais aussi avec le siège parisien de l'établissement. La gouvernance est l'un des principaux leviers de coordination à la disposition de l'organisation pour cela »¹. Confrontée à une concurrence internationale croissante, l'école a cherché à consolider son modèle transnational et multipolaire par la

¹ Entretien avec l'ancien Directeur Général d'ESCP Europe, 5 février 2015.

rédaction en 2008 d'une charte de gouvernance destinée à régir les relations entre le siège et les différents campus. Cette charte est construite sur trois principes². Le premier, statutaire, est la prédominance de la CCIRP dans les conseils d'administration (CA) des campus de l'école. Cette prédominance se manifeste par la majorité des voix que la Chambre parisienne détient dans tous les CA. Le deuxième principe, financier, est un modèle d'affaires partagé par tous les campus et en vertu duquel ces derniers doivent verser 20% de leur chiffre d'affaires au siège du groupe au titre de frais de coordination. Enfin le troisième principe, administratif, est un pilotage fédéral de la stratégie de développement des campus. À ce titre, plusieurs sujets sont centralisés au niveau européen – la politique budgétaire de l'école, les plans de charge des enseignants – tandis que d'autres relèvent de la responsabilité de chacun des directeurs de campus – la communication des campus, leur politique de recrutement d'étudiants locaux, leurs partenariats avec les entreprises régionales, etc. Toutefois, si tous les campus de l'école ont signé la charte de gouvernance en 2008, le campus de Turin s'y est refusé. De ce fait, jusqu'en 2013, ce campus est délibérément resté désaligné avec le reste de l'organisation, ouvrant une crise de gouvernance source de dysfonctionnements pour le groupe ESCP Europe (3.1.). Face à cette crise, l'école a déployé une capacité d'identification des opportunités et des menaces liées à son régime de gouvernance (3.2.). Elle a ensuite mis en œuvre des mécanismes de transformation qui lui ont permis de traiter ces opportunités et ces menaces (3.3.). Ce faisant, ESCP Europe est parvenue à implémenter un régime de gouvernance commun à tous ses campus, provoquant ainsi une reconfiguration de ses actifs organisationnels (3.4.).

3.1. LA CRISE DE GOUVERNANCE À ESCP EUROPE : ORIGINES ET MANIFESTATIONS

3.1.1. Les origines de la crise : la non-adhésion du campus de Turin à la charte de gouvernance de 2008

À la différence des autres campus d'ESCP Europe, le campus de Turin, ouvert en 2004, a été intégralement financé par des partenaires extérieurs³. Les membres fondateurs du campus – la CCIRP, l'Université de Turin et la Chambre de commerce de Turin – ont apporté chacun une dotation en industrie, en numéraire ou en nature. La CCIRP a apporté son savoir-faire en

² Charte de gouvernance d'ESCP Europe, 30 mai 2008. Archives de la CCIRP.

³ Extrait du Procès-Verbal de la séance d'Assemblée Générale de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris du 19 février 2004, Délibération n°16/04. Archives de la CCIRP.

ingénierie pédagogique et le droit d'utiliser la marque ESCP Europe en Italie. L'Université de Turin (Unito) a apporté les locaux et les équipements nécessaires à l'enseignement tandis que la Chambre de commerce de Turin, de concert avec plusieurs entreprises italiennes, a apporté des fonds pour un montant total de 2 millions d'euros⁴.

L'originalité de la création du campus turinois explique le refus de la direction du campus d'adhérer au nouveau dispositif de gouvernance d'ESCP Europe, pour trois raisons. D'abord, l'adhésion à la charte de 2008 aurait statutairement exigé que les parties italiennes cèdent une partie de leur pouvoir de décision pour assurer à la CCIRP plus de 50% des droits de vote au CA du campus. Or, selon la direction du campus turinois, la qualité des apports effectués en 2004 par les parties française et italienne est incompatible avec le principe d'une majorité de voix accordées à la CCIRP⁵. Financièrement ensuite, les textes fondateurs du campus turinois ont posé pour principe son autonomie financière. De ce fait, le modèle économique du campus de Turin repose sur l'équilibre de son compte d'exploitation, sans couverture de ses éventuels déficits par les partenaires. L'adhésion à la charte de 2008 mettrait fin à cette indépendance financière ; c'est le deuxième critère de refus. Académiquement enfin, l'application de la charte de 2008 contraindrait le campus turinois à revoir son portefeuille d'activités pour le réorienter selon les directives élaborées au niveau fédéral par le groupe ESCP Europe. Or le conseil local étant décisionnaire, il ne peut pas déléguer aveuglément ses fonctions à des décideurs extérieurs⁶. Ces raisons ont amené le campus de Turin à ne pas signer la charte de gouvernance du groupe ESCP Europe ; provoquant ainsi une crise de gouvernance dans l'organisation.

3.1.2. Les manifestations de la crise de gouvernance : les dysfonctionnements au sein d'ESCP Europe

La crise de gouvernance a été marquée à ESCP Europe par deux dysfonctionnements principaux:

- a. une surcharge financière et administrative subie par la direction parisienne. Le rejet de la nouvelle gouvernance par le campus de Turin a entraîné, entre 2008 et 2013, son défaut d'adhésion au modèle d'affaires commun. De ce fait, de nombreuses règles comptables du

⁴ *ESCP-EAP Magazine*, n°102, juin 2004, p. 37. Archives d'ESCP Europe.

⁵ Compte rendu du comité stratégique d'ESCP Europe du 29 mars 2010, pp. 1-2. Archives d'ESCP Europe.

⁶ *Ibid.*

campus de Turin diffèrent de celles des autres campus. Par exemple, le campus turinois facture les étudiants qu'il recrute, les envoie étudier sur d'autres campus et conserve leurs droits d'inscription ; obligeant ainsi le groupe ESCP Europe à dédommager les campus d'accueil de ces étudiants. Ces dédommagements ont représenté sur la période considérée un surcoût annuel de près d'un million d'euros à la charge du groupe⁷. L'impact n'est pas seulement financier mais aussi administratif dans la mesure où le calcul de la dette théorique du campus de Turin à l'égard du groupe exige une série de retraitements comptables lourds et consommateurs de temps pour les services centraux du groupe ;

- b. une incohérence entre les statuts académiques et les charges de travail des enseignants au sein du groupe ESCP Europe⁸. En n'adhérant pas à la charte de 2008, le campus de Turin s'exonère du principe administratif exigeant que les décisions concernant le plan de charge des enseignants soient décidées au niveau fédéral et appliquées uniformément par tous les campus. Ainsi le corps enseignant turinois est constitué dans une très large mesure de professeurs d'Unito qui, non seulement n'ont pas le statut de « professeurs participants » exigé par les accréditeurs, mais en outre font assurer une part importante de leurs cours par des doctorants. De ce fait, le taux de couverture des enseignements par les professeurs permanents est plus faible à Turin – 18% en 2009 – que sur les autres campus – plus de 50% en 2009. En outre, le corps professoral à Turin ne fournit pas un niveau de recherche aussi satisfaisant que sur les autres campus. Le manque de fonds pour cette dernière a rendu incohérents les plans de charge des professeurs italiens avec leurs homologues des autres campus de l'école⁹.

