

## La capacité dynamique dans le cas exploratoire d'une *community-based enterprise* mexicaine : une analyse des micro-fondations

### Dynamic Capabilities in the Exploratory Case of a Mexican Community-Based Enterprise: a Microfoundational Analysis

### La capacidad dinámica en el caso exploratorio de una *community-based enterprise*: un análisis de las microfundaciones

Elise Milano-Mayan et Evelyne Rouby

Volume 23, numéro 4, 2019

Comprendre les capacités dynamiques : la perspective des micro-fondations  
Understanding Dynamic Capabilities: The Microfoundations Perspective  
Entendiendo las Capacidades Dinámicas: la perspectiva de las microfundaciones

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1066071ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1066071ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Milano-Mayan, E. & Rouby, E. (2019). La capacité dynamique dans le cas exploratoire d'une *community-based enterprise* mexicaine : une analyse des micro-fondations. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(4), 83–101. <https://doi.org/10.7202/1066071ar>

Résumé de l'article

Cet article porte sur les micro-fondations de la capacité dynamique. A partir d'une étude de cas exploratoire et abductive menée dans le contexte d'une *community-based enterprise* (CBE) mexicaine, il aborde les micro-fondations sous l'angle de l'engagement des familles membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Plus précisément, il identifie les ressorts comportementaux et cognitifs de cet engagement en lien avec les structures organisationnelles, les types d'apprentissage et les formes de leadership associés.

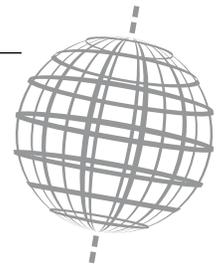
Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2019

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

# La capacité dynamique dans le cas exploratoire d'une *community-based enterprise* mexicaine : une analyse des micro-fondations



## Dynamic Capabilities in the Exploratory Case of a Mexican Community-Based Enterprise: a Microfoundational Analysis

### La capacidad dinámica en el caso exploratorio de una *community-based enterprise*: un análisis de las microfundaciones

ELISE MILANO-MAYAN

Université Côte d'Azur, CNRS, GREDEG, France

EVELYNE ROUBY

Université Côte d'Azur, CNRS, GREDEG, France

#### RÉSUMÉ

Cet article porte sur les micro-fondations de la capacité dynamique. A partir d'une étude de cas exploratoire et abductive menée dans le contexte d'une *community-based enterprise* (CBE) mexicaine, il aborde les micro-fondations sous l'angle de l'engagement des familles membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Plus précisément, il identifie les ressorts comportementaux et cognitifs de cet engagement en lien avec les structures organisationnelles, les types d'apprentissage et les formes de leadership associés.

**Mots-Clés :** capacité dynamique, micro-fondations, *community-based enterprise*

#### ABSTRACT

This paper focuses on the microfoundations of dynamic capabilities. Based on an exploratory and abductive case study conducted in the context of a Mexican *community-based enterprise*, our research addresses microfoundations from the perspective of the CBE members' involvement in *sensing*, *seizing* and *transforming*. More specifically, it identifies the cognitive and behavioral determinants of this involvement in relation to organizational structures, types of learning, and associated forms of leadership.

**Keywords:** dynamic capability, microfoundations, community-based enterprise

#### RESUMEN

Este artículo se centra en las microfundaciones de la capacidad dinámica. Basado en un estudio de caso exploratorio y abductivo realizado en el contexto de una *community-based enterprise* (CBE) mexicana, aborda las microfundaciones desde la perspectiva de la participación de las familias que conforman la CBE en las actividades de *sensing*, *seizing* y *transforming*. En particular, identifica los determinantes cognitivos y de comportamiento de esta participación, en relación con las estructuras organizativas, los tipos de aprendizaje y las formas de liderazgo asociadas.

**Palabras Clave:** capacidad dinámica, micro-fundaciones, *community-based enterprise* (empresa comunitaria)

---

Ce papier traite des micro-fondations de la capacité dynamique ou capacité de l'organisation à développer ses compétences, y compris dans des environnements modérément dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000). Depuis l'article fondateur de Teece, Pisano et Shuen (1997), la littérature s'est attachée à ouvrir la « boîte noire » des capacités dynamiques pour analyser leurs micro-fondations, c.à.d. ce qui les fonde et explique leur déploiement à un niveau très micro de l'organisation (Abell *et al.*, 2008; Felin et Foss, 2011; Salvato et Rerup, 2011; Felin *et al.*, 2012). Par niveau micro, les auteurs entendent un niveau d'analyse individuel (Barney et Felin, 2013; Winter, 2013) ou celui de petits collectifs, c.à.d. situé à une échelle plus locale que celle de l'organisation dont la capacité dynamique est étudiée (Felin *et al.*, 2012). Dans une perspective pragmatique, il s'agit de comprendre comment, au niveau d'analyse retenu, les acteurs participent concrètement aux activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* (Felin et Foss, 2005; Katkalo *et al.*, 2010; Teece *et al.*, 2014), dans un contexte organisationnel qui contraint et facilite leurs actions (Barney et Felin, 2013). Le *sensing* renvoie à l'identification ou création d'opportunités nouvelles, le *seizing*, au diagnostic des ressources à mobiliser et des investissements à

opérer pour répondre aux opportunités et en capturer la valeur, et le *transforming*, à la reconfiguration continue des ressources pour soutenir la compétitivité à long terme (Teece, 2007).

Plusieurs travaux centrés sur les micro-fondations de la capacité dynamique ont porté sur le niveau individuel; ils se sont généralement centrés sur le rôle des managers (Katkalo *et al.* 2010; Rouleau et Balogun, 2011; Eriksson, 2013; Helfat et Peteraf, 2015; Teece, 2014; 2016). Peu ont traité celui des employés (Eriksson, 2013; Zollo *et al.*, 2016; Strauss *et al.* 2017; Fallon-Byrne et Harney, 2017) pourtant souvent appelés à jouer un rôle actif dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* (Zollo *et al.*, 2016). Ceux qui s'y sont intéressés (Randall *et al.*, 2011; Salge et Vera, 2013; Zollo *et al.*, 2016; Strauss *et al.*, 2017) fournissent un premier niveau de résultats en reliant l'implication à des déterminants comportementaux et cognitifs, dont ils donnent une définition, et qu'ils proposent d'analyser en lien avec des variables organisationnelles et le rôle joué par les leaders. En ce sens, ils définissent un cadre général ou canevas qui identifie les principaux ressorts de l'implication. Ces ressorts et la façon dont ils s'articulent sont à étudier plus avant de manière empirique. Ils sont particulièrement intéressants

à étudier dans des organisations où l'implication des personnels est attendue au niveau opérationnel mais aussi décisionnel (Zollo *et al.*, 2016), comme celles qui développent des stratégies durables d'un point de vue social et/ou environnemental (Zollo *et al.*, 2016, Strauss *et al.*, 2017).

