



# CAPACITES DYNAMIQUES : LE CAS DE HYUNDAI-KIA

Gilles David

► **To cite this version:**

Gilles David. CAPACITES DYNAMIQUES : LE CAS DE HYUNDAI-KIA. Revue française de gestion industrielle, Association française de gestion industrielle, 2013, 32 (3/2013), pp.7-28. <hal-00880409>

**HAL Id: hal-00880409**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00880409>**

Submitted on 7 Nov 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# CAPACITES DYNAMIQUES : LE CAS DE HYUNDAI-KIA

Gilles David\*

---

Résumé. Cet article cherche à montrer l'intérêt de la théorie des capacités dynamiques pour analyser la mise en œuvre de 2000 à 2010 d'une stratégie de croissance d'un constructeur automobile : Hyundai-Kia. Partant d'une intention stratégique formulée en 2000, les dirigeants de cette entreprise ont déployé des ressources et des compétences en particulier en termes de production d'automobiles à bas coûts. Conjointement, l'entreprise a effectué des dépenses importantes pour améliorer la qualité de ses produits et répondre aux attentes des clients dans les différentes régions du monde. Une dynamique rigoureuse a été mise en œuvre pendant dix ans faisant aujourd'hui de ce groupe le cinquième constructeur mondial. La théorie des capacités dynamiques permet de comprendre le déploiement structuré de la stratégie d'une organisation.

Mots clés : Intention Stratégique ; Capacités Dynamiques ; Industrie Automobile ; Hyundai.

## 1. Introduction

La Théorie des Capacités Dynamiques (TCD) offrirait un cadre structurant pour analyser les performances d'une organisation. Ce champ théorique est l'un des plus utilisés depuis plus de dix ans (Helfat, 1997 ; Karim and Mitchell, 2000 ; Danneels, 2002 ; Zahra et George, 2002 ; Karim, 2006 ; Pantin, 2006 ; Moliterno et Wiersema, 2007). Les capacités dynamiques (CD) constituent des aptitudes à intégrer, à créer et à reconfigurer des compétences existant en interne et en externe (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Les CD s'appuient sur les processus opérationnels d'une organisation et sur ses ressources. Leur développement s'inscrit dans des trajectoires passées et en cours.

Plusieurs auteurs ont cherché à illustrer la teneur des CD. La dynamique peut prendre forme à travers les développements de nouveaux produits (Danneels, 2002), de nouveaux marchés (Cohen et Levinthal, 1990) ou de nouveaux processus, les acquisitions de nouvelles entités ou encore les fusions d'activités (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Karim et Mitchell, 2000). La réussite de ces dynamiques suppose souvent, d'une part, des capacités rapides de mise en

---

\* Professeur Ecole Supérieure du Commerce Extérieur (ESCE) et Professeur associé Université Paris-Dauphine (DRM-MOST), 8 rue Michel Sextius 75015 Paris, gls.david@wanadoo.fr.

œuvre et, d'autre part, une offre de différenciation pour le client. Elles se fondent sur des compétences organisationnelles et humaines (Hamel 1994 ; Hamel et Prahalad, 1990 ; Hofer et Schendel, 1978). Des procédures structurant l'organisation du travail en équipes autour de projets et une culture organisationnelle internationale peuvent par exemple représenter des facteurs clés soutenant un développement de nouveaux produits à destination de nouveaux marchés internationaux. L'aptitude à s'intégrer dans la culture d'un pays peut également constituer une CD dans le cadre d'implantations à l'étranger. Ces capacités d'évolutions peuvent se nourrir d'expériences passées. Leurs utilisations trouvent souvent un sens dans une volonté stratégique des dirigeants.

Afin de tester l'intérêt de cette théorie et de la différencier d'autres théories, nous l'avons appliquée à une étude de cas. Cette méthodologie répond également à une demande des théoriciens des CD (Easterby-Smith et al., 2009). Une étude de cas complètera ainsi la littérature empirique sur le sujet (Helfat, 1997 ; Danneels, 2002 ; Karim et Mitchell, 2000 ; Karim, 2006). Le cas du constructeur automobile Hyundai-Kia est apparu intéressant en raison de la réussite exemplaire de cette entreprise en dix ans dans un secteur mature. Les communications d'organismes spécialisés dans le secteur automobile et les titres de nombreux articles dans la presse sont sans équivoques à propos de ses performances. On peut lire par exemple : « l'inexorable ascension de Hyundai-Kia ? »<sup>1</sup> ou encore « Hyundai-Kia le rouleau compresseur coréen »<sup>2</sup>. Le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA) note qu'en dix ans les capacités de production de cette entreprise industrielle ont doublé. Ses ventes mondiales ont plus que doublé sur la même période pour s'établir à six millions d'unités en 2011. Une croissance continue peut être observée dans plusieurs régions du monde et en particulier en Europe.

L'étude du cas Hyundai-Kia montre qu'une intention stratégique a été formulée clairement au début des années 2000 par ses dirigeants (Hamel et Prahalad, 1989). La formulation d'une intention représente effectivement souvent une phase préalable au déploiement des CD. Cet objectif correspond aux résultats atteints dix ans plus tard. Finalement, les dirigeants de Hyundai-Kia ont visiblement mis en œuvre une dynamique de la performance et planifié rigoureusement les actions à entreprendre. Un renforcement de l'image de marque, des dépenses pour améliorer la qualité, des implantations à l'étranger pour accéder directement aux marchés locaux et une conception de produits adaptés aux attentes des clients sur chacun des marchés visés ont été les quatre principaux axes stratégiques déployés.

L'article développe les points précédents et se compose de quatre sections. La première présente une revue de la littérature sur les thèmes de l'intention stratégique, des ressources, des compétences et des capacités dynamiques. La revue de la littérature permet d'articuler les concepts utilisés. La seconde section expose l'intérêt du cas étudié et la méthodologie

---

<sup>1</sup> <http://www.ccfa.fr/L-inexorable-ascension-de-Hyundai>

<sup>2</sup> <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/automobile/20120622trib000705352/hyundai-kia-le-rouleau-compresseur-coreen.html>

employée. La période étudiée débute en 2000 et se termine en 2011. Les faits ont principalement été recueillis à partir des communications et des chiffres officiels de l'entreprise. La troisième section décrit le cas en isolant l'intention stratégique des dirigeants et les grands axes de la démarche de Hyundai-Kia. La dernière section analyse le cas et propose une discussion autour de trois thèmes. Le premier concerne les rôles des membres de l'organisation dans la mise en œuvre des CD. Le second thème insiste sur le processus de déploiement des compétences et des ressources. Le dernier s'intéresse aux comportements des concurrents du secteur d'activité. En conclusion nous reviendrons sur l'intérêt pour la pratique, la recherche et l'enseignement de la TCD par rapport à d'autres grandes approches théoriques.

## **2. Cadre théorique**

Les travaux de Penrose (1959) sont à l'origine de la théorie des ressources (« Resource Based View »). Plusieurs courants gravitent autour de celle-ci, en particulier l'approche fondée sur les compétences, « Competence Based View », la théorie de l'apprentissage, « Knowledge Based View », et enfin la TCD, « Dynamic Capabilities ». Cette dernière va constituer le cadre d'analyse de notre recherche. Nous l'associerons à la notion d'intention stratégique (Saïas et Metais, 2001).