3.2. L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS ET DES MENACES

Dès 2008, ESCP Europe a envisagé une série de solutions palliatives – conclusion d'une convention spécifique entre le groupe et le campus de Turin pour facturer à part les frais de coordination, mise en place d'une redevance pour l'utilisation de la marque ESCP Europe, etc. – afin d'atténuer les dysfonctionnements provoqués par la crise de gouvernance¹⁰. Ces solutions palliatives sont cependant ponctuelles et ne résolvent pas le fond de la crise. Du fait de leur caractère précaire, éphémère et non-routinier, elles relèvent de la résolution de

⁷ Compte rendu du comité stratégique d'ESCP Europe du 18 mars 2013, pp. 1-2. Archives d'ESCP Europe.

⁸ Audit Général du campus ESCP Europe à Turin, septembre 2011, pp. 13-14. Archives d'ESCP Europe.

⁹ *Ibid.*, pp. 16-17.

¹⁰ Compte rendu du comité stratégique d'ESCP Europe du 13 avril 2010, pp. 1-2. Archives d'ESCP Europe.

problème ad hoc et non de la capacité dynamique à proprement parler. Cependant, le contexte a exigé d'ESCP Europe une résolution de fond de la crise. En effet, à compter de 2011, la direction du groupe a été confrontée à une série d'opportunités et de menaces qui l'ont incitée à déployer une capacité dynamique de gouvernance. Selon Teece (2007), le premier critère signalant l'existence d'une capacité dynamique est l'aptitude que possède l'organisation pour l'identification des opportunités. La capacité de gouvernance d'ESCP Europe répond à ce critère dans la mesure où dès 2011 elle a identifié deux opportunités susceptibles de mettre un terme à la crise de gouvernance qu'elle traverse alors :

- a. le retrait annoncé de la Chambre de commerce de Turin de la gouvernance du campus turinois. En 2011, la Chambre turinoise a fait part à la direction du groupe ESCP Europe de son intention de ne plus administrer le campus italien, estimant alors avoir pleinement rempli le rôle qu'elle s'était engagée à tenir en 2004 lors de l'ouverture du campus (Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France, 2012). Ce retrait annoncé amènerait une révision du nombre de sièges au CA du campus turinois ; révision qui, via le processus de dilution, pourrait s'effectuer au bénéfice de la CCIRP. En détenant la majorité des voix au CA, la CCIRP serait en mesure de voter l'adhésion du campus turinois à la charte de gouvernance de 2008 ;
- b. le démarchage académique du groupe par l'École Polytechnique de Turin (Polito)¹¹. Fin 2011, la direction d'ESCP Europe a été sollicitée par Polito pour étudier un projet de partenariat stratégique entre les deux institutions – la création d'un Bachelor in Management commun. La conclusion de ce partenariat rendrait nécessaire l'intégration de Polito dans les instances de direction du campus turinois et donc, indirectement, une révision de la gouvernance dudit campus. Renforcée par la présence de Polito dans le CA turinois, la CCIRP serait garantie d'avoir un nombre de voix suffisant pour voter l'adhésion du campus au modèle de gouvernance de 2008¹².

Parallèlement à l'identification de ces opportunités, l'analyse des comptes rendus des comités stratégiques d'ESCP Europe¹³ révèle que la direction du groupe a également perçu deux menaces qui, à défaut d'être contrées à temps, auraient été susceptibles de nuire à sa prospérité :

¹¹ Compte rendu du comité stratégique d'ESCP Europe du 3 avril 2012, pp. 1-2. Archives d'ESCP Europe.

¹² *Ibid.*

¹³ En particulier les comptes rendus des réunions des 30 avril et 2 mai 2013. Archives d'ESCP Europe.

- a. une menace pesant sur les prochaines accréditations. En 2008, les accréditeurs avaient accordé le label EQUIS au groupe ESCP Europe après l'avoir mis en garde contre son absence de gouvernance partagée par tous les campus. L'accréditation EQUIS devant être renouvelée en 2013, la direction du groupe a craint que l'absence d'une gouvernance européenne unifiée ne lui soit de nouveau reprochée et n'entraîne des difficultés pour son renouvellement d'accréditation. Un refus d'accréditation EQUIS en 2013, ou une accréditation renouvelée pour trois années ou lieu de cinq, pourraient avoir des conséquences néfastes sur l'image de l'école mais aussi sur les accréditations AMBA et AACSB qui doivent également être renouvelées en 2013-2014. Par effet de domino, toute dégradation des accréditations pourrait provoquer un recul du groupe dans les classements ; ce qui affecterait son positionnement concurrentiel¹⁴ ;
- b. une menace sur l'autonomie de gestion du groupe. Dans la mesure où ESCP Europe reçoit des fonds publics, il a été audité en France début 2011 par la Cour des Comptes, juridiction indépendante chargée de s'assurer du bon emploi de l'argent public. Cette dernière a ouvertement dénoncé la non-adhésion du campus de Turin à la charte de gouvernance de 2008 comme une menace pour le groupe. La publication de ce rapport en 2012 a rendu publique la crise de gouvernance de l'école. Au-delà du risque d'image pour l'organisation, l'inaction de l'école pourrait amener la Cour des Comptes à saisir, en théorie, le Ministère de l'Enseignement supérieur du sujet (Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France, 2012, p.26). Sous peine donc de voir remise en cause la gestion de ses partenariats à l'international, ESCP Europe a décidé de prendre en compte cette mise en garde publique.

Ces opportunités et ces menaces constituent des facteurs de transformation dans la mesure où elles rendent nécessaire une adaptation de l'organisation. Le rôle de la capacité dynamique est de percevoir ces signaux pour mieux préparer l'organisation à s'y conformer. La lecture des comptes rendus des comités de direction d'ESCP Europe révèle que dès l'automne 2011 ces opportunités et menaces ont bien été identifiées par les dirigeants de l'école¹⁵. Leurs implications stratégiques ont ainsi rapidement fait l'objet d'études dédiées pour « permettre à l'organisation d'évaluer les risques qu'elle prendrait en les ignorant et les avantages qu'elle

¹⁴ Compte rendu de synthèse sur les risques du campus de Turin d'ESCP Europe, février 2012. Archives d'ESCP Europe.