Ainsi, notre étude est menée dans un contexte d'entreprise communautaire ou *community-based entreprise* (CBE), forme émergente d'entrepreneuriat qui transforme des communautés locales en entreprises communautaires (Peredo et Chrisman, 2006; Soviana, 2015). Ces organisations à caractère communautaire, dont les capacités de transformation, d'adaptation et de résilience sont centrales (Ruiz-Ballesteros, 2011), privilégient l'implication de tous leurs membres dans la définition de la stratégie (Peredo et Chrisman, 2006). La question « Comment l'engagement des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* s'opère-t-il ? » fait l'objet du présent papier.

L'étude empirique est menée au sein d'une CBE mexicaine engagée dans un processus de développement de son offre et de ses compétences. Elle développe une étude de cas exploratoire à visée explicative dans le paradigme réaliste critique (Bhaskar, 1978; Tsoukas, 1989; Wynn et Williams, 2012) ou étude exploratoire et abductive (Avenier et Thomas, 2015). Ses résultats restituent les phases qui ont structuré la création et la valorisation des compétences de la CBE dans le temps. Pour chacune d'elles, ils proposent une analyse détaillée de l'engagement des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, en lien avec les contextes environnemental et organisationnel. Il est à noter que dans ce cas précis, le niveau d'analyse retenu pour rendre compte des micro-fondations de la capacité dynamique est celui des familles qui composent la CBE. En particulier, les résultats identifient les mécanismes générateurs qui, activés dans ces contextes, expliquent pourquoi l'engagement des familles s'opère. Sur cette base, le modèle émergent proposé fonde les principales contributions théoriques de l'étude : d'une part, il apporte un éclairage nouveau sur les déterminants comportementaux et cognitifs supports de l'engagement et leur orchestration; d'autre part, il précise comment cette orchestration s'opère selon le type de compétences à développer (technique, stratégique ou organisationnelle) en lien avec le type de structure organisationnelle, d'apprentissage et de leadership.

## Revue de la littérature

### LE NIVEAU INDIVIDUEL COMME MICRO-FONDATION DE LA CAPACITÉ DYNAMIQUE

Les travaux qui se sont attachés à « ouvrir la boîte noire » des capacités dynamiques ont tout d'abord porté sur les processus qui la composent (Eisenhardt et Martin, 2000; Zollo et Winter, 2002; Bowman et Ambrosini, 2003; Winter, 2003; Helfat, 2007; Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007; Romme *et al.*, 2010; Eriksson, 2013) et que l'organisation doit apprendre à piloter. Différents processus (par exemple, de décision, de développement de nouveaux produits, ou encore d'apprentissage) sont identifiés comme essentiels à la définition et la mise en œuvre du changement (Helfat, 2007), en d'autres termes aux activités de *sensing* (identification ou création d'opportunités nouvelles), *seizing* (diagnostic des ressources à mobiliser pour y répondre),

et *transforming* (reconfiguration continue du portefeuille de ressources) (Teece, 2007). Très souvent, ils sont étudiés pour eux-mêmes c.à.d. sous l'angle de leurs caractéristiques clés susceptibles de garantir leur mise en œuvre efficace (Eisenhardt et Martin, 2000). Cette lecture peut s'enrichir de nouveaux apports pour analyser non plus ce qui doit être fait mais « ce qui est concrètement fait en contexte » par les individus qui composent l'organisation (Felin et Foss, 2005; Katkalo *et al.*, 2010; Teece *et al.*, 2014). Il s'agit d'étudier comment l'implication des membres de l'organisation dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* s'opère. En d'autres termes, il s'agit de s'intéresser au comportement des individus et/ou des petits collectifs, entendu comme micro-fondation de la capacité dynamique (Felin *et al.*, 2012; Barney et Felin, 2013). La capacité des individus à agir (Felin *et al.*, 2012) est à analyser en lien avec le contexte organisationnel qui à la fois contraint et facilite leurs actions (Barney et Felin, 2013); elle est aussi à analyser dans son interaction avec les « processus » ou activités auxquels ils prennent part et la « structure » dans laquelle ils agissent (Gavetti *et al.*, 2007; Felin *et al.*, 2012; Eriksson, 2013). Elle peut être abordée sous l'angle d'aspects psychologiques, sociaux, émotionnels (Winter, 2013), des croyances (Felin *et al.*, 2012; Zollo *et al.*, 2016), et/ou d'aspects d'ordre cognitif (Pandza et Thorpe, 2009; Felin et Foss, 2011; Felin *et al.*, 2012; Zollo *et al.*, 2016).

### LES PRINCIPAUX LEVIERS DE L'IMPLICATION DANS LES ACTIVITÉS DE SENSING, SEIZING ET TRANSFORMING

Les travaux qui ont traité du niveau individuel comme micro-fondation de la capacité dynamique se sont généralement centrés sur les managers – ou *top management team* – identifiés comme les plus aptes à décider des opportunités à saisir, développer et promulguer des visions et stratégies cohérentes et orchestrer les ressources, en d'autres termes, à prendre une part active dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* (Teece, 2014; 2016; Katkalo *et al.* 2010; Eriksson, 2013; Helfat et Peteraf, 2015). Peu ont traité des autres personnels de l'organisation (Eriksson, 2013; Zollo *et al.*, 2016; Strauss *et al.* 2017; Fallon-Byrne et Harney, 2017), en particulier des employés, pourtant appelés à participer au *sensing*, *seizing* et *transforming* (Zollo *et al.*, 2016). Par exemple, ils sont envisagés comme co-producteurs du *sensing* et du *seizing* (*ibid.* : 237) prenant part à des activités de priorisation, de recherche, d'expérimentation ou de sélection; plus généralement, ils sont vus comme jouant un rôle clé tout au long du processus de transformation, quand l'organisation s'engage dans des stratégies durables d'un point de vue social et environnemental (Zollo *et al.*, 2016; Strauss *et al.*, 2017).