### **2.1 Ressources, compétences clés et intention stratégique**

S'appuyant sur l'exemple des entreprises japonaises, Hamel et Prahalad (1989, 1990) inscrivent les notions d'intention stratégique, de compétences clés et de ressources au cœur de leurs réflexions théoriques. Ces éléments permettraient d'expliquer des évolutions dans le jeu de la concurrence.

#### **2.1.1 Ressources**

Les ressources sont des leviers permettant d'atteindre un but. Elles représentent un ensemble de facteurs disponibles et contrôlés. Les ressources sont stratégiques lorsqu'elles sont génératrices de valeurs, rares, difficiles à imiter et à substituer (Barney, 1991). Elles peuvent être tangibles (robots, ordinateurs, usines...) ou intangibles (motivation des salariés, image de marque, ...). Selon Hofer et Schendel (1978), on peut distinguer les ressources financières, physiques, organisationnelles, technologiques et humaines. Certaines ressources, en particulier intangibles sont difficilement valorisables. Il en est de même des compétences.

#### **2.1.2 Compétences clés**

Une compétence clé correspond à un « savoir collectif de l'organisation, notamment dans la manière de coordonner divers savoir-faire de production et d'y intégrer de multiples niveaux de technologie » (Hamel et Prahalad, 1990, p. 82). Hofer et Schendel (1978) estiment que la compétence réside dans la capacité à combiner de manière adéquate des ressources

dans le sens des objectifs de l'entreprise. La compétence est une capacité collective de mise en œuvre. L'apprentissage collectif et la capacité à travailler à plusieurs apparaissent alors comme une source de performance. La compétitivité à long terme d'une entreprise proviendrait de sa capacité à développer des compétences stratégiques au coût le plus optimisé possible et plus rapidement que ses concurrents.

Pour Hamel (1994), trois grandes catégories de compétences sont à distinguer :

- Celles qui permettent de comprendre les attentes des clients et d'accéder à des marchés.
- Celles qui permettent d'être flexible et rapide dans la prise de décision et dans l'exécution.
- Celles qui permettent de proposer des produits avec des caractéristiques uniques et différenciantes.

### **2.1.3 Intention stratégique**

L'intention stratégique est une volonté d'influencer les règles du jeu concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1989, 1990). Elle repose sur une vision ambitieuse (un dessein stratégique) du devenir de l'entreprise.

Dans cette perspective, la stratégie de l'entreprise n'est pas la simple conséquence de contraintes environnementales (Mintzberg et al., 1998). Les forces du marché et les stratégies génériques ne représentent pas des points d'ancrage suffisamment robustes pour comprendre la dynamique stratégique d'une organisation. Ces analyses élaborées à partir d'une lecture de l'environnement de l'entreprise peuvent constituer des supports à l'élaboration des stratégies mais elles ne sont pas suffisantes pour rendre compte de la réalité en mouvement. Le poids des décisions des dirigeants de l'organisation serait à reconnaître. L'action managériale peut conduire voire être destinée à faire évoluer l'environnement. L'ambition et même le rêve serait parfois à l'origine du changement.

L'intention stratégique est donc un jalon à partir duquel les entreprises se développent en mettant à profit leurs compétences pour utiliser au mieux leurs ressources (Prahalad et Hamel, 1990). Elle peut conduire d'une part à un effet de levier à partir d'une utilisation optimale des ressources de l'organisation et d'autre part à un effet de tension entre les ressources et les aspirations (Peteraf, 1993). Cette approche permet de comprendre des trajectoires d'entreprises qui partant d'un état très défavorable réussissent à évoluer vers une situation positive en parvenant à modifier les règles du jeu concurrentiel.

## **2.2 Théorie des capacités dynamiques**

La TCD trouve son origine dans les travaux de Dierickx et Cool (1989). Elle s'appuie également sur les recherches de l'économie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982). Les CD sont destinées à combler le fossé entre les intentions et les résultats.

### 2.2.1 Intention stratégique, trajectoire et capacités dynamiques

Le point de départ de l'analyse des CD peut être la formalisation d'une intention stratégique. Teece (2007) estime que l'équipe de direction d'une entreprise est généralement à l'origine des CD. Aragon-Correa et Sharma (2003) précisent que le déploiement des CD peut différer selon les entreprises précisément à cause des équipes dirigeantes. Tripsas et Gavetti (2000) ont montré dans le cas de Polaroid l'importance des traits cognitifs des managers. A partir d'une étude longitudinale d'une P.M.E. industrielle française, Pantin (2006) insiste sur les compétences des dirigeants dans une perspective d'utilisation dynamique des ressources pour conduire un processus d'internationalisation. Les CD permettent plus généralement d'expliquer les évolutions d'une entreprise dans un secteur à partir de l'identification d'une opportunité (Teece, 2007).

La TCD intègre les notions de routines organisationnelles et de trajectoire dépendante (« path dependency »). Pour Teece, Pisano et Shuen (1997), les investissements passés et les routines en cours sont des contraintes pour l'évolution d'une entreprise. Madhoc et Osegowitsch (2000) ont montré à travers l'étude de l'industrie biotechnologique que la trajectoire dépendante est un élément fondamental de la TCD. Les origines et l'histoire des entreprises influencent leurs trajectoires et leurs positions actuelles et par voie de conséquence leurs CD.

Les théoriciens des CD articulent ces dernières avec les concepts de compétences clés et de ressources stratégiques. Les ressources représentent des actifs de l'entreprise difficilement imitables (Teece et al., 1997, p.516). Les compétences organisationnelles sont constituées d'un ensemble de ressources individuelles et collectives nécessaires pour réaliser une activité. Les CD correspondent à « l'habileté de l'entreprise d'intégrer, bâtir et reconfigurer les compétences internes et externes pour s'attaquer à des environnements en changement rapide » (Teece et al., 1997, p. 516). Eisenhardt et Martin (2000) précisent que les CD peuvent également être observées dans des environnements stables.

Collis (1994) propose de distinguer quatre catégories de CD :

- La première est l'aptitude à rendre performantes les fonctions de base d'une entreprise.
- La seconde concerne l'amélioration de ces activités. La pratique du *kayzen*, correspondant à un processus d'amélioration continue est un exemple de mise en œuvre de CD. Le recours au *benchmarking*, c'est-à-dire à un processus de comparaison avec les meilleurs, peut également constituer un levier pour améliorer les performances sur certains points et orienter une dynamique de la performance.
- La troisième, en prolongement de la seconde, consiste à créer de la valeur et à développer de nouvelles stratégies avant ses concurrents. La capacité à intégrer la problématique du management de la valeur pour le client dans une gestion par coûts cibles durant les phases de conception et de développement d'un produit nouveau

peut par exemple permettre de maîtriser l'adaptation à de nouveaux marchés tout en contrôlant les coûts.

- La dernière CD correspond à des « métacapacités » et relève de l'apprentissage. La capitalisation et le partage des meilleures pratiques internes, par exemple au sein d'un « club métier » ou à travers des bases de données, peuvent contribuer à générer de l'apprentissage collectif. Certaines cultures organisationnelles peuvent enfin favoriser ou non l'apprentissage de nouvelles compétences.

Les CD peuvent conduire à influencer l'environnement de la firme (Eisenhardt et Martin, 2000). Elles peuvent par exemple créer des besoins nouveaux ou être copiées par des concurrents. Elles entraînent donc une dynamique concurrentielle. Elles ne sont pas des réactions ad hoc ou des réponses à des problèmes émergents (Ambrosini et Bowman, 2009). Elles possèdent donc un caractère déterminé et contrôlé. Une forme d'émergence peut parfois exister dans leur identification mais elles sont ensuite institutionnalisées et maîtrisées au service d'une performance en mouvement.