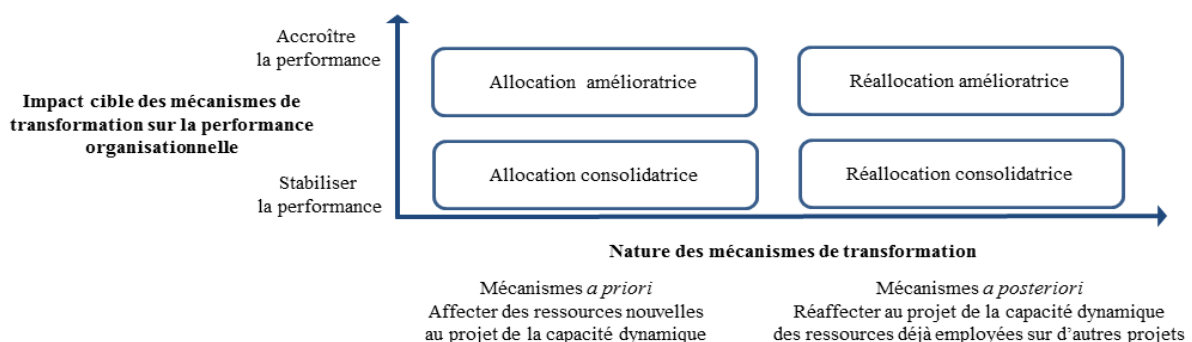
¹⁵ Compte rendu du comité stratégique d'ESCP Europe du 5 décembre 2011. Archives d'ESCP Europe.

pourrait en retirer si elle s'avisait de les appréhender au mieux de ses intérêts. Et les conclusions ont été unanimes »¹⁶. Les conclusions de ces études ont en effet démontré qu'il était dans l'intérêt de l'école de procéder dans les plus brefs délais à une refondation de la gouvernance de son campus italien. De ce fait, la direction du groupe ESCP Europe s'est fixé pour objectif d'intégrer avant 2014 le campus italien d'ESCP Europe dans la gouvernance européenne de l'école. Par quels mécanismes de transformation y-est-elle parvenue ?

3.3. LA SAISIE DES OPPORTUNITÉS ET L'ÉVITEMENT DES MENACES

La deuxième étape que Teece (2007) avance pour caractériser le déploiement de la capacité dynamique est l'aptitude de l'organisation à saisir les opportunités qu'elle a préalablement détectées (ou créées). Les menaces nous semblent devoir être ajoutées à ce modèle. Teece ne détaille cependant pas concrètement les différents mécanismes par lesquels l'organisation peut traiter les opportunités et les menaces qui s'offrent à elle. C'est pourquoi, reprenant les travaux de Fujimoto (2001) sur les mécanismes de transformation mis en œuvre par la capacité dynamique, nous construisons une matrice représentée par la figure 1, selon deux axes.

Figure 1. Matrice des mécanismes de transformation par lesquels la capacité dynamique de gouvernance a traité les opportunités et les menaces rencontrées par ESCP Europe (Adapté d'après Fujimoto, 2001).



Le premier axe, emprunté à Fujimoto (2001), représente la nature *a priori* ou *a posteriori* des mécanismes de transformation. Ceux qui sont de nature *a priori* reposent sur l'allocation de ressources nativement et exclusivement dédiées au projet de transformation poursuivi par la capacité dynamique. À l'inverse, les mécanismes de transformation *a posteriori* reposent sur la réallocation de ressources déjà engagées par ailleurs mais opportunément récupérées par la

¹⁶ Entretien avec l'ancien Directeur Général d'ESCP Europe, 24 septembre 2015.

capacité dynamique pour adapter l'organisation à son nouveau contexte. Le second axe de la matrice représente l'impact cible des mécanismes de transformation sur la performance de l'organisation : stabiliser cette dernière au niveau existant ou l'accroître. Le croisement de ces deux axes fait ainsi apparaître quatre mécanismes de transformation que les paragraphes suivants détaillent.

3.3.1. L'allocation consolidatrice

L'allocation consolidatrice est un mécanisme de transformation *a priori* selon la qualification proposée par Fujimoto (2001). Il consiste, pour l'organisation, à affecter des ressources nativement et exclusivement consacrées à l'objectif de transformation poursuivi par la capacité dynamique. Simultanément, ce mécanisme ne vise pas à accroître la performance organisationnelle mais à la stabiliser dans l'immédiat ; d'où la qualification de « consolidateur » que nous lui appliquons.

Dans notre étude de cas, la direction du groupe ESCP Europe a monté dès 2011 un projet de révision négociée des droits de vote au sein du CA du campus turinois. Ce projet vise à intégrer avant les ré-accréditations de 2014, le campus italien dans la gouvernance européenne du groupe via l'ouverture de négociations avec la direction du campus turinois. Ce projet saisit l'opportunité que représente l'intention de la Chambre de commerce de Turin de quitter les instances de gouvernance du campus. Aux termes des textes fondateurs de ce dernier, tout départ de l'un des membres fondateurs doit être suivi d'une redistribution des droits de vote au sein du CA. Dans ce cadre, ce projet cherche à convaincre les membres de ce conseil qu'une redistribution des voix au profit de la CCIRP serait bénéfique pour le campus italien en termes de clarification des pouvoirs pour faciliter la signature de nouveaux partenariats, ou d'implication des partenaires parisiens dans la gestion du campus, etc.

Pour mener à bien ce projet, la direction du groupe a alloué des ressources nouvelles, spécifiquement consacrées à ce projet de révision négociée de la répartition des voix au CA. Un budget spécial – ressource financière – a ainsi été débloqué par la direction du groupe pour permettre à l'école de faire appel aux services d'un auditeur – ressource humaine – chargé d'évaluer précisément l'ampleur des désalignements provoqués par la non-adhésion du campus turinois au modèle de gouvernance du groupe. Cette évaluation chiffrée a pour finalité de démontrer à la direction du campus de Turin la nécessité de réviser la gouvernance

du campus¹⁷. De même, la direction du groupe a consacré un autre budget spécial pour faire appel aux services de juristes italiens afin d'étudier les démarches d'une procédure de dilution des droits de vote au sein de l'entité juridique (de droit italien) porteuse du campus de Turin.

L'allocation de ces ressources spécifiques ne vise pas à améliorer la performance organisationnelle en tant que telle : elle consiste non en une refondation du couple valeur-coût de l'école perceptible par de nouveaux avantages commerciaux et concurrentiels (Lorino, 2003), mais en une opération sociale de nature purement administrative. L'enjeu de cette dernière de renforcer la prédominance de la CCIRP dans les instances de direction du campus de Turin. C'est en cela que ce projet doit être considéré comme un mécanisme stabilisateur, et non exhausteur, de la performance organisationnelle.