Quelques travaux récents ont porté sur l'implication effective des personnels dans des stratégies adaptatives et proactives (Randall *et al.*, 2011; Salge et Vera, 2013; Strauss *et al.*, 2017) dans des environnements modérément ou hautement mouvants (Strauss *et al.*, 2017). Ils identifient deux ressorts clés de l'implication : un déterminant comportemental et un déterminant cognitif. Le déterminant comportemental renvoie : a) aux caractéristiques individuelles ou qualités propres des individus comme leur sens des responsabilités ou celui du risque (Strauss *et al.*, 2017); b) à la motivation posée comme

condition sine qua none de l'engagement (Randall *et al.*, 2011; Strauss *et al.*, 2017) et vue comme liée à l'évaluation par les individus des retombées de leur implication à court et plus long terme (Strauss *et al.*, 2017); et c) à l'adéquation entre les valeurs intrinsèques du projet et les croyances profondes des individus, en particulier quand le projet revêt une dimension sociétale forte (Zollo *et al.*, 2016; Strauss *et al.*, 2017). Ce déterminant est vu en lien avec le rôle facilitateur joué par l'organisation : un climat organisationnel positif et approprié (Salge et Vera, 2013; Zollo *et al.*, 2016), l'implémentation d'un système incitatif (Zollo *et al.*, 2016; Strauss *et al.*, 2017) ou une communication claire sur les grandes dimensions du projet (Strauss *et al.*, 2017), peuvent constituer des conditions favorables pour la motivation ou l'adéquation du projet aux croyances individuelles. Le déterminant cognitif est abordé sous l'angle des modèles mentaux ou structures de base de la cognition (Helfat et Peteraf, 2015) qui aident les individus à interpréter les situations et à s'engager dans des actions appropriées (Weick *et al.*, 2005). Randall *et al.* (2011) identifient deux caractéristiques des modèles mentaux pour une implication effective des personnels dans des stratégies adaptatives ou proactives : leur degré de congruence ou similarité, qui fait référence au partage, et leur pertinence ou capacité à fournir aux individus une représentation suffisamment adéquate des priorités stratégiques et du domaine dans lequel la performance est attendue (*ibid.* : 529). Là encore, l'organisation joue un rôle facilitateur : la mise en place d'interactions sociales verticales et horizontales ou de processus dialectiques peuvent favoriser l'adaptation des cadres cognitifs (Zollo *et al.*, 2016). Les leaders, externes notamment, jouent aussi un rôle clé dans les processus de construction et d'adaptation des modèles mentaux (Randall *et al.*, 2011; Zollo *et al.*, 2016). Via leur rôle dans la *sensegiving* – processus visant à influencer la construction de sens des autres à travers une redéfinition de la réalité organisationnelle (Gioia et Chittipeddi, 1991) –, ils contribuent à accroître la pertinence des modèles mentaux et à favoriser leur partage entre tous.

En définitive, ces travaux fournissent un premier niveau de résultats : ils relient l'implication à des déterminants comportementaux et cognitifs dont ils donnent une définition, et qu'ils proposent d'étudier en lien avec des variables organisationnelles et le rôle joué par les leaders. Ces résultats méritent d'être prolongés pour clarifier le lien entre l'évolution des cadres cognitifs et les comportements qu'ils affectent (Zollo *et al.*, 2016) ou préciser la relation entre les déterminants cognitifs et le niveau organisationnel (Strauss *et al.*, 2017). Plus généralement, parce qu'ils sont théoriques et illustratifs (Zollo *et al.*, 2016; Strauss *et al.* 2017; Fallon-Byrne et Harney, 2017) ou s'ancrent dans une démarche de simulation (Randall *et al.* 2011), les travaux ne précisent pas comment l'orchestration entre les ressorts comportementaux et cognitifs de l'implication s'opère concrètement, ni comment elle s'opère en interaction avec la structure organisationnelle et le leadership. L'un des enjeux est alors de développer des études empiriques dans des environnements variés (Easterby-Smith *et al.*, 2009; Pavlou et El Sawy, 2011; Salge et Vera, 2013) où les personnels sont précisément appelés à participer activement aux activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*.

## Contexte de la recherche

L'étude est menée au sein d'une CBE mexicaine, *La Selva del Marinero*, présente sur le secteur de l'écotourisme et localisée au cœur de la région des Tuxtlas. Elle porte sur l'engagement des membres de cette CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, activités qui ont supporté la création, le développement et la valorisation des compétences de la CBE dans le temps.

Comme toute CBE, *La Selva del Marinero* présente la particularité de transformer une communauté locale, ici une communauté rurale composée de trente-quatre familles paysannes (*Adolfo López Mateos*), en entreprise communautaire. Située dans une zone économique émergente, la communauté *Adolfo López Mateos* a longtemps évolué dans un contexte socioéconomique marqué par des moyens financiers et matériels très limités. De plus, comme dans la plupart des communautés agraires mexicaines des années quatre-vingt, tout était à construire en matière d'écotourisme, depuis les compétences techniques nécessaires au lancement de l'activité écotouristique jusqu'aux compétences stratégiques à valoriser sur plusieurs marchés. Par ailleurs, comme toute CBE, *La Selva del Marinero* est construite sur un principe de fonctionnement communautaire et participatif visant à impliquer tous ses membres non seulement dans la mise en œuvre stratégique (*Transforming*) mais aussi, ce qui est plus original, dans la prise de décision stratégique (*Sensing / Seizing*) (Peredo et Chrisman, 2006; Tosun, 2006). Plus particulièrement encore, conformément à la logique communautaire prédominante, il ne peut *a priori* pas exister de hiérarchie formelle entre ses membres – dit autrement, il n'y a pas de managers ou d'équipe managériale dans le sens traditionnel du terme –; en l'occurrence, c'est le comité exécutif de la CBE qui est chargé de définir la stratégie écotouristique et veiller à sa mise en œuvre; ce comité est composé de représentants élus par l'ensemble des membres de la CBE et renouvelés tous les deux ans selon un système de roulement où les nouveaux responsables sont formés par les précédents. Toutes les décisions importantes doivent émerger de ce comité; elles doivent être discutées et validées par tous en assemblée générale. A ces deux égards, la CBE *La Selva del Marinero* est un cas extrême<sup>1</sup> au sens de Einsenhardt et Graebner (2007).

Par ailleurs, cette CBE compte parmi les CBE mexicaines qui ont réussi à pérenniser leur projet (benchmark réalisé lors de l'étude exploratoire – archives de l'association Echoway). En effet, dès les années quatre-vingt, la tendance a été au développement d'initiatives écotouristiques sur le territoire mexicain; de nombreuses CBE ont été créées. Toutefois, dans un environnement concurrentiel devenu de plus en plus rude au niveau régional, national puis international, peu d'entre elles ont été capables de faire vivre et évoluer leur projet écotouristique. Depuis le début des années soixante-dix jusqu'à aujourd'hui, *La Selva del Marinero* a su faire preuve d'adaptation et de résilience face à une concurrence accrue, en développant son panel d'offres de services auprès de clients nationaux puis internationaux, en créant, développant et valorisant son portefeuille de compétences (documents internes et externes / analyse d'entretiens exploratoires). Elle compte aujourd'hui parmi les CBE pilotes de

1. Il se situe à l'extrême d'un continuum où l'organisation « a tout à construire » et dans laquelle il n'y a pas a priori de managers pour développer l'intentionnalité managériale.

sa région bénéficiant d'une certification « qualité » à l'échelle du Mexique. Forte de ce succès, elle est aujourd'hui engagée dans une logique de valorisation partenariale de ses compétences en pilotant un réseau intercommunautaire (RECT - *Red de Ecoturismo Comunitario de los Tuxtlas*), ce qui lui permet avec d'autres CBE, de proposer une offre écotouristique étendue à l'ensemble de la région des Tuxtlas.