### **2.2.2 Mise en œuvre des capacités dynamiques**

Par rapport aux théories basées sur les ressources et les compétences, la TCD accentue la dimension temporelle des décisions et des actions (Priem et Butler, 2001 ; Wang et Ahmed, 2007). La prise en considération de cette dimension temporelle dans l'analyse est d'autant plus cruciale quand il s'agit d'étudier un processus d'internationalisation par essence dynamique (Pantin, 2006). Collis (1994) et Winter (2003) estiment que les CD fondent un avantage concurrentiel à partir du moment où elles permettent d'améliorer les performances d'une entreprise plus rapidement que ses concurrents et au-delà d'un niveau zéro de fonctionnement quotidien des processus organisationnels.

Pour Zollo et Winter (2002), les CD s'inscrivent dans un processus structuré et constant. Les CD reposent sur un processus d'apprentissage de nouvelles connaissances. Elles font l'objet d'une gestion rigoureuse. Les CD selon Winter (2003) représentent des routines parfaitement maîtrisées, souvent répétitives et formalisées. Pour Eisenhardt et Martin (2000), les CD peuvent constituer des « best practices » diffusées de manière plus ou moins homogènes dans plusieurs entreprises. Selon Eisenhardt and Martin (2000), dans un environnement peu turbulent, les CD sont détaillées, analytiques et stables. Il peut s'agir de « dupliquer » des processus industriels standards d'un pays à l'autre par exemple. Les résultats peuvent alors être plus facilement anticipés. La TCD permet également d'expliquer les évolutions du business model d'une entreprise (Brink et Holmén, 2006).

### **2.2.3 Eclairages empiriques**

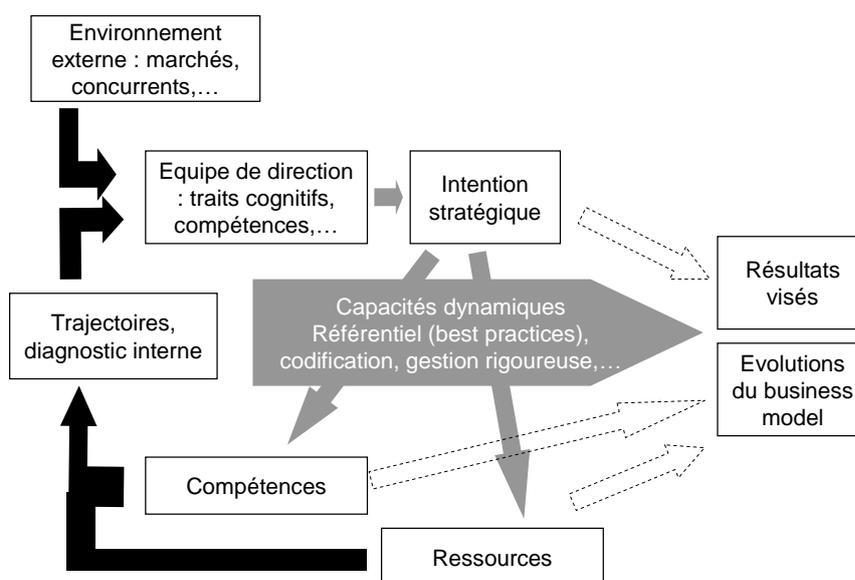
Différentes stratégies ont été éclairées à partir de la TCD. Pour Helfat (1997), le cas de l'industrie pétrolière américaine montre que l'activité de Recherche et Développement correspond à une capacité dynamique à partir du moment où elle va permettre à terme de satisfaire les nouvelles demandes des clients. A partir du cas de cinq entreprises dans le

secteur des nouvelles technologies, Danneels (2002) estime que l'innovation en termes de produits peut être considérée comme une CD. Elle mobilise des compétences en les orientant vers le futur. Eisenhardt et Martin (2000) estiment que les opérations d'acquisitions, de fusions, d'alliances et d'innovations des produits correspondent à des CD qui permettent de faire évoluer la configuration des ressources des entreprises. Karim et Mitchell (2000) ont étudié des processus d'acquisition à travers le prisme de la TCD. Les stocks de ressources des entreprises font l'objet de reconfigurations permettant de saisir de nouvelles opportunités. Karim (2006) montre qu'une reconfiguration de la structure d'une organisation correspond à une capacité dynamique car l'utilisation des ressources est modifiée et permet de s'adapter aux évolutions de l'environnement.

Les processus d'acquisition et d'internationalisation peuvent entraîner des transferts de ressources et de compétences. Selon Cohen et Levinthal (1990), deux types de capacités dynamiques peuvent favoriser la réussite de transferts : la capacité d'absorption et la capacité de transmission. La capacité d'absorption dépend des connaissances et des compétences des individus. Un accompagnement avec différents supports, des réunions et des déplacements réguliers dans les entités concernées accentuent les chances de succès. La capacité de transmissions implique une forme d'empathie à l'égard des partenaires afin de tenir compte de leurs spécificités entre autres culturelles. Zander et Kogut (1995) estime que ce processus suppose un effort de codification des connaissances.

A partir de cette revue de la littérature, la figure 1 résume des orientations pour analyser le cas. A partir de diagnostics internes et externes, l'équipe de direction devrait formuler une intention stratégique. Cette dernière devrait inscrire les compétences et les ressources dans une dynamique orientée vers des résultats à atteindre et pouvant modifier le business model de la firme.

**Figure 1 : orientations**



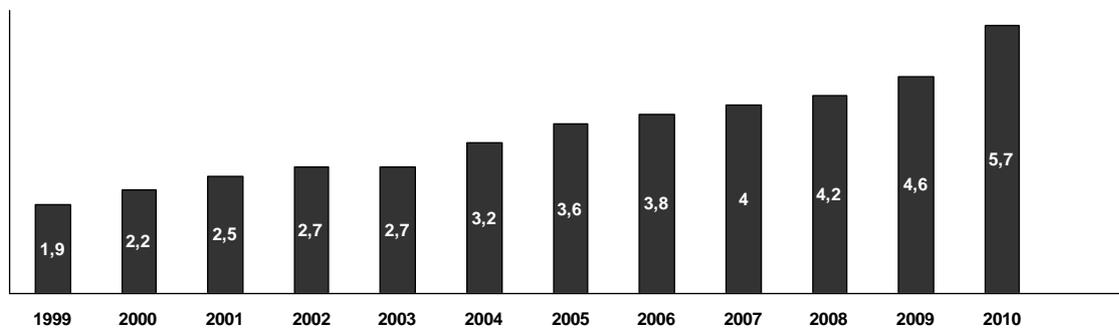
### 3. Présentation du cas et méthodologie

Nous commencerons par présenter l'entreprise étudiée et les raisons pour lesquels ce cas a semblé intéressant. Ensuite nous développerons notre méthodologie de recherche.

#### 3.1 Présentation et intérêt du cas étudié

Le choix du cas a pour origine une série d'étonnements à propos des performances du constructeur automobile Hyundai-Kia. Premièrement, ses ventes ont connu une progression très importante depuis plus de dix ans (figure 2) et en particulier sur des marchés matures comme ceux de l'Europe et des Etats-Unis.