3.3.2. L'allocation amélioratrice

Ce mécanisme, comme le précédent, est de nature *a priori* dans le sens où, conformément à la définition de Fujimoto (2001), il repose sur une allocation délibérée de ressources nouvelles exclusivement consacrées à l'objectif de transformation poursuivi par la capacité. Contrairement à l'allocation consolidatrice, il vise à accroître et non à stabiliser la performance organisationnelle.

Dans notre étude de cas, la direction du groupe ESCP Europe a monté, parallèlement au projet de révision négociée du partage des voix du CA turinois, un projet de fermeture du campus de Turin au profit de l'ouverture d'un nouveau campus en Italie, nativement intégré à la gouvernance européenne de l'école. Ce projet présente un intérêt certain pour dissiper les menaces de refus de ré-accréditation pesant sur le groupe. En effet, « en fermant son campus turinois parce qu'il refuse d'adhérer à sa gouvernance européenne, et en ouvrant un nouveau campus nativement signataire de la charte de 2008, ESCP Europe montre aux organismes accréditeurs toute l'importance stratégique qu'elle accorde à sa gouvernance »¹⁸.

Pour mener à bien ce projet, la direction du groupe ESCP Europe a alloué en 2012 des ressources nouvelles à ce projet. Un budget spécial a ainsi été débloqué pour permettre à l'école de faire appel aux services d'un avocat spécialiste du droit italien pour évaluer les implications juridiques d'une fermeture du campus turinois – licenciement des personnels, dédommagement des partenaires, etc. Parallèlement, un autre budget spécial a été débloqué

¹⁷ Audit Général du campus ESCP Europe à Turin, septembre 2011. Archives d'ESCP Europe.

¹⁸ Entretien avec l'ancien Directeur Général d'ESCP Europe, 24 septembre 2015.

pour permettre au groupe ESCP Europe de nommer une équipe de mandataires chargés de partir en quête d'un nouveau partenaire institutionnel en Italie, volontaire pour porter le campus italien d'ESCP Europe¹⁹. Cette équipe a prospecté en 2011-2012 parmi les partenaires immédiats de l'école, et notamment auprès de l'université vénitienne Ca'Foscari avec laquelle ESCP Europe disposait déjà d'un accord de double-diplôme. Une fois le partenaire potentiel identifié, la direction du groupe a monté une cellule de négociation spéciale, chargée de mener les négociations avec Ca'Foscari²⁰.

Ce mécanisme de transformation vise à accroître la performance organisationnelle à terme. L'analyse des comptes rendus des négociations menées avec Ca'Foscari montre que la direction du groupe a conçu le projet de fermeture du campus turinois/ouverture d'un campus vénitien pour augmenter la proposition de valeur de l'école en Italie. Les négociations ont ainsi fait émerger plusieurs leviers permettant à ESCP Europe de disposer d'avantages commerciaux et concurrentiels renouvelés par rapport à la situation contemporaine²¹. Le tableau 3 recense ces leviers potentiels d'accroissement de la performance organisationnelle.

Tableau 3. Leviers d'accroissement de la performance organisationnelle dans le cas de l'ouverture d'un nouveau campus à Venise. Source : Archives d'ESCP Europe.

Leviers potentiels de performance organisationnelle	Nature de l'avantage commercial/concurrentiel	Contenu de l'avantage offert par la situation cible par rapport à l'actuelle
Attractivité du nouveau campus italien	Avantage en termes d'image	Prestige de la localisation : Venise entre en résonance avec les autres capitales dans lesquelles ESCP Europe est implantée et est bien identifiée par le monde de l'économie dans la mesure où la ville accueille les colloques des Prix Nobel d'économie
Partenariat académique	Avantage académique	Ambition du partenariat avec l'université Ca'Foscari : possibilité de signature d'un accord de double-diplôme dans le domaine du management, prolongeant l'accord existant dans le cadre du Mastère commun en management des biens culturels
Corps professoral	Avantages administratifs et budgétaires	Qualité du corps professoral et facilité de mise à disposition : projet de mise à disposition gratuite par Ca'Foscari de certains de ses enseignants à titre d'apport en nature
Recrutement des élèves	Avantage commercial	Facilitation du recrutement : très bonne réputation de l'université Ca'Foscari en sciences sociales et en matière d'ouverture sur l'Asie
Hébergement du campus	Avantage en termes d'image	Prestige de l'immeuble pouvant accueillir le nouveau campus : les Procuraties sur la place Saint-Marc sont emblématiques de la ville au niveau mondial

Si les deux mécanismes de transformation *a priori* organisent une voie de sortie de la crise de gouvernance, ils exigent cependant de l'organisation qu'elle leur consacre des ressources budgétaires et humaines spécialement dédiées : les auditeurs, juristes, avocats et membres de la cellule de négociation sont des ressources expertes dont ESCP Europe ne dispose pas de

¹⁹ Compte rendu du comité stratégique d'ESCP Europe du 24 novembre 2012. Archives d'ESCP Europe.

²⁰ Compte rendu du comité stratégique d'ESCP Europe du 11 décembre 2012. Archives d'ESCP Europe.

²¹ *Ibid.*

façon pérenne. Elles sont issues pour partie de la CCIRP, pour partie du marché ; ce qui représente un investissement, en termes de budget et de temps – pour identifier, sélectionner les ressources, puis leur expliquer la spécificité de la situation, l’objectif, etc. – qui n’est pas négligeable pour l’organisation. C’est pourquoi, dans un contexte budgétaire tendu et dans le cadre d’un calendrier de transformation particulièrement contraint – l’alignement du campus italien devant intervenir avant les ré-accréditations de 2013-2014 – la capacité dynamique a mis en place des mécanismes de transformation *a posteriori*, selon la classification élaborée par Fujimoto (2001). Ces mécanismes reposent sur la réallocation de ressources internes déjà engagées sur des projets tiers au profit de l’objectif de la capacité dynamique. Cette réallocation permet à la capacité dynamique de mobiliser assez rapidement autour de la transformation le plus grand nombre de ressources, y compris celles qui en étaient éloignées initialement (Fujimoto, 2001).