### Méthodologie de la recherche

Le travail développe une étude de cas unique exploratoire à visée explicative dans le paradigme réaliste critique (Bhaskar, 1978; Tsoukas, 1989; Wynn et Williams, 2012) ou étude de cas exploratoire et abductive (Avenier et Thomas, 2015) : elle vise, par abduction, à générer des connaissances sur « ce qui explique » le flux d'événements observé et qui constitue le phénomène étudié, ici l'engagement des membres de la CBE dans le *sensing*, *seizing* et *transforming*.

#### COLLECTE DES DONNÉES

Elle s'est effectuée en juillet-août 2014 puis en août-septembre 2015. Une phase préalable d'immersion totale (douze jours) du premier auteur au sein de la communauté *Adolfo López Mateos* a été nécessaire. Elle a permis de nouer des relations de confiance avec les membres de la communauté et de repérer ceux jouant un rôle de leaders. Ces derniers ont notamment facilité l'organisation des entretiens. Les données ont été collectées via trois sources principales :

*Les entretiens semi-directifs* ont porté, conformément à l'approche réaliste critique (Bhaskar, 1978; Tsoukas, 1989), sur les événements majeurs et les principales actions qui ont structuré le développement des compétences dans le temps, les contextes environnemental et organisationnel au sein desquels ils se sont déroulés, les résultats produits par ces événements et actions, et les représentations des personnes interrogées sur « pourquoi » ces événements et actions se sont produits. Ils ont été réalisés de manière individuelle et collective du fait de la culture communautaire prégnante. Quatorze entretiens (10h d'enregistrement) ont été conduits auprès de personnes directement impliquées dans la définition et mise en œuvre des stratégies de valorisation des compétences. Certains l'ont été avec des personnes indirectement impliquées mais ayant une connaissance de la CBE et de son processus de développement dans le temps. Ils ont été menés et retranscrits en espagnol (langue officielle au Mexique) (180 pages),

traduits en français et lorsque nécessaire soumis pour validation à une personne mexicaine native bilingue.

*Les observations non-participantes complétées par des entretiens informels* ont porté sur le déroulement des activités écotouristiques de la CBE au quotidien, ainsi que sur la manière dont ses membres s'organisent au sein des comités exécutif et administratif qui la composent. Elles ont particulièrement été utiles au recueil d'informations sur la nature des services proposés et sur le rôle joué par chacun dans la structure. En parallèle, des entretiens informels ont été menés. Ils ont notamment permis de recueillir des informations sur le « pourquoi » des actions observées ou des problèmes rencontrés, actuels ou passés. Les observations et les entretiens informels ont fait l'objet d'une prise de notes systématique.

*La documentation.* Plusieurs documents internes et externes à la CBE ont pu être consultés : en interne, principalement le rapport d'un diagnostic rural participatif réalisé par les chercheurs de l'Institut écologique Inecol en 2003, ainsi qu'un descriptif du projet fourni par le partenaire Centros Ecoturísticos en la Selva de los Tuxtlas, chargé de la promotion de l'offre et de l'éducation environnementale; en externe, principalement les archives de l'association Echoway chargée de la diffusion de projets de tourisme responsables dans le monde, les rapports du Secrétariat du tourisme mexicain (SECTUR), ainsi que ceux de la Commission nationale des aires naturelles protégées (CONANP). Ces documents constituent une source d'information complémentaire; ils renseignent notamment sur les éléments de contexte prégnants et codifient les étapes de développement de l'offre de la CBE, ce qui a permis de compléter les données recueillies lors des entretiens.

#### ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse des données a suivi le canevas en quatre étapes proposé par Wynn et Williams (2012) pour structurer l'analyse des données dans une étude de cas réaliste critique; ces étapes, qui sont une ligne directrice à suivre, ont été adaptées à notre étude (cf. Annexe 2).

Chaque étape a été réalisée en mobilisant des outils méthodologiques spécifiques. L'étape 1, qui vise à restituer la chronologie des événements majeurs et résultats qui ont ponctué le développement des compétences de la CBE dans le temps, a été réalisée en mobilisant la stratégie dite « synthétique » (Langley, 1999). Elle a surtout mobilisé la documentation interne et externe et les entretiens semi-directifs. Elle a permis d'identifier trois phases dans le

### ANNEXE 1 Table des données

Type de données	Quantité	Source / Origine des données
Données issues des entretiens semi-directifs	14 entretiens formels, 10h, 180 pages	Personnes ayant participé au développement de l'offre et des compétences associées / Responsables actuels et passés des comités de la CBE et du réseau / Acteur clé externe technique (anthropologue à l'origine du projet)
Données issues des observations participantes avec entretiens informels	12 jours, 6 entretiens informels, 5h30 environ	Responsables actuels des comités de la CBE La Selva del Marino / Membres de la CBE impliqués dans la gestion quotidienne de l'activité écotouristique / Responsables actuels du réseau d'écotourisme RETC
Données issues de la documentation interne et externe	521 pages	Diagnostic rural participatif (Institut Inecol) / Descriptif du projet / Rapports SECTUR / Rapports CONANP / Archives de l'association Echoway

<b>ANNEXE 2</b> <b>Etapes de l'analyse des données inspirées de Wynn et Williams (2012)</b>	
<b>Etape 1.</b> <b>Description des évènements</b>	Identifier les principales phases qui ont structuré la création et la valorisation des compétences de la CBE dans le temps ; identifier dans chacune des phases les évènements clés relatifs aux activités de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> et <i>transforming</i> et à l'implication des membres de la CBE dans ces activités.
<b>Etape 2.</b> <b>Description de l'environnement et du contexte organisationnel</b>	Identifier dans chacune des phases les caractéristiques du contexte environnemental et organisationnel dans lequel ces évènements se sont produits.
<b>Etape 3.</b> <b>Identification des mécanismes générateurs à l'oeuvre /</b> <b>Elaboration d'un modèle émergent</b>	Identifier les mécanismes générateurs c.à.d. qui expliquent l'engagement des membres de la CBE dans les activités de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> et <i>transforming</i> . Mettre en relation, par abduction, ces mécanismes générateurs et les éléments de contexte, pour construire un modèle explicatif de l'engagement des membres de la CBE dans les activités de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> et <i>transforming</i> .
<b>Etape 4.</b> <b>Corroborer empirique</b>	Cette étape qui vise à assurer que les mécanismes générateurs identifiés fournissent une meilleure explication que celle alternative, issue de la littérature, n'a pas été réalisée. Les mécanismes identifiés renvoient à ceux préalablement identifiés par la littérature. Nos résultats enrichissent la compréhension de ces mécanismes et de leur mode d'activation selon le contexte.