Figure 2 : Evolutions des volumes des ventes dans le monde



Un second étonnement provient du fait que ces progressions de ventes correspondent aux annonces effectuées au début des années 2000 par le Président-Directeur Général de cette entreprise. Enfin les objectifs de volumes de ventes ont été atteints malgré la crise économique débutée à la fin de l'année 2008. Cette crise a entraîné une chute moyenne de vingt-et-un pourcent des marchés automobiles entre 2007 et 2008. Hyundai-Kia est devenu l'un des acteurs majeurs de l'industrie automobile (tableau 1).

Tableau 1 : principaux constructeurs automobiles dans le monde en 2010 (source CCFA)

Constructeurs		Vente en milliers
TOYOTA	1	8 557
GENERAL MOTORS	2	8 476
VOLKSWAGEN	3	7 341
HYUNDAI-KIA	4	5 765
FORD	5	4 988
NISSAN	6	3 982
HONDA	7	3 643
PSA Peugeot Citroën	8	3 606
SUZUKI-MARUTI	9	2 893
RENAULT-Dacia-Samsung	10	2 716

Cette série d'étonnement est amplifiée par le fait que Hyundai est une entreprise relativement récente, fondée en 1967, par rapport aux leaders du marché automobile, Toyota, Ford, Volkswagen et General Motors. Le premier véhicule a été commercialisé en 1974.

En 2011, le résultat net de Hyundai-Kia s'élève à 7,8 milliards d'euros et les ventes cumulées sont de 6,5 millions d'unités. Les dirigeants de Hyundai figurent aujourd'hui parmi les hommes les plus riches du monde. Le groupe est dirigé depuis 1999 par le fils de son fondateur : M. K. Chung. La même année, Hyundai avait acquis à hauteur de trente-neuf pourcent un autre constructeur coréen, Kia, en difficulté après la crise en Asie. Sur le fond les pratiques étaient relativement similaires entre les deux constructeurs.

Comment une entreprise nationale a-t-elle pu conquérir des parts de marchés à l'international dans un secteur mature très concurrentiel comme celui de l'automobile ? La théorie des capacités dynamiques permet-elle d'expliquer cette performance ?

### 3.2 *Méthodologie de recherche*

Sur le plan méthodologique, nous avons opté pour une recherche qualitative. Elle répond d'une part en partie aux limites de la majorité des travaux sur les capacités dynamiques qui utilisent une méthodologie quantitative et d'autre part à la demande d'étude longitudinale formulée par Easterby-Smith et al. (2009). Ce dernier choix est cohérent par ailleurs avec l'utilisation du cadre théorique des capacités dynamiques (Pantin, 2006). Pour Yin (2003), une étude de cas permet d'analyser en profondeur un phénomène contemporain ou un processus et ses nombreuses interactions. Cette stratégie de recherche est adaptée lorsqu'il est difficile d'isoler un phénomène de son contexte d'étude et lorsque de multiples sources de collecte des données sont utilisées.

Trois sources d'informations ont été recoupées en provenance :

- d'entretiens informels de 2005 à 2011 dans un groupe automobile français, dans le cadre d'une activité salariée (plus de vingt avec des interlocuteurs différents au niveau de la Direction Générale et d'une durée moyenne de trente minutes) et de documents publiés par la direction du benchmarking de cette entreprise,
- des sites automobiles,
- de la presse professionnelle.

Les sources peuvent être qualifiées de secondaires mais nous nous sommes focalisés sur les faits connus du public et de la profession. Ils font figures de preuves et sont vérifiables. Leur classement a été effectué selon un axe chronologique et selon les concepts issus de la revue de la littérature.

L'intention stratégique est venue compléter la théorie des capacités dynamiques lors de l'analyse du cas. Des axes d'analyses simples ont été déterminés dans le cadre d'une démarche exploratoire. L'interprétation des enchaînements et des causes a été limitée mais pourrait faire l'objet d'investigations complémentaires. Cette interprétation poussée ne nous

a cependant pas semblée utile pour éclairer une évolution générale. La ligne directrice a été privilégiée par rapport à des approfondissements qui auraient conduits à mobiliser d'autres concepts théoriques en faisant peut être perdre de vue la logique globale du mouvement des CD.

## **4. Le cas Hyundai-Kia**

La restitution de l'étude de cas débute par l'intention stratégique énoncée par le Président-Directeur Général du groupe Hyundai-Kia. Elle n'apparaît pas en rupture avec la trajectoire passée de la société même si elle apparaît extrêmement ambitieuse. Des compétences clés et des ressources spécifiques sont mises en œuvre pour donner une réalité à l'intention stratégique. Cette dernière prend forme progressivement et rigoureusement.

### **4.1 Intention stratégique, trajectoire, ressources et compétences de base**

L'intention stratégique repose sur une trajectoire. L'intention s'avère cohérente avec les opportunités et les risques dans l'environnement et les forces et les faiblesses internes du groupe Hyundai-Kia au début du siècle.

#### **4.1.1 Intention stratégique**

Au début des années 2000, l'intention stratégique des dirigeants du groupe Hyundai-Kia est de voir leur entreprise devenir l'un des cinq plus grands constructeurs automobiles au monde avant 2010. Le groupe s'affirme alors comme le dixième constructeur mondial avec 2,2 millions de véhicules vendus. L'objectif de volumes de ventes s'élève à 5,3 millions de véhicules. Cette ambition doit s'appuyer sur une croissance sur les marchés étrangers, principalement aux Etats-Unis, en Europe et en Chine. Pour le PDG de Hyundai-Kia, Chung Mong-Koo, la réussite implique « de concentrer nos efforts sur l'amélioration de la compétitivité et de la qualité et de définir le plan d'implantation de nouvelles usines »<sup>3</sup>. Conjointement, il est prévu d'adapter les prestations des véhicules aux attentes des clients des différentes régions du monde. L'effort à mettre en œuvre est important et un sentiment d'urgence naît de la crise en Asie de la fin des années quatre-vingt dix.

#### **4.1.2 Trajectoire**

L'intention stratégique des dirigeants de Hyundai et de Kia est cohérente avec une analyse classique des opportunités et des risques dans l'environnement de la firme et des forces et des faiblesses à l'intérieur de l'entreprise (Mintzberg et al., 1998). Sur ce dernier diagnostic, au moins quatre points méritent d'être soulignés.

Premièrement sur le plan de l'internationalisation, dès les années soixante-dix, les constructeurs automobiles coréens se lancent à la conquête du monde en développant leurs

---

<sup>3</sup> <http://europe.autonews.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20000717/ANE/7170817>

exportations. Leurs marques restent néanmoins longtemps assez peu connues dans le monde.

Deuxièmement, l'identification des faiblesses passées apparaît nourrir les objectifs à venir. C'est en particulier le cas concernant les critiques à l'encontre d'une part de véhicules exportés qui n'ont pas toujours su répondre aux attentes des clients à l'international et d'autre part d'une qualité qui laissait parfois à désirer. Des progrès seront effectués avec le temps mais il ne semble pas que cela soit suffisant puisque l'un des grands objectifs du groupe en 2000 pour les dix prochaines années consiste précisément à améliorer le niveau de qualité des véhicules vendus. Les efforts consentis sur la qualité des produits doivent également se traduire positivement dans l'image de marque des produits.