3.3.3. La réallocation consolidatrice

Le premier mécanisme de transformation *a posteriori* – la réallocation consolidatrice – vise à stabiliser la performance organisationnelle. Dans notre étude, la direction du groupe a saisi une opportunité qui s’est offerte à elle à la fin du premier semestre 2013 : à cette date, le bail signé par le groupe ESCP Europe pour occuper les locaux d’Unito doit prendre fin. Ces locaux sont reconnus depuis plusieurs années pour être insuffisants, à la fois en termes de surface et de fonctionnalité. Aussi, l’école a-t-elle pris la décision de ne pas renouveler le bail et de trouver un autre hébergement pour son campus. C’est dans ce contexte que la direction du groupe a cherché à rattacher ce projet de déménagement au projet de refondation de la gouvernance. Dans ses échanges en 2013 avec la direction du campus turinois, le groupe ESCP Europe s’est ainsi attaché à lui démontrer que l’installation dans un nouveau site turinois – l’immeuble du Lingotto²² – se trouverait facilitée si Polito devenait membre du campus de Turin. En effet, dans la mesure où Polito occupe déjà une partie du Lingotto, son entremise est présentée comme utile pour permettre à ESCP Europe d’entrer en contact avec le bailleur du Lingotto afin d’étudier la conclusion d’un contrat de location. À défaut, le 4^{ème} étage du Lingotto dont Polito est propriétaire pourrait être, en partie, mis à la disposition

²² Le Lingotto de Turin, édifié au début du XX^e siècle, a été l’un des principaux sites industriels de Fiat. Le bâtiment héberge aujourd’hui un centre des expositions, un centre des congrès, plusieurs hôtels, un centre commercial, des restaurants, un hélicoptère ainsi qu’une partie des locaux de l’École polytechnique de Turin.

d'ESCP Europe. Dans tous les cas, la direction du groupe s'est attachée à démontrer à la direction turinoise qu'inclure Polito comme membre à part entière du campus de Turin – en contrepartie d'une nouvelle installation logistique – permettrait de mener à bien le projet immobilier du campus. L'admission de Polito au sein du CA turinois rendrait nécessaire une révision de la gouvernance du campus turinois dans la mesure où l'introduction de tout nouveau partenaire engendre la révision des pouvoirs de décisions.

Pour mener à bien ce projet, la direction du groupe a réemployé des ressources qu'elle détenait déjà et avait affectées à d'autres sujets. Ainsi, début 2013, les membres de l'équipe logistique affectés jusque-là à la remise aux normes des installations immobilières des campus de Paris et de Londres²³ ont été chargés d'examiner les conditions d'installation du campus de Turin au sein du Lingotto. L'intérêt de cette réallocation des ressources, par comparaison à l'allocation de ressources nouvelles, est simple : elle permet à l'organisation de gagner en réactivité dans la mesure où elle n'a pas à rechercher au-dehors des ressources expertes qu'elle devra ensuite former aux spécificités de la mission et de son organisation. Les membres de cette équipe, familiers des audits immobiliers, ont ainsi chiffré les aménagements à prévoir au Lingotto – installation des locaux administratifs, bureaux des professeurs, etc²⁴. Les conclusions de leur examen ont montré que le campus de Turin avait tout intérêt à s'installer dans ces nouveaux locaux.

Force est de constater toutefois que si ce projet immobilier est devenu de fait un contributeur au projet de refondation de la gouvernance du campus turinois, il ne vise pas en lui-même à accroître la performance organisationnelle. Ce projet procède davantage d'une opération d'optimisation logistique que d'une refondation du couple valeur-coût de l'école.

3.3.4. La réallocation amélioratrice

Parallèlement au mécanisme de réallocation consolidatrice, la capacité dynamique a mis en place un mécanisme de réallocation amélioratrice. Ce dernier est également un mécanisme de réaffectation de ressources internes au service de la finalité de transformation poursuivie par la capacité. Cependant, sa visée est d'accroître à terme la performance organisationnelle.

²³ Compte rendu de la réunion de la Direction du Patrimoine et de l'Immobilier d'ESCP Europe, 21 février 2013. Archives d'ESCP Europe.

²⁴ Compte rendu du comité stratégique d'ESCP Europe du 14 mars 2011, pp. 1-2. Archives d'ESCP Europe.

Dans notre étude de cas, la direction du groupe ESCP Europe a développé en 2013 un projet d'extension du catalogue de formations du campus de Turin de façon à rendre indispensable l'intégration d'un nouveau partenaire institutionnel au sein du campus. Concrètement la direction de l'école a saisi l'opportunité d'accord académique que lui offrait Polito pour construire un Bachelor in Management (BIM) commun et l'a soumise à la direction du campus de Turin. De ce fait, « la direction du groupe est parvenue à associer dans ses négociations avec Turin la problématique de la refondation de la gouvernance et le projet d'ouverture du BIM à Turin à l'horizon 2015 »²⁵. L'analyse des comptes rendus des comités stratégiques de l'école révèle que la direction d'ESCP Europe a mis en avant que le renouvellement de la gouvernance du campus turinois permettrait à Polito de rejoindre la direction du campus ; facilitant de fait la création du BIM à Turin pour deux raisons. Pédagogiquement d'abord, Polito dispose déjà d'une expérience en matière de Bachelor : depuis 2009, elle propose un Bachelor in Science. Ce dernier lui permet d'être pleinement intégrée au processus de Bologne dans lequel souhaite s'inscrire ESCP Europe²⁶. En outre, Polito dispose des connaissances, compétences et réseaux administratifs en Italie qui pourraient se révéler très utiles au campus turinois lorsqu'il entreprendra les démarches de reconnaissance du nouveau programme auprès des instances italiennes.

Pour mener à bien ce projet, la direction d'ESCP Europe lui alloué des ressources internes qu'elle avait précédemment affectées à un projet similaire. Depuis 2007 en effet des ressources budgétaires et humaines sont consacrées à ESCP Europe pour étudier les conditions d'implémentation du BIM sur le campus de Berlin. Depuis lors, une équipe projet composée d'enseignants et de directeurs académiques travaille sur les benchmarkings européens pour ce type de formation, sur les aspects règlementaire du BIM et ses possibles modèles d'affaires. Le mécanisme de réallocation amélioratrice a ainsi permis à ESCP Europe de transférer rapidement au service de son projet stratégique de refondation de la gouvernance des ressources internes, spécialistes de la question du BIM et rodées au fonctionnement de l'organisation. Contrairement au mécanisme de réallocation consolidatrice, ce mécanisme repose sur une révision du couple valeur-coût permettant à l'école d'accroître à terme sa

²⁵ Entretien avec l'ancien Directeur Général d'ESCP Europe, 24 septembre 2015.

²⁶ Amorcé en 1998, le processus de Bologne vise à rapprocher les systèmes d'enseignement supérieur européens, notamment par l'organisation des études supérieures en trois cycles.

performance organisationnelle. Les leviers commerciaux et concurrentiels de cet accroissement sont répertoriés dans le tableau 4.

Tableau 4. Leviers d'accroissement de la performance organisationnelle dans le cas d'un partenariat académique avec Polito. Source : Archives d'ESCP Europe.