développement de la CBE, et pour chacune d'elle, les évènements clés et résultats liés aux activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* auxquelles prennent part les membres de la CBE. Pour chaque phase, une fiche a été constituée; elle indique les moments clés, le contenu des activités mises en œuvre et les résultats obtenus en termes de création et valorisation des compétences.

L'étape 2 et l'étape 3 ont mobilisé la méthode de Gioia *et al.* (2012). Elles ont consisté en un codage ouvert des entretiens semi-directifs, des notes issues des observations et entretiens informels, et des documents internes et externes, puis en une montée progressive en abstraction : à partir de passages ou phrases pertinents, des codes de premier ordre, proches du langage des personnes interrogées ou du terrain, ont été construits; ces codes ont ensuite été regroupés en codes plus larges et abstraits ou codes de second ordre (Gioia *et al.*, 2012), à leur tour regroupés en codes agrégés. Des allers et retours entre le matériau empirique et la littérature ont permis l'émergence des codes de second ordre et agrégés. Les codes de second ordre pour l'étape 2 décrivent les caractéristiques de l'environnement (pression positive ou négative) et du contexte organisationnel (type de configuration structurelle et de leadership) au sein desquels les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* se sont déroulées. Les codes de second ordre pour l'étape 3 identifient les mécanismes générateurs à l'œuvre, lesquels renvoient aux principaux déterminants d'ordre motivationnel et cognitif et au type d'apprentissage.

Par un processus d'abduction, les codes de second ordre ont ensuite été mis en relation pour construire le modèle émergent de l'engagement des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* (cf. partie discussion). Il est à noter que ces relations conceptuelles définies par abduction trouvent parfois corps dans le matériau empirique. Les résultats de l'analyse des données sont présentés sous la forme de narratifs dans la partie résultats qui suit.

## Résultats

Cette partie identifie les trois phases qui ont structuré la création et la valorisation des compétences de la CBE dans le temps. Ensuite, pour chacune de ces phases, une section décrit de façon détaillée les évènements clés liés au *sensing*, *seizing* et *transforming* ainsi que les contextes environnemental et organisationnel

dans lesquels ils se déroulent, et identifie les mécanismes générateurs qui, activés dans ces contextes, expliquent l'engagement des familles membres de la CBE dans ces activités.

### EVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE COMPÉTENCES TECHNIQUES ET STRATÉGIQUES : TROIS PRINCIPALES PHASES

La CBE *La Selva del Marinero* a progressivement créé et développé un portefeuille de compétences techniques et stratégiques. Trois principales phases ont structuré cette évolution.

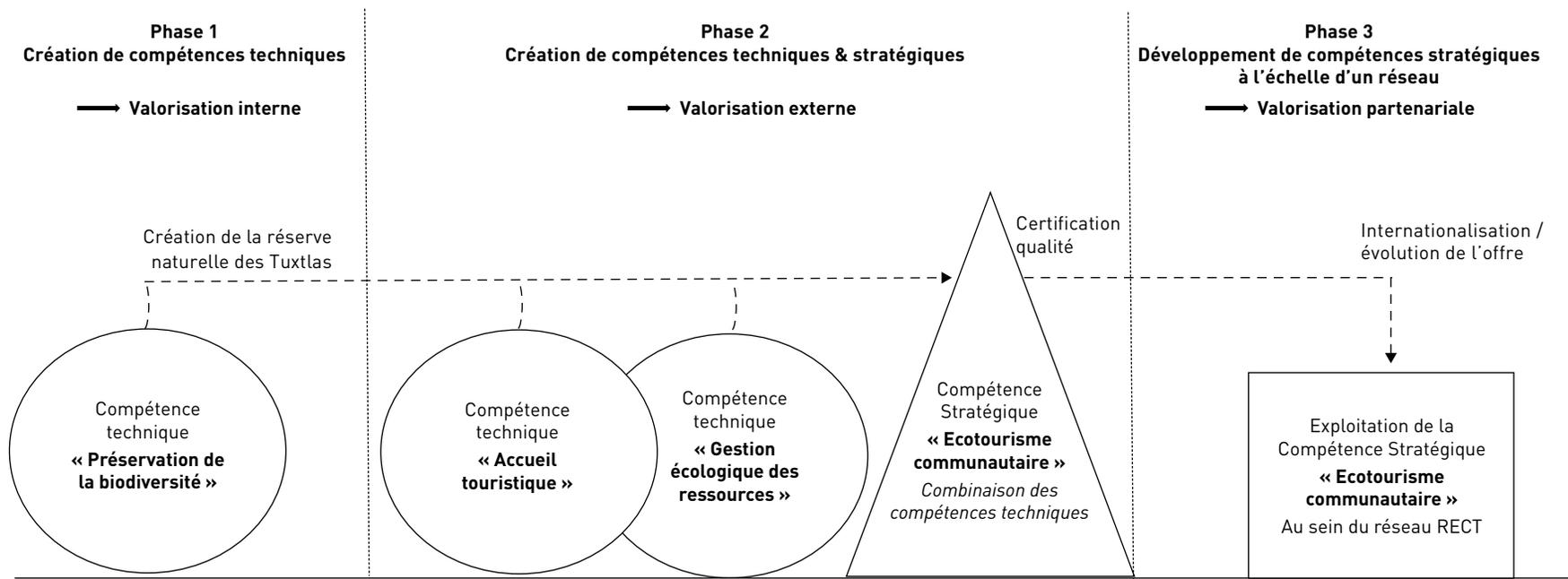
La première (années quatre-vingt) ouvre la voie à une valorisation interne (i.e. hors marché) des ressources naturelles du territoire avec la création de la compétence technique « Préservation de la biodiversité » (gestion éco-systémique des ressources naturelles). Cette compétence sera reconnue avec la création officielle de la réserve naturelle protégée *Reserva de la Biosfera Los Tuxtlas*. La deuxième (années quatre-vingt-dix) se caractérise par l'évolution du portefeuille de compétences techniques avec la création puis le développement de la compétence « Accueil touristique » (hébergement, restauration, co-construction in situ des besoins avec les clients, sécurité, éco-hébergement) et de la compétence « Gestion écologique des ressources » (construction d'habitats écologiques, recyclage). Cette phase marque un tournant important : la création de la compétence stratégique « Ecotourisme communautaire ». Cette compétence combine les savoir-faire techniques accumulés dans les domaines de la « Préservation de la biodiversité », de l'« Accueil touristique » et de la « Gestion écologique des ressources » et fonde le métier de base de la CBE (proposer des services écotouristiques). D'abord valorisée sur le secteur du tourisme durable national, elle le sera ensuite sur celui de la pédagogie environnementale. L'étendue et la qualité des services se renforcent au fil du temps comme en témoigne la certification « entreprise écotouristique de qualité » délivrée par le gouvernement mexicain. La troisième phase (années deux-mille) ouvre la voie à une gestion partenariale des compétences avec le développement d'une compétence stratégique « Ecotourisme communautaire » à l'échelle d'un réseau. L'exploitation de cette compétence à l'échelle du réseau RECT (*Red de Ecoturismo Comunitario de los Tuxtlas*) permet à la CBE de proposer avec d'autres (*Las Margaritas* et *El Lago Apompal*) une offre élargie à des clients nationaux et internationaux, et qui se définit comme flexible et à la carte.