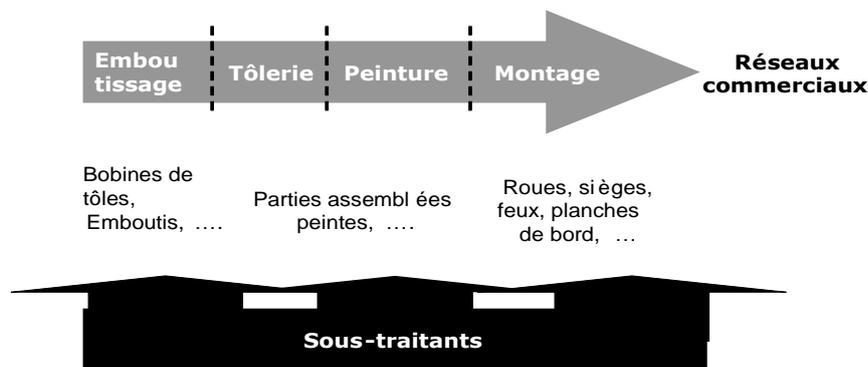
Troisièmement, la formulation d'objectifs ambitieux par les dirigeants coréens n'est pas nouvelle. Une première intention est affichée au sein de Hyundai en 1993 : progresser du vingtième rang mondial des constructeurs automobiles au dixième rang avant l'an 2000. L'objectif décliné sous forme de plans stratégique et opérationnel sera atteint.

Quatrièmement, l'intention stratégique est formulée après la crise asiatique de la fin des années quatre-vingt dix. L'enjeu consiste alors à être moins exposé aux variations des demandes de la région et à limiter les risques de change à l'exportation. L'implantation d'usines hors de la Corée répond par ailleurs en partie à ce dernier point.

#### 4.1.3 Compétences et ressources de base

En 2000, Hyundai-Kia est certes un acteur relativement récent sur le marché automobile mais il dispose d'une base solide sur ses métiers récurrents et dans le management des projets de nouveaux véhicules, y compris dans les développements internationaux. Il maîtrise ses processus industriels de production de véhicules en articulant des activités principales d'emboutissage, de tôlerie, de peinture et d'assemblage (figure 3). De plus, il utilise un réseau d'équipementier dont il est parfois propriétaire, détenant entre autre le premier équipementier coréen Hyundai Mobis et un aciériste. Enfin, ses réseaux commerciaux lui permettent d'être le leader sur son marché domestique et lui confère un savoir-faire dans ce domaine également.

Figure 3 : Processus industriel



En termes de renforcement de la maîtrise des coûts, un enjeu a consisté à tirer parti du rapprochement entre Hyundai et Kia en 1999. L'objectif a été de renforcer les synergies entre les deux marques. Il s'est agi en particulier de réduire le nombre de plateformes utilisées avant la fin de l'année 2005. Cet effort de standardisation sur les parties du véhicule non visibles par le client permet de réduire les coûts de développement et de production des produits. Les programmations de robots, le dimensionnement des équipements, etc. doivent être standardisés pour pouvoir s'adapter à des plateformes identiques. Conjointement les masses d'achat négociées sont plus importantes et les prix peuvent être négociés à la baisse.

Finalement Hyundai-Kia possède un certain nombre de « best practices » internes qui vont servir de références en termes de techniques et de performances pour ses implantations à l'étranger (Eisenhardt et Martin, 2000). Cette base de connaissance s'est enrichie lors du rapprochement entre Hyundai et Kia en 1999. Elle s'applique par ailleurs à une bonne partie de la chaîne de valeur intégrée. Des pratiques externes viennent également nourrir les compétences du constructeur. Hyundai-Kia s'est ainsi fortement inspiré des méthodes de production de Toyota (Byoung-Hoon et Hyung-Je, 2007). Ce dernier est généralement présenté comme le leader du marché automobile en termes de qualité. Les techniques de management de Toyota ont par ailleurs été largement commentées et diffusées depuis plus de quarante ans.

## **4.2 Capacités dynamiques**

Force est de constater une progression constante des ventes de Hyundai-Kia au cours de la décennie 2000. Les attentes des clients ont semble-t-il finalisé les actions dans l'entreprise, en commençant par les activités de R&D. Les compétences industrielles ont ensuite accompagné cette logique commerciale.

### **4.2.1 Progression continue des volumes de ventes**

Les résultats visés en 2000 ont été progressivement atteints avec une politique de croissance à l'international. L'année 2005 semble une année charnière puisque le groupe gagne trois places dans le classement des constructeurs mondiaux pour se hisser à la sixième place<sup>4</sup>. Le business model de Hyundai-Kia a résisté à la crise économique débutée à la fin de l'année 2008. En 2010, Hyundai-Kia devient le cinquième constructeur au monde<sup>5</sup>. En 2011, il confirme sa position avec 6,6 millions de véhicules vendus, dont plus d'un million en Chine et aux Etats-Unis et près de 700 000 en Europe.

En Corée, le groupe Hyundai-Kia continue de détenir plus des trois quarts des parts de marché. L'accès à ce marché est difficile pour les concurrents étrangers, en particulier européens, en raison par exemple de normes de sécurité et d'anti-pollution spécifiques et coûteuses à mettre en place. Pour 2012, le groupe anticipe de vendre 7 millions d'unités dans le monde.

---

<sup>4</sup> Source CCFA.

<sup>5</sup> Quatrième si l'on ne cumule pas les ventes de Renault et Nissan.

#### 4.2.2 Dynamique des ventes orientées vers la conquête de nouveaux marchés

L'image de marque que l'on peut assimiler à une ressource intangible a été renforcée et précisée (Collis, 1994). Le PDG va ainsi positionner d'une part la marque Hyundai comme « raffinée et confiante » avec beaucoup d'équipements en série à destination de clients matures et d'autre part la marque Kia comme « excitante et abordable » avec des modèles sportifs et des « véhicules utilitaires sportifs ». La marque Kia est ainsi associée à des gammes de produits moyennes et inférieures. Hyundai se positionne sur des segments plus élevés en gamme. En même temps, des technologies nouvelles et protégeant l'environnement (véhicules hybrides,...) sont mises en avant.

Les performances des produits vendus dans le secteur automobile se jouent beaucoup en amont. Le management des coûts est souvent cité en exemple dans la littérature<sup>6</sup>. Mais plus globalement il s'agit de gérer l'ensemble des performances futures y compris en termes de qualité et de différenciation des produits pour le client final. Des investissements dans des centres de R&D vont alors être effectués dans différents endroits du monde. Un centre de R&D a par exemple vu le jour à Francfort<sup>7</sup>. L'intégration des compagnies Hyundai et Kia avait déjà entraîné une rationalisation immédiate de la R&D. Des embauches sont venues soutenir cette politique avec entre autre celle d'un nouveau directeur du Design, Thomas Buerkle, issu de BMW<sup>8</sup>.

La progression des ventes est précédée par l'implantation de sites industriels à l'étranger (tableau 2). Ils sont destinés à produire des modèles diversifiés adaptés aux attentes de chaque marché proche et apparaissent comme une composante essentielle de la stratégie menée.

<b>Hyundai</b>		<b>Kia</b>	
1997	Turquie	2002	Chine
1998	Inde	2006	Slovaquie
2002	Chine	2009	Etats-Unis
2009	République Tchèque		
2011	Russie		

Dans un premier temps, les marchés émergents de l'Asie et de l'Inde ont été développés. Ensuite, une seconde vague d'implantation a été réalisée pour conquérir l'Europe et les Etats Unis. Le nouveau marché visé serait la Russie.