Leviers potentiels de performance organisationnelle	Nature de l'avantage commercial/concurrentiel	Contenu de l'avantage offert par la situation cible par rapport à l'actuelle
Attractivité du campus italien	Avantage en termes d'image	Originalité du campus projeté : le campus italien construit avec Polito participera, dans le pays berceau du processus de Bologne, à la requalification d'ESCP Europe comme premier business college d'Europe
Partenariat académique	Avantages académique et administratif	Ambition du partenariat : Polito est la deuxième université italienne et dispose de partenariats internationaux de premier ordre. Polito pourra faire profiter ESCP Europe de son expérience et de ses réseaux pour créer le Bachelor in Management en Italie
Corps professoral	Avantage commercial	Qualité du corps professoral : l'association des enseignants de Polito et d'ESCP Europe permettra de créer un corps mixte d'enseignants et de chercheurs associant management et sciences de l'ingénieur
Recrutement des élèves	Avantage commercial	Facilitation du recrutement : Turin est une métropole économique et technologique en émulation avec Milan. Le campus italien d'ESCP Europe, renforcé par le partenariat avec Polito, permettrait de constituer un concurrent à l'université Bocconi de Milan
Hébergement du campus	Avantage en termes d'image	Célébrité des locaux : l'édifice du Lingotto, en plus de fournir des locaux spacieux et fonctionnels, est historiquement rattaché à l'histoire industrielle de Turin. Depuis sa rénovation, le site est aujourd'hui le plus grand centre de congrès d'Europe

3.3.5. La coordination des mécanismes de transformation

Le déploiement de la capacité dynamique ne consiste pas en la simple juxtaposition des mécanismes de transformation décrits ci-dessus. Il implique une coordination desdits mécanismes. Cette dernière s'effectue au moyen de deux opérations :

- a. La convergence tout d'abord. Par cette opération, la direction du groupe a veillé à ce que les mécanismes poursuivent prioritairement l'objectif de transformation de l'organisation (intégrer avant 2014 le campus italien dans la gouvernance de l'école) et non les objectifs annexes qui pouvaient leur être propres. Ainsi, la convergence est le critère par lequel la direction du groupe a veillé à ce que le projet de BIM turinois soit bien mené prioritairement dans le but de faciliter l'intégration du campus italien au sein de la gouvernance d'ESCP Europe. C'est pourquoi, début 2013, elle a concentré ses ressources sur les négociations avec la direction turinoise afin d'obtenir son accord pour créer un BIM avec Polito tout en reportant à plus tard des points structurants du projet de création du BIM – contenu du cursus, taux d'encadrement des élèves, place du numérique, etc. De ce fait, dès le premier semestre 2013, la direction du groupe a proposé au campus de Turin un plan de développement intégrant cette nouvelle formation ; et ce, avant même d'examiner les conditions d'implémentation du BIM sur les autres campus de l'école.

- b. La cohérence. Si les mécanismes de transformation convergent vers le même objectif de transformation, ils ne sont cependant pas pour autant nécessairement compatibles entre eux. Par exemple, l'allocation consolidatrice (projet de révision négociée des droits de vote des membres du CA) et l'allocation amélioratrice (projet de création d'un nouveau campus à Venise) convergent bien vers le même objectif de transformation mais par des voies qui ne sont pas compatibles entre elles. En effet, si ces deux mécanismes avaient été simultanément couronnés de succès, ESCP Europe se serait retrouvée avec deux campus en Italie : l'un à Turin et l'autre à Venise. L'école n'étant pas en mesure d'entretenir deux structures dans le même pays, la direction du groupe est intervenue au premier trimestre 2013 pour abandonner les négociations avec Ca'Foscari²⁷. L'abandon de ces négociations n'est cependant intervenu qu'au moment précis où la direction du groupe était assurée que les autres mécanismes de transformation étaient sur le point d'aboutir favorablement eu égard au projet de refondation de la gouvernance. Le rôle de la capacité dynamique de gouvernance est donc d'éviter les incompatibilités de nature à faire échouer le projet de transformation. Après avoir écarté le scénario vénitien, elle a mené à leurs termes les autres mécanismes de transformation de sorte que la direction turinoise a accepté d'inclure Polito comme partenaire à part entière du campus de Turin.

La cohérence et la convergence des mécanismes de transformation ont été assurées par les dirigeants parisiens de l'école. Leur rôle a, précisément, consisté à collecter les informations, à élaborer des scénarios et à les actualiser en fonction des circonstances pour finalement arbitrer sur la suite à donner à chacun des mécanismes de transformation. En ce sens, et conformément à la littérature, le rôle des dirigeants dans le déploiement des capacités dynamiques est structurant. Grâce à ces opérations de convergence et de cohérence, la direction du groupe est parvenue à maintenir le campus italien d'ESCP Europe à Turin tout en assurant le développement grâce à l'emménagement dans des locaux plus fonctionnels et grâce à la création du BIM. L'inclusion de Polito comme partenaire du campus turinois a surtout pris la forme d'une révision du régime de gouvernance de ce dernier. Le 17 décembre 2013, par la signature d'un protocole d'accord, le campus turinois a ainsi officiellement adhéré à la charte de gouvernance de 2008²⁸.

²⁷ Compte rendu du comité stratégique d'ESCP Europe du 1^{er} mars 2013. Archives d'ESCP Europe.

²⁸ Communiqué de presse rédigé par ESCP Europe le 16 décembre 2013. Archives d'ESCP Europe.

3.4. LES EFFETS TRANSFORMATEURS DE LA CAPACITÉ SUR LES ACTIFS ORGANISATIONNELS

Selon Teece (2007) les effets de toute capacité dynamique se manifestent par sa propension à modifier les actifs de l'organisation. À ce titre, l'adhésion finale du campus de Turin à la charte de gouvernance, en rendant applicables les mesures statutaires, financières et administratives déjà observées par les autres campus, s'est manifestée par des effets transformateurs au niveau des ressources, des compétences et des processus de l'organisation, comme l'expose le tableau 5.

Tableau 5. Exemples de modification des actifs organisationnels d'ESCP Europe par la capacité dynamique de gouvernance (Adapté d'après Teece, 2007).