**FIGURE 1**  
**Structure des données**

Citations sélectionnées	Concepts de 1 <sup>er</sup> ordre	Concepts de 2 <sup>e</sup> ordre	Concepts agrégés
<b>Contexte</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les premiers efforts gouvernementaux pour protéger la forêt humide néo tropicale de la région des Tuxtlas commencèrent en 1979 (CONANP, 2011 - doc externe)</li> <li>– A travers un effort interinstitutionnel de la part du gouvernement de l'Etat de Veracruz ... et de l'Institut National d'Ecologie ... il a été possible de créer la 'Réserve de Biosfera des Tuxtlas'(Rapport de direction de la Réserve naturelle des Tuxtlas)</li> </ul>	Soutien gouvernemental en faveur de la préservation des ressources naturelles (PRN)	} Pression environnementale positive	} Caractéristiques de l'environnement
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le gouvernement nous a supporté financièrement pour la première fois au moment du lancement du projet (MC1)</li> <li>– En formant un réseau d'écotourisme, ça nous permettait d'obtenir des financements du gouvernement [...] il soutient ce type de grands projets (MC5a)</li> </ul>	Soutien du gouvernement aux projets d'écotourisme		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– On commençait à voir apparaître des projets d'écotourisme par ici (MC5a)</li> <li>– Développement progressif de projets écotouristiques sur le territoire des Tuxtlas (Diagnostic rural participatif - doc interne)</li> </ul>	Développement de la concurrence au niveau régional	} Pression environnementale négative	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– La concurrence s'intensifie ces dernières années, au Mexique et partout ailleurs (A)</li> <li>– Le réseau RECT doit faire face à de plus en plus d'organisations concurrentes ici et dans le monde (diagnostic rural participatif)</li> </ul>	Intensification de la concurrence nationale et internationale		
<b>Structure</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– On [les familles] discutait souvent avec les biologistes qui menaient leurs études sur la nature près de chez nous... on leur posait des questions sur leur travail (MC9)</li> <li>– Les compagnons de Lopez Mateos nous rendaient souvent visites pour discuter du réseau et voir ce qu'on pouvait faire ici (MC10)</li> </ul>	Echanges informels	} Structure / dispositif organisationnel informels	} Type de configuration structurelle
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elle [l'anthropologue] est venue accompagnée d'un groupe de 35 personnes pour réaliser une pratique expérimentale MC9</li> <li>– On a alors mis en place ce qu'elle [l'anthropologue] a appelé une 'pratique expérimentale' (MC6).</li> </ul>	Pratique expérimentale		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nous nous réunissions un peu comme ça, souvent tous les compagnons de la communauté pour parler des problèmes rencontrés dans l'écotourisme, des prochaines actions à entreprendre (MC6)</li> </ul>	Réunions <i>ad hoc</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Création d'un comité dédié à la définition et la diffusion de règles écologiques ... pour la protection de la faune et la flore (diagnostic rural participatif- doc interne)</li> </ul>	Comité de contrôle	} Structure / dispositif organisationnel formels	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dans notre entreprise communautaire La Selva del Marinero ... le comité exécutif est composé de trois membres élus pour une période de deux ans(MC6)</li> </ul>	Comité exécutif de la CBE		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nous avons aussi un comité exécutif au sein du réseau... il est composé des représentants de chaque communauté partenaire (MC11)</li> </ul>	Comité exécutif du réseau		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les biologistes qui mener leurs études près de chez nous ... nous parlaient de leur travail sur les différentes variétés de plantes et nous expliquaient comment les protéger (MC9)</li> </ul>	Les biologistes guident en échangeant des connaissances sur les pratiques (externe)	} Accompagnement par la pratique – leaders externes / internes techniques	} Type de leadership
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Après avoir longtemps marché en forêt, ils [les clients fictifs] nous donnaient des conseils, par exemple ils nous ont recommandé d'adapter notre allure pour que les visiteurs puissent suivre sans se faire mal (MC5b)</li> </ul>	Les universitaires font des retours d'expérience (externe)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nous nous sommes beaucoup appuyés sur les compagnons de la Selva del Marinero qui avaient une bien plus grande expérience que nous [en matière d'écotourisme]; eux ils voyaient bien dans quelle direction on pouvait aller (MC10)</li> </ul>	Les membres de la CBE pilote partagent leur connaissances pratiques (internes)	} Accompagnement par la formation – acteur externe	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– « Parmi les différentes formations, nous avons eu : interprétation environnementale, gestion de groupes, ... premiers secours ... résolution des conflits, administration d'entreprise, et d'autres, il y en avait un paquet » MC1</li> </ul>	Suivi de formations variées		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dans les réunions, on parlait avec eux [leaders internes stratégiques de la CBE] ... eux ils savaient plein de choses ... ils nous expliquaient ... nous guidaient (MC3)</li> </ul>	Les leaders stratégiques de la CBE guident	Accompagnement par des échanges dialogiques – leaders internes stratégiques	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– La présence aux réunions est obligatoire, c'est dans le règlement du réseau. En cas d'absence, il y a une sanction qui correspond à deux jours de « faenas », c'est-à-dire deux jours de travail gratuit ... Si certains ne respectent pas les règles, ils sortent du réseau (MC1 – leader interne stratégique).</li> </ul>	Les membres du comité exécutifs du réseau mettent en place un système de contrôle / sanction	Accompagnement par le contrôle et la sanction – leaders internes stratégiques	