<sup>6</sup> On peut se référer à des études reprises par le CAM-I (Computer Aided Manufacturing – International).

<sup>7</sup> Les véhicules compacts i30 et Cee'd ont ainsi été dessinés et développés pour l'Europe près de Francfort

<sup>8</sup> <http://www.autonews.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20111223/RETAIL07/111229948/1427>

#### **4.2.3 Diffusion des compétences et des ressources de base, l'exemple de l'implantation d'un site industriel en Slovaquie**

A l'origine, les pratiques de Hyundai-Kia fondent un business model de production à bas coûts en Corée. Ce pays fait partie des « Leading Competitive Countries » (LCC). Des implantations dans certains pays montrent une volonté d'exporter un modèle « low cost » pour concurrencer sur les prix les constructeurs occidentaux sur leurs marchés locaux traditionnels. Avant de viser une différenciation de ses produits pour en augmenter la valeur perçue, le constructeur coréen a ainsi commencé par mener une guerre des prix avec les constructeurs occidentaux.

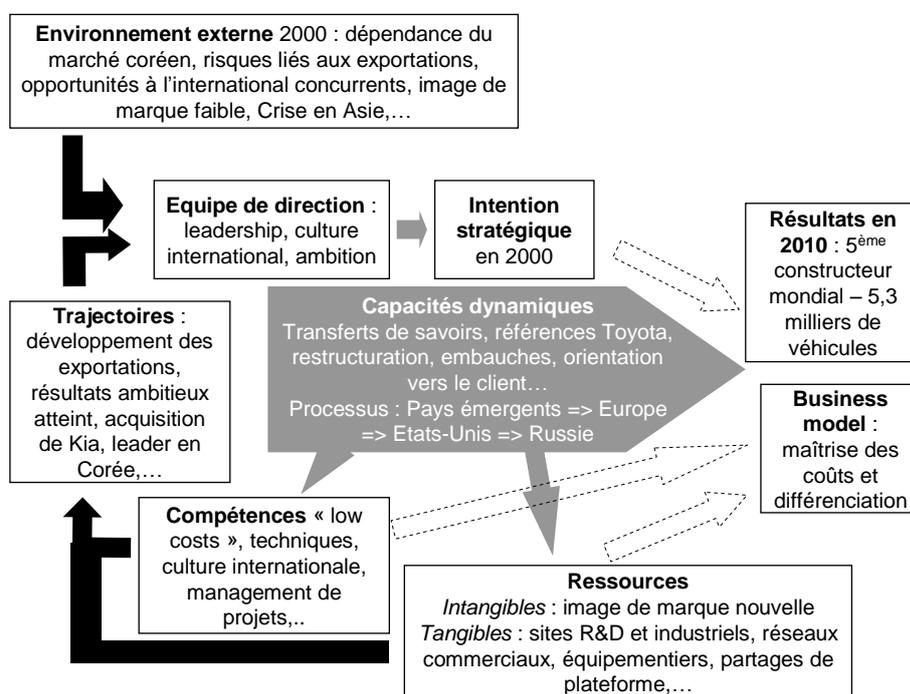
Pour illustrer la volonté de s'appuyer sur un modèle de production à bas coûts dans la conquête de parts de marché, on peut citer le cas de l'implantation industrielle de Kia en Slovaquie en 2004. Après avoir étudié dès 1999, les possibilités de construction d'une usine en République Tchèque, en Hongrie, en Pologne et en Slovaquie, le choix s'est finalement porté sur ce dernier pays dans la ville de Zilina proche de la frontière avec la République tchèque et la Pologne. Les trois premiers pays présentaient des niveaux de coûts salariaux jugés trop importants. Ce site industriel possède des avantages compétitifs en termes de coûts par rapport aux usines situées en Europe de l'Ouest. Par sa proximité, il répond à la volonté de conquérir des marchés européens en limitant les coûts logistiques. Soixante-quinze pourcent de la production est destinée à l'Europe occidentale.

L'entreprise prévoyait de fabriquer au départ 200 000 véhicules par an pour un investissement de 700 millions d'euros. Kia décide finalement de viser une production de 300 000 véhicules par an, pour un investissement de plus de 1,1 milliards d'euros sur trois ans. Cinquante pourcent de l'investissement est financé par les capitaux du groupe et le reste par emprunt. Hyundai-Kia bénéficie d'un accès au crédit à un taux faible auprès des banques coréennes. Les aides publiques slovaques correspondront à environ quinze pourcent du montant total de l'investissement. Kia bénéficiera d'une exonération de taxes pendant dix ans. Le gouvernement slovaque dote la ville de Zilina de nouvelles infrastructures en prolongeant une autoroute entre Zilina et Bratislava, en construisant un terminal de chemin de fer, un hôpital et des écoles (dont une de langue coréenne pour les enfants du personnel).

Kia demande à des fournisseurs asiatiques habituels de s'implanter également en Slovaquie et exige la présence d'au moins Hyundai Mobis. Ce dernier produira des modules de face avant (radiateur, projecteurs et condenseurs de climatisation), des modules de châssis et de cockpit et des sièges. De nombreux fournisseurs automobiles sont déjà présents en Slovaquie, en République tchèque et en Pologne. Les investissements totaux des fournisseurs s'élèveront à 300 millions d'euros, pour neuf sous-traitants fournissant à quatre-vingt-dix pourcent Kia. L'usine emploiera directement 2 800 personnes.

La figure 4 synthétise l'analyse du cas.

Figure 4 : analyse du cas



## 5. Discussion

Au moins trois points peuvent faire l'objet d'une discussion. D'une part la dynamique impulsée par les dirigeants et la capacité de suivi des autres membres de l'organisation peuvent être mises en avant. D'autre part la faculté à développer progressivement de nouvelles ressources et de nouvelles compétences dans le monde à partir d'un socle national est intéressante. Enfin l'inertie des concurrents face à la montée en puissance du groupe coréen mérite d'être soulignée. Ces points permettent d'insister sur les capacités dynamiques spécifiques de l'entreprise étudiée par rapport à ses concurrents.

### 5.1 Rôle de l'équipe de direction et culture des membres de l'organisation

Cet article confirme le rôle joué par l'équipe de direction dans le déploiement des CD (Teece, 2007 ; Aragon-Correa et Sharma, 2003 ; Tripsas et Gavetti, 2000 ; Pantin, 2006). L'intention affichée en 2000 est extrêmement ambitieuse. Elle est simple en termes de communication et répétée régulièrement. Elle a pu servir de catalyseur à la démarche entreprise. Les moyens à la disposition du groupe ne sont pas suffisants lors de la formulation de l'intention stratégique et ont entraîné de nombreuses évolutions dans les ressources de l'organisation et dans l'enrichissement de ses compétences (Hamel et Prahalad, 1989, 1990).

En même temps, les cultures nationale et d'entreprise des membres de ce groupe coréen semblent également essentielles pour comprendre la dynamique créée. Tournés vers

l'international bien avant les années 2000, bénéficiant donc d'expériences dans ce domaine et n'hésitant pas à s'expatrier pour développer leurs affaires, la culture des membres de Hyundai-Kia représenterait une ressource à part entière capable de générer des capacités dynamiques.