Nature des actifs organisationnels	Ressources organisationnelles	Compétences organisationnelles	Processus organisationnels
Humaine (RH)	Attribution par la CCIRP d'un financement dédié au renforcement du personnel du campus turinois	Nomination d'un nouveau directeur à la tête du campus de Turin fin 2013	Alignement du plan de charge des enseignants du campus de Turin avec le plan de charge des autres campus
Financière	Adoption d'un nouveau modèle d'affaires pour le campus de Turin fin 2013	Recrutement d'un nouveau salarié chargé du fundraising pour le campus turinois	Alignement des règles de financement du campus turinois sur les autres campus
Comptable	Installation sur le campus turinois d'un tableau de bord comptable par programme de formations et par nature de charges	Formation des personnels administratifs du campus turinois pour l'application des nouvelles règles comptables	Alignement des règles de facturation, d'encaissement des recettes et de calcul du chiffre d'affaires du campus turinois sur les autres campus
Immobilière	Déménagement du siège italien de l'école vers les locaux du Lingotto durant l'été 2013	Désignation de personnels administratifs dédiés au déménagement et à l'emménagement dans les nouveaux locaux	Lancement de négociations avec le propriétaire du Lingotto pour un projet d'extension des locaux occupés par le campus turinois
Académique	Signature d'un partenariat avec Polito pour la création d'un Bachelor in Management	Nomination de plusieurs représentants de Polito au CA du campus turinois	Révision des processus d'élaboration et de gestion du portefeuille des activités pédagogiques et de recherche du campus turinois

Le rétablissement d'un régime de gouvernance partagé par tous les campus de l'école a dissipé les menaces qui pesaient sur l'organisation. Dès 2013, les agences d'accréditation ont, en effet, renouvelé leur visa à ESCP Europe tout en saluant les progrès que celle-ci avait réalisés dans sa gouvernance²⁹. De même, la Cour des Comptes a fait part de sa satisfaction à voir consolidé le régime de gouvernance de l'école³⁰. Si les menaces ont été contrées par la capacité dynamique de gouvernance de l'école, les opportunités qui s'offraient à elles ont également été saisies. La refondation de la gouvernance du campus de Turin a, en effet, permis à l'école de conclure un nouveau partenariat académique avec Polito et, ce faisant, de pérenniser la présence de l'école sur le marché italien.

²⁹ Rapport d'accréditation AACSB, 2014. Rapport d'accréditation AMBA, 2014. Archives d'ESCP Europe.

³⁰ Courrier de la Cour Régionale des Comptes au président de la CCIRP, novembre 2014. Archives d'ESCP Europe.

CONCLUSION

L'objectif de la présente étude était d'analyser les mécanismes de transformation mis en œuvre par la capacité dynamique dans un contexte de crise organisationnelle marquée par l'émergence d'opportunités et de menaces. À cette fin, nous avons étudié, selon une approche processuelle, le déploiement de la capacité dynamique de gouvernance d'une organisation multipolaire et transnationale confrontée à une crise de gouvernance. Conformément aux travaux de Teece (2007), le déploiement de la capacité dynamique se caractérise par trois phases – identification des opportunités et menaces, traitement de ces dernières et transformation de l'organisation – que la figure 2 synthétise.

Notre étude apporte une contribution théorique à la littérature consacrée aux capacités dynamiques en montrant qu'en contexte de crise organisationnelle, la capacité dynamique joue un rôle stabilisateur de performance. Plus précisément, notre analyse montre que la capacité dynamique ne limite pas son périmètre d'intervention à la détection puis au traitement des seules opportunités : quand des menaces surviennent dans l'environnement de l'organisation, elle est en mesure de les percevoir et de les traiter. Néanmoins, le traitement qu'elle leur accorde est sensiblement différent du traitement qu'elle réserve aux opportunités seules. Notre étude montre que, si dans un contexte exclusif d'opportunités la capacité dynamique joue un rôle exhausteur de performance pour l'organisation (Eisenhardt & Martin, 2000 ; Moliterno & Wiersema, 2007 ; Teece, 2007), dans un contexte où se manifestent des menaces, elle joue un rôle stabilisateur de performance. En cas de crise organisationnelle, la capacité dynamique cherche prioritairement à contrer la dégradation potentielle de la performance organisationnelle et, donc, à s'assurer *a minima* de la stabilisation de cette dernière. Quatre mécanismes de transformation, distincts suivant leur nature – *a priori* ou *a posteriori* – et leur impact – stabilisateur ou exhausteur – sur la performance de l'organisation, ont ainsi été mis à jour. À partir de l'affectation de ressources nativement dédiées au projet de transformation de la capacité dynamique, l'allocation consolidatrice vise à stabiliser la performance de l'organisation tandis que l'allocation amélioratrice vise à accroître la performance. À partir de la réaffectation de ressources déjà employées sur d'autres projets, la réallocation consolidatrice vise, quant à elle, à stabiliser la performance de l'organisation tandis que la réallocation amélioratrice cherche à l'augmenter.

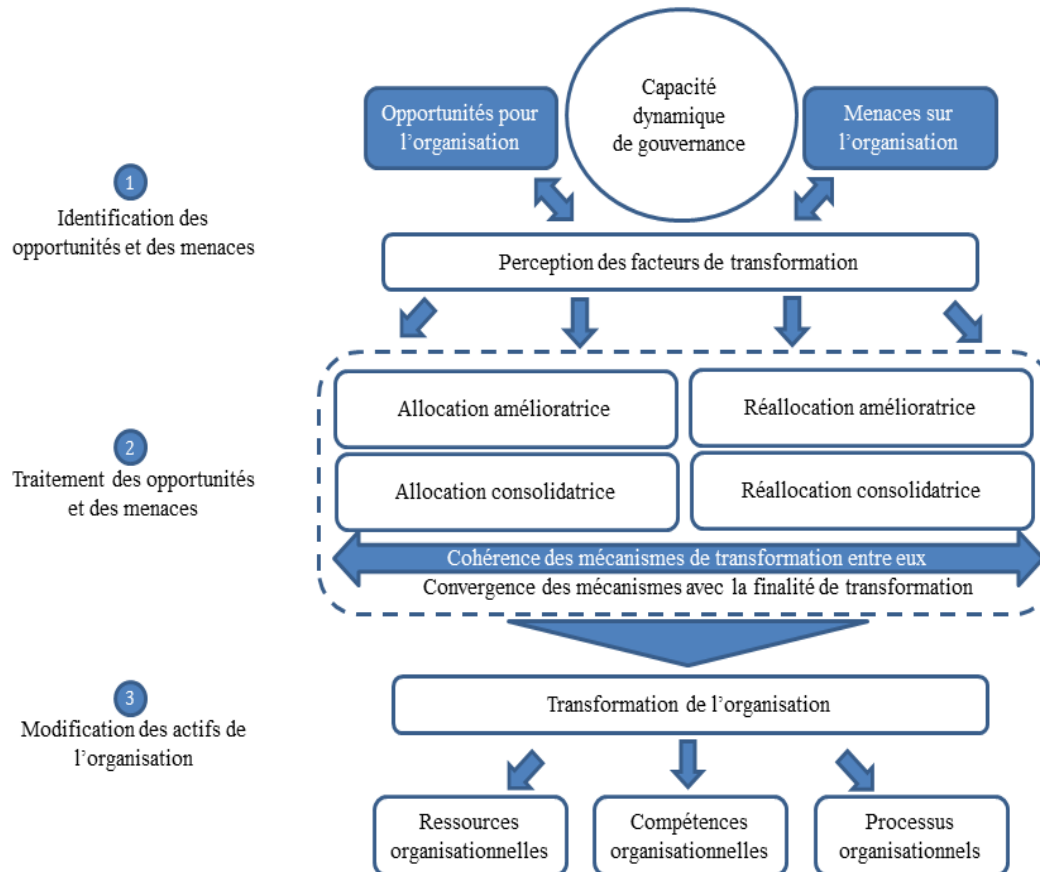
Au niveau managérial, notre étude est porteuse de préconisations pour les acteurs de l'organisation. En effet, dans la mesure où certains mécanismes de transformation peuvent déboucher sur des scénarios incompatibles entre eux ou poursuivre des objectifs secondaires eus égard au cadre transformateur établi par la capacité dynamique, il revient aux acteurs de l'organisation d'assurer la cohérence des mécanismes de transformation entre eux mais aussi leur convergence avec l'objectif de transformation qu'elle poursuit.