<b>FIGURE 1</b> <b>Structure des données</b>			
Citations sélectionnées	Concepts de 1 <sup>er</sup> ordre	Concepts de 2 <sup>e</sup> ordre	Concepts agrégés
<b>Mécanismes générateurs</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protéger les ressources naturelles c'est important non seulement pour nous mais aussi afin que nos enfants aient eux aussi l'opportunité ... de les connaître et de les exploiter plus tard (MC5b).</li> </ul>	Les familles perçoivent le bienfondé de la PRN, pour elles et les générations futures	Reconnaissance de la légitimité de l'activité	— Déterminants motivationnels
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dès le départ, on était d'accord pour se lancer dans l'écotourisme car, comme elle [l'anthropologue] le disait, c'était une bonne opportunité pour la communauté ... ça allait nous aider (MC3)</li> <li>- L'écotourisme c'était un moyen de protéger encore plus la nature... et ça c'est important pour nous (MC4)</li> </ul>	Les membres de la CBE perçoivent le bienfondé de l'écotourisme et de ses retombées positives		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En se réunissant et en formant un réseau, ça nous permettait d'obtenir des financements gouvernementaux ... le gouvernement soutient fortement ce type de grands projets (MC11).</li> </ul>	Les membres des CBE partenaires perçoivent l'intérêt économique de l'écotourisme en réseau		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protéger la nature ... l'eau, les arbres, les animaux ... on sait ce que ça veut dire depuis longtemps (MC1)</li> </ul>	Les familles savent ce qu'est la préservation des ressources naturelles	Sens général donné à l'activité	Déterminants cognitifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'écotourisme on savait que c'était accueillir des visiteurs ici et leur faire découvrir notre communauté, notre forêt, nos modes de vie (MC7)</li> </ul>	Les membres de la CBE savent ce qu'est l'écotourisme		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- On a peu à peu compris de quoi il s'agit [concernant la biodiversité] ... on sait dorénavant comment s'y prendre pour préserver la rivière, les plantes, la forêt ... de façon durable (MC6)</li> </ul>	Compréhension de ce que signifie concrètement la biodiversité et comment la préserver	Capacité à donner un sens concret à l'activité	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Là oui, on avait bien compris ce que signifiait faire de l'écotourisme concrètement (MC1)</li> <li>- Ils nous ont montré comment faire [de l'écotourisme] alors on a compris comment s'y prendre (MC10)</li> </ul>	Compréhension de ce que signifie concrètement l'écotourisme et comment le mettre en œuvre		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- On le sait maintenant, il faut que l'entreprise écotouristique fonctionne bien, il faut avancer et trouver des idées nouvelles, toujours, et ça, ça se gère, ça se travaille (MC6)</li> </ul>	Compréhension des contraintes et exigences de l'EcoTC	— Capacité à donner un sens concret à l'environnement	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au final toutes les communautés qui sont restées dans le réseau ont compris ce que ça voulait dire travailler ensemble et ce que ça impliquait (MC5b)</li> </ul>	Compréhension du mode de fonctionnement en réseau	— Capacité à donner un sens concret à l'organisation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En faisant nous-mêmes les choses, on apprenait... on voyait mieux ce qu'était l'écotourisme (MC1).</li> <li>- [Durant la pratique expérimentale], on a imaginé des choses à partir de ce que chacun connaissait et petit à petit on a appris ce qu'il fallait concrètement ... on a avancé comme ça (MC9)</li> </ul>	Apprendre en faisant	— Apprentissage par la pratique	Type d'apprentissage
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il faut discuter entre nous tous des faux pas, des désaccords ... chercher une manière de nous mettre d'accord sur ce qui ne va pas pour améliorer notre travail ... c'est aussi comme ça qu'on apprend (MC1).</li> </ul>	Apprendre en dialoguant et en échangeant	— Apprentissage informel	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grâce aux formations, nous avons appris beaucoup (MC5b)</li> <li>- Comme pour nos compagnons de chez Lopez Mateos, nous avons suivi des formations... sur la préservation des plantes, la cuisine, l'accompagnement en forêt... ça nous a permis d'apprendre et d'avancer (MC10)</li> </ul>	Apprendre par la formation	Apprentissage délibéré	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La sanction [pour absence aux réunions] ... permet que tout le monde participe régulièrement ... et apprenne au fur et à mesure (MC1)</li> </ul>	Apprendre par le contrôle et la sanction		

**FIGURE 2**  
**Evolution du portefeuille de compétences techniques et stratégiques : trois principales phases**



### CRÉATION DE LA COMPÉTENCE TECHNIQUE « PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ » : LES PRINCIPAUX RESSORTS

La création de cette compétence technique résulte de la mise en œuvre de trois activités clés : identifier la préservation de la biodiversité locale comme une opportunité à saisir (*Sensing*), diagnostiquer les ressources naturelles à préserver (*Seizing*), et mettre en œuvre de nouveaux processus et règles d'exploitation de ces ressources (*Transforming*), comme « *une agriculture alternative moins polluante, l'introduction de la pisciculture comme alternative à la pêche* » (MC5b) ou « *la définition de nouvelles règles à appliquer pour la chasse, l'abattage du bois, la consommation d'eau* » (MC1).

Le *sensing* est réalisé par des chercheurs biologistes mandatés par le gouvernement mexicain pour mener des études sur la biodiversité du territoire des Tuxtlas. Le gouvernement apporte un soutien logistique et financier important à la préservation des ressources (**pression environnementale positive**) (Documents externes); politiques et scientifiques perçoivent l'intérêt de valoriser le patrimoine naturel national. Les familles adhèrent facilement à ce *sensing* externe : « *protéger notre nature, nos plantes, on était tous d'accord sur ça* » (MC5b). Une fois l'opportunité reconnue, le *seizing* et le *transforming* des ressources se réalise au sein d'une **structure informelle** : nouage de relations informelles (échanges peu structurés, libres, spontanés, relations de confiance) entre elles et les biologistes qui les accompagnent en partageant avec elles leurs connaissances pratiques sur les écosystèmes de la région, jouant ainsi le rôle de **leaders externes techniques** :

*Au départ on [les familles] les observait travailler [les biologistes] ... nous avons commencé à leur poser des questions et à échanger avec eux de plus en plus. Ils nous donnaient des informations sur leurs recherches et sur leur travail sur la nature, ils nous expliquaient les plantes et nous montraient comment faire pour les protéger* (MC5b).