Autrement dit la TCD montre que derrière les processus stratégiques et leurs mises en œuvre, la capacité des individus à engager et à s'engager dans une dynamique est essentielle. Mintzberg et al. (1998) positionne d'ailleurs la théorie des ressources au sein de l'école culturelle. La culture est alors assimilée à une ressource pour l'entreprise. Sur le fond, ce sont avant tout les individus qui montrent leur habileté à intégrer, à bâtir et à reconfigurer des compétences et qui interprètent les risques et les opportunités dans leurs environnements.

## *5.2 Développement des ressources et des compétences métiers*

Les membres de Hyundai-Kia bénéficient d'une expertise dans différents domaines (Eisenhardt et Martin, 2000). La construction d'une automobile suppose l'articulation de compétences techniques et managériales dans plusieurs métiers. Le processus est certes très répétitif pour les constructeurs généralistes. Le produit reste néanmoins complexe et doit répondre à des normes exigeantes par exemple en matière de sécurité. Conjointement les relations inter-organisationnelles avec les sous-traitants sont souvent un gage de réussite. Dans le cas présent d'une entreprise fortement intégrée, il peut s'agir d'une source d'avantage concurrentiel. Le transfert des compétences serait plus efficace en termes de capacités d'absorption et de transmissions (Cohen et Levinthal, 1990) en recourant à des partenaires connus et aux intérêts convergents.

En même temps, les équipes de Hyundai-Kia ont été capables d'adapter leurs connaissances et leurs pratiques à des environnements nouveaux (Winter, 2003). Le processus a semblé structuré et constant. Il a consisté progressivement à développer des ventes, des capacités de production et des activités de recherche et développement (Zollo et Winter, 2002). La prise en compte des attentes des clients a conduit Hyundai-Kia à restructurer une partie de ses produits ou encore à investir dans de nouvelles compétences en termes de design et de connaissances des marchés.

Avant de s'implanter en Europe de l'Est, Hyundai avait montré sa capacité à acquérir des parts de marchés rapidement comme en Inde (0% en 1998 contre 13% en 2005) et en Chine (0% en 2001 contre 7% en 2005). Des sites de production avaient été construits dans ces pays. L'entreprise bénéficie donc d'un effet d'apprentissage (Collis, 1994) et de compétences dans ce domaine, accentué par le choix de localisations majoritairement dans des pays émergents, avec des modes de fonctionnement relativement proches de la Corée.

Conjointement à l'évolution de ses ressources, Hyundai-Kia a développé des business models spécifiques à chaque marque et à chaque catégorie de clients tout en recherchant des synergies entre les deux marques, en particulier sur des éléments non différenciant en

termes d'aspects comme les plateformes. Son business model à l'international a su évoluer globalement (Brink et Holmén, 2006).

### *5.3 Inerties des concurrents et influence de l'environnement de la firme*

On peut constater une certaine inertie des concurrents, en particulier occidentaux, face à la démarche de conquête de Hyundai-Kia. Les autres constructeurs semblent dans le tableau dressé être restés figés à un niveau d'évolution zéro, dans une forme d'incapacité dynamique (Winter, 2003 ; Collis, 1994).

Différents facteurs peuvent expliquer cette inertie. A titre de réflexion, nous pouvons nous focaliser sur le cas des constructeurs français. Selon nous, la structure des coûts liée à leurs implantations en France<sup>9</sup> et l'impossibilité de s'affranchir de tout ou partie de ces sites peuvent représenter deux des principaux facteurs pouvant expliquer une faible réactivité de leur part. Les questions de la fermeture d'usines et de la délocalisation sont des sujets difficiles. L'industrie automobile est un vecteur d'emplois important. Les gouvernements peuvent peser dans une opération de délocalisation et dans la fermeture d'une usine. C'est peut-être le cas pour le constructeur Renault, dans lequel l'Etat français détient une participation. En 2010, après une rencontre avec le Président de la République Française, le Président de Renault se sent obligé de préciser publiquement : « J'ai rassuré le Président de la République. Renault est une entreprise française, une entreprise responsable et citoyenne, attachée à son patrimoine industriel et technologique »<sup>10</sup>. De même les débats entre le gouvernement et les dirigeants de PSA ont alimenté la presse courant 2012 à propos de la fermeture d'un site en région parisienne. L'Etat a commandité un rapport sur le sujet. Au-delà des débats, on y trouve écrit que PSA est resté trop dépendant de son marché européen et se trouve « pris en tenaille entre les voitures produites à bas coût en Europe centrale et orientale, d'un côté, et les constructeurs allemands premium »<sup>11</sup>.

L'équation économique pour les constructeurs automobiles nationaux semble être de conserver leur outil industriel dans leur pays d'origine, donc plus coûteux que ceux de certains concurrents, de réussir à préserver a minima leurs parts de marchés sur les marchés où ils dominaient et de développer des ventes à l'étranger. Finalement, il s'agirait de stratégies proches de celles du groupe Hyundai-Kia. Les capacités dynamiques divergeraient par contre entre les constructeurs. Autrement dit l'intention stratégique ne suffit pas et la TCD est indissociable de l'histoire et du jeu de contraintes qui entourent les firmes (Madhoc et Osegowtisch, 2000 ; Teece et al., 1997 ; Nelson et Winter, 1982).

---

<sup>9</sup> Renault dispose de six usines en France et PSA-Citroën également. Ces implantations industrielles sont anciennes et font partie de la vie des régions françaises. Pour les deux constructeurs, les constructions ou les acquisitions d'usines en Europe de l'Est ne se sont pas accompagnées de fermetures d'usine en France.

<sup>10</sup> Communiqué de presse du 16 janvier 2010.

<sup>11</sup> <http://proxy-pubminefi.diffusion.finances.gouv.fr/pub/document/18/13078.pdf>

## 6. Conclusion

La TCD permet de structurer la restitution et l'analyse du déploiement des stratégies dans une organisation sur une longue période (Mintzberg et al., 1998). L'école de la conception des stratégies serait restée figée sur une période sans rendre compte nécessairement du mouvement engagé, même si elle peut nourrir la formulation de l'intention stratégique. Entre 2000 et 2010, cette dernière est devenue une réalité (Hamel et Prahalad, 1989 ; 1990 ; Teece, 2007 ; Aragon et Sharma, 2003 ; Tripsas et Gavetti, 2000 ; Pantin, 2006). Pour y parvenir, les dirigeants du groupe coréen se sont appuyés sur les résultats passés de l'entreprise en réinventant une trajectoire cohérente pour l'avenir. Des compétences existant en interne et en externe ont été intégrées, créées et reconfigurées (Teece et al., 1997) pour conquérir des parts de marchés dans le monde entier.

L'école du positionnement et en particulier les travaux de Porter (1986) peuvent aider à la formulation de la stratégie. Par contre le cas confirme que des stratégies de maîtrise des coûts et de différenciation peuvent coexister et reposer sur un socle technique commun, permettant de réduire les coûts sur les parties non visibles par les clients. Les clients et les produits proposés se sont enrichis et ont fait évoluer le business model « low costs » du constructeur (Brink et Holmén, 2009). Les processus de production et les implantations géographiques ont été multipliés dans le monde. La démarche a semblé méthodique, contrôlée (Collis, 1994 ; Zollo et Winter, 2002 ; Winter, 2003) et formalisée (Cohen et Levinthal, 1990 ; Zander et Kogut, 1995) dans un environnement où les concurrents, les technologies et les attentes des clients sont globalement connus ou déchiffrables (Eisehardt et Martin, 2000). Il ne s'agit pas d'une stratégie d'enlisement contrairement aux premières convictions de Porter.