Enfin, sur le plan méthodologique, notre étude offre la particularité de s'appuyer sur un important travail de dépouillement d'archives. Ce faisant, elle s'intègre dans une perspective de recherches transdisciplinaires.

La principale limite de notre travail repose sur l'étude exclusive d'une seule capacité dynamique. Il conviendrait, dans une perspective comparative, d'étendre cette analyse à l'étude d'autres capacités dynamiques en contexte de crise organisationnelle. Ces travaux permettraient de mieux comprendre le fonctionnement des mécanismes de transformation et d'en découvrir, potentiellement, de nouveaux. En outre, l'analyse macroprocessuelle de la capacité dynamique de gouvernance à laquelle s'est livrée cette présentation nous a conduit à délaissier les microfondations de la capacité dynamique. La problématique de l'identification des acteurs précis – dirigeants, managers, *gatekeepers*, etc. – mettant en œuvre la capacité dynamique est pourtant essentielle pour assurer la pilotabilité des processus de transformations tout au long de leur déploiement et mérite, à ce titre, d'être approfondie.

Figure 2. Le déploiement de la capacité dynamique de gouvernance

(Adapté d'après Fujimoto, 2001 ; Teece, 2007).



RÉFÉRENCES

- Altintas G. (2009), Les Capacités Dynamiques : revue de la littérature, limites, et voies de recherche, Conférence de l'AIMS, Grenoble, 2-5 juin.
- Altintas, G. (2015), Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise, *Revue Management & Avenir*, n°80 : 69-93.
- Beusch, P., (2014), Towards sustainable capitalism in the development of higher education business school curricula and management, *International Journal of Educational Management*, Vol. 28 Iss 5: 523- 545.
- Bocquet, R., et C. Mothe (2015), Le rôle de la gouvernance des clusters dans les capacités dynamiques d'absorption, *Management International*, 19 (2) : 172-188.
- Burger-Helmchen, T. et L. Frank (2011), La création de rentes: une approche par les compétences et capacités dynamiques, *Innovation*, n°35 : 89-111.
- Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France (2012), *Rapport d'observations définitives - Groupe ESCP Europe - Exercices 2006 et suivants*.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, Théories et faits*, Economica.
- Cros, M et S. Cros (2015), Le management de la communication de crise, *Management international*, vol. 20, n°1, pp. 150-162.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Dameron, S., et T. Durand (2011), *Redesigning Management Education and Research*, Edward Edgar, Cheltenham, UK.
- Danneels, E. (2011), Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal* 32(1): 1-31.
- Dávila, L. (2013), Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza, *Cuadernos de Administración*, 26.
- Easterby-Smith, M., Lyles M.A., et M.A. Peteraf (2009), Dynamic capabilities: Current debates and future directions, *British Journal of Management*, 20, S1-S8.
- Eisenhardt, K. et J. Martin (2000), Dynamic capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 20 (10/11), 105-1121.
- Filatotchev, I., M. Wright, K. Uhlenbruck, L. Tihanyi, et R.E. Hoskisson (2003), Governance, organizational capabilities, and restructuring in transition economies, *Journal of World Business*, 38: 331-347.
- Fujimoto, T. (2001), Evolution of Manufacturing Systems and Ex Post Dynamic Capability - A Case of Toyota's Final Assembly Operations. In Dosi, R. Nelson & S. Winter. *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford University Press : 244-280.
- Grenier, C. et E. Jossierand (2007), Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, in Thietart et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, 3^e Ed., Dunod.
- Helfat, C., et M. Peteraf (2003), The dynamic resource-based view: capability lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24: 991-1010.
- Iñiguez de Onzoño, S., Carmona, S. (2007). The changing business model of B-schools. *Journal of Management Development*, vol. 26, 22-32.
- Jarzabkowski & Wilson (2006), Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective. *European Management Journal*, Vol.24, n°5: 348-367.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review* 24(4): 691-710.

- Li, & Liu. (2012), Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, Vol.67, n°1: 2793-2799.
- Lorino, P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3^e édition, Editions d'Organisation, Paris.
- Maitlis, S., et S. Sonenshein (2010), Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick, *Journal of Management Studies*, Vol.47, N°3: 551–580.
- McCambridge, R. (2004), Underestimating the power of nonprofit governance, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no 2: 346-354.
- Miles, M.B., et A.M. Huberman (2014), *Qualitative Data Analysis: A methods Sourcebook*, 3rd édition, SAGE.
- Moliterno, T.-P., et M.-F. Wiersema (2007), Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability, *Strategic Management Journal*, 28(11): 1065-1087.
- Pentland, B. T. (1999). Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation. *The Academy of Management Review* 24(4): 711-724.
- Peteraf, M., et A. Maritan (2007), Dynamic Capabilities and Organizational Processes, in *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.D., Blackwell Publishing.
- Peteraf, Di Stefano & Verona (2013), The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, Vol.34, n°12: 1389-1410).
- Rigaud E. (2007), Le concept des dynamic capabilities : voie de recherche féconde ou impasse théorique, *Le Libellio d'AEGIS*, 3(5) : 13-16.
- Teece, D. J. (2014). The foundation of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms, *The Academy of Management Perspectives*, vol. 28, n°4: 328-352.
- Teece, D.J. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.
- Teece, D.J., et G. Pisano (1994), The Dynamic Capabilities of Firms: an introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D.J., G. Pisano et A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Senaratne & Rafiq. (2015), Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*, Vol.26, n°1: 26-44.
- Weick, K. E., et K. M Sutcliffe (2001), *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- 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 édition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zahra, S.A., J.J. Sapienza, et P. Davidson (2006), Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda, *Journal of Management Studies*, vol. 43, n°4, 917-955.
- Zollo, M., Winter S.-G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science* 13(3): 339-351.
- Zott, C. (2003). Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study, *Strategic Management Journal* 24(2): 97-125.