Une fois enclenché, le *transforming* se maintient au travers d'un **dispositif organisationnel formel** de contrôle, le *comité écologique*. Ce comité veille à ce que les ressources soient exploitées de façon conforme aux normes établies en termes de préservation de la biodiversité (Documents internes). Son objectif est de proposer des **formations internes** afin que les bonnes pratiques associées à la préservation de la biodiversité ne s'érodent pas dans le temps : « *l'objectif du comité est de surveiller que les règles écologiques sont respectées et que chacun continue à bien faire ce qu'il faut faire pour notre environnement* » (MC5b).

Durant cette phase, plusieurs mécanismes ont supporté l'engagement des familles dans le *sensing*, *seizing* et *transforming*. Le **sens général donné à l'activité** « Préserver la biodiversité » et la **reconnaissance de sa légitimité** ont facilité leur adhésion rapide au *sensing* initialement opéré par les acteurs externes, jouant ainsi positivement sur leur motivation à s'engager dans la préservation :

*Protéger la nature chacun de nous sait ce que ça veut dire [capacité à donner un sens général à l'activité « préservation de la biodiversité »] (MC1) ... on savait que c'était une bonne chose de protéger la nature pour nous mais aussi pour nos enfants demain [reconnaissance de la légitimité de l'activité] ... alors on avait vraiment envie de le faire* (MC5b).

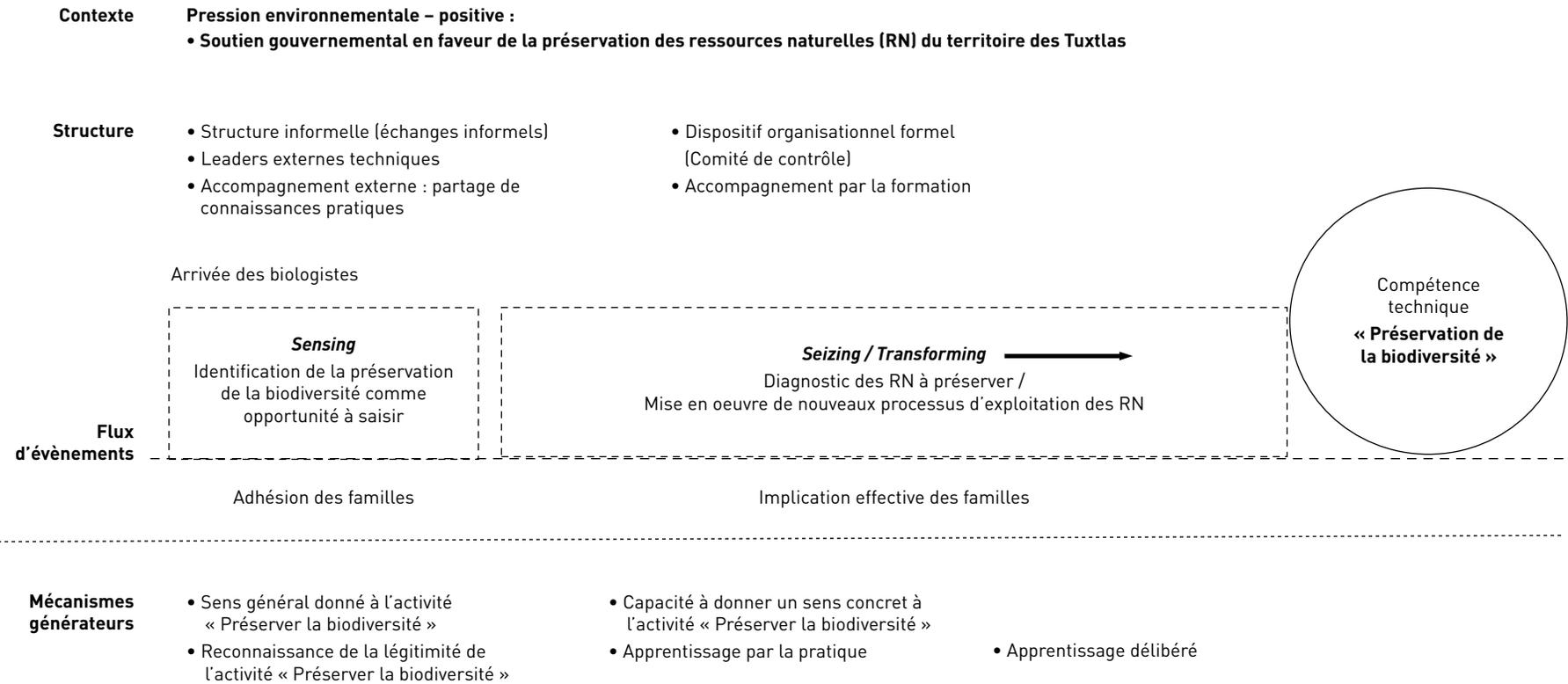
Toutefois, leur motivation à préserver les ressources naturelles n'a pas suffi. L'engagement actif dans le *seizing* et le *transforming* n'a été possible qu'une fois mis en œuvre un **apprentissage par la pratique** via des échanges dialogiques peu structurés noués avec les biologistes. Cet apprentissage a été essentiel au développement de leur **capacité à donner un sens concret à l'activité** c.à.d. à opérationnaliser le concept de biodiversité : « *Les biologistes nous guidaient ... en les écoutant, en les regardant faire et en faisant avec eux, on a appris [apprentissage par la pratique] ... on a peu à peu compris ce qu'est réellement la biodiversité ... que ça signifie qu'il faut gérer les ressources ensemble [capacité à donner un sens concret à l'activité]* » (MC5b). Une fois capables de donner un sens concret à la préservation de la biodiversité, les familles ont pu prendre des décisions sur les ressources naturelles à protéger et comment les protéger, et mettre effectivement en œuvre ces décisions : « *Une fois qu'on avait compris ce qu'était la biodiversité et comment faire, on a pris les choses en main* » (MC9) ... « *alors ensemble avec les biologistes, on a décidé quelles plantes et quels animaux protéger et on s'y est mis petit à petit* » (MC5b), ce qui a permis de renforcer la légitimité de l'activité « préservation de la biodiversité » : « *on a compris que c'est bien de gérer les ressources ensemble ... que c'est bon pour tout le monde et pour les générations futures* » (MC5b). Une fois le *transforming* des ressources impulsé, un **apprentissage délibéré** via le comité de contrôle a facilité son maintien et développement dans le temps par les familles : « *il fallait que tout le monde continue à savoir ce qu'il faut faire ... et à apprendre ce qu'il faut faire pour préserver les ressources* » (MC6).

### CRÉATION ET VALORISATION DE LA COMPÉTENCE STRATÉGIQUE « ÉCOTOURISME COMMUNAUTAIRE » : LES PRINCIPAUX RESSORTS