A la lecture du cas, l'école de la planification peut se combiner avec la TCD, tout en admettant une forme d'émergence de certains problèmes. L'utilisation de la TCD a permis de donner une vision globale du processus d'atteinte des performances visées mais au détriment forcément d'analyses ponctuelles et de la mise en évidence des aspérités dans le chemin parcouru par l'entreprise (Ambrosini et Bowman, 2009 ; Loasby, 2010 ; Pavlou et El Sawy, 2011). L'apprentissage, l'incertitude et la complexité auraient pu être approfondis.

Cette dernière limite tient également à la méthodologie utilisée. Toute une partie émergente de l'élaboration de l'intention stratégique et de sa mise en œuvre n'a pas été développée dans la restitution du cas (Ambrosini et Bowman, 2009). Le processus n'est pas totalement linéaire et probablement peu ou prou interactif (Mintzberg et al., 1998). On peut citer quelques exemples. Ainsi, lors de l'implantation en Slovaquie, un conflit entre les propriétaires des terrains et le gouvernement a entraîné un retard de plusieurs mois dans l'implantation de l'usine. Par ailleurs, le constructeur automobile connaît des conflits sociaux réguliers face à une politique sociale dure en Corée. On peut également citer les accusations de détournement de fonds et de corruption à l'encontre du PDG de Hyundai il y a quelques années, avant que celui-ci ne soit « pardonné ». Enfin les résultats financiers imbriqués dans un conglomérat de participations croisées rendent la lecture des résultats de la branche

automobile assez compliquée sur le fond. Par rapport à la trajectoire économique du groupe durant la première décennie du siècle, il semble néanmoins que ces éléments n'ont pas joué un rôle majeur.

Sur le plan théorique, la TCD apparaît complémentaire à d'autres travaux théoriques déterministes classiques plus qu'en opposition. Il semble difficile de la classer dans l'école culturelle (Mintzberg, 1998). Un premier prolongement de l'étude de cas exploratoire pourrait consister à faire apparaître la face cachée et construite d'une approche stratégique qui paraît impersonnelle et calculée. Sans nécessairement explorer la dimension construite des performances, une seconde piste de recherche consisterait dans une analyse comparée des capacités dynamiques entre Hyundai-Kia et ses concurrents. Elle permettrait de faire émerger les capacités et les « incapacités dynamiques » de certains face au plan de conquête du constructeur coréen. Des acteurs du secteur peuvent mobiliser des CD différentes de celles de Hyundai-Kia comme le groupe Renault-Nissan en se lançant dans une politique de partenariats et de collaboration avec d'autres leaders de l'industrie automobile. Une partie des CD est sans doute spécifique à chaque entreprise, une autre probablement partagée (Eisenhardt et Martin, 2000). Cette étude de cas ouvre ainsi à des recherches complémentaires tout en ayant contribué à la recherche sur les CD.

## 7. Bibliographie

- Ambrosini, V., Bowman, C., (2009), « What are Dynamic Capabilities and are they a Useful Construct in Strategic Management? », *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 29-49.
- Aragon-Correa, J. A., Sharma, S., (2003), « A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy », *Academy of Management Review*, 28(1): 71– 88.
- Barney, J., (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17(1).
- Brink, J., Holmén, M., (2006), « Capabilities and Radical Changes of the Business Models of New Bioscience Firms », *Creativity and Innovation Management*, vol.18, n° 2, p. 109-120, 2009.
- Byoung-Hoon, L., Hyung-Je, J., (2007), « The Mutation of the Toyota Production System: Adapting the TPS at Hyundai Motor Company », *International Journal of Production Research*, vol. 45, n° 16, p. 3665-3679.
- Collis, D. J., (1994), « Research note: How valuable are organizational capabilities? » *Strategic Management Journal*, 15 (Winter special issue), p. 143-152.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A., (1990), « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-152.

- Danneels, E., (2002), « The dynamics of product innovation and firm competences », *Strategic Management Journal*, 23, 1095–1121
- Dierickx, I., Cool, K., (1989), « Asset Stock Accumulation and Sustainability of competitive Advantage », *Management Science*, 35, (12), pp. 1504–1511.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., Peteraf M., (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.
- Hamel, G., Prahalad C. K.,(1990), « The core competencies of the corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, 3.
- Hamel, G., Prahalad C. K., (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, 3.
- Helfat, C. E., Peteraf, M., (2009), « Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path », *Strategic Organization*, 7(1): 91-102.
- Hofer C., Schendel D. , (1978), *Strategy formulation : analytical concepts*, West Publishing Company.
- Helfat, C.E., (1997), « Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D », *Strategic Management Journal*, 18, 339–360.
- Karim, S., (2006), « Modularity in organizational structure: the reconfiguration of internally developed and acquired business units », *Strategic Management Journal*, 27, 799–823.
- Karim, S., Mitchell, W. ,(2000), « Path dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978–1995 », *Strategic Management Journal*, 21, 1061–1081.
- Lee B.-H., Jo, H.-J., (2007), « The Mutation of the Toyota Production System: Adapting the TPS at Hyundai Motor Company » *International Journal of Production Research* , 45, 16: 3665–3679.
- Loasby, B. J., (2010), « Capabilities and strategy: problems and prospects », *Industrial and Corporate Change*, 19(4).
- Madhoc, A., Osegowisch, T., (2000), « The international biotechnology industry: a dynamic capabilities perspective », *Journal of International Business Studies*, 31, 325–335.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., (1998), *Strategy safari*, NewYork, The Free Press.
- Pantin, F., (2006), « L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME », *Gestion*, vol. 31, n° 1,
- Moliterno, T., Wiersema, M.F., (2007), « Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability », *Strategic Management Journal*, 28, 1065–1087.

- Pavlou, P. A., El Sawy, O. A., (2011), « Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities », *Decision Sciences*, 42(1): 239-273.
- Penrose, E. G., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- Peteraf, M. A., (1993), « The cornerstones of competitive advantage: a resource based view », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 179-191.
- Priem, R., Butler, J., (2001). « Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? », *Academy of Management Review*, 26, 22–40.
- Saias M., Metais, E., (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 4, N° 1, p. 183-213, mars
- Teece, D.J., Pisano G., Shuen A., (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18:7, August, pp.509-533.
- Teece, D. J., (2007), « Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.
- Tripsas, M., Gavetti, G., (2000), « Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging », *Strategic Management Journal*, 21, 1147–1161.
- Wang, C., Ahmed, P., (2007), « Dynamic capabilities: a review and research agenda », *International Journal of Management Review*, 9, 31–51.
- Winter, S., (2003), « Understanding dynamic capabilities », *Strategic Management Journal*, 24, 991–995.
- Yin, R. K., (2003), « Case Study Research: Design and Methods », Thousand Oaks, CA: Sage Publications (3<sup>rd</sup> ed.).
- Zahra S.A., Sapienza H.J., Davidson P. (2006), « Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A review, model and research agenda », *Journal of Management Studies*, 43(4): 917-955.
- Zahra, S.A., George, G., (2002), « Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension », *Academy of Management Review*, 27, 185–203.
- Zander, U., Kogut B., (1995). « Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities », *Organization Science*, 6(1), pp. 76–92.
- Zollo, M., Winter, S. G., (2002), « Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities », *Organization Science*, 13(3): 339-351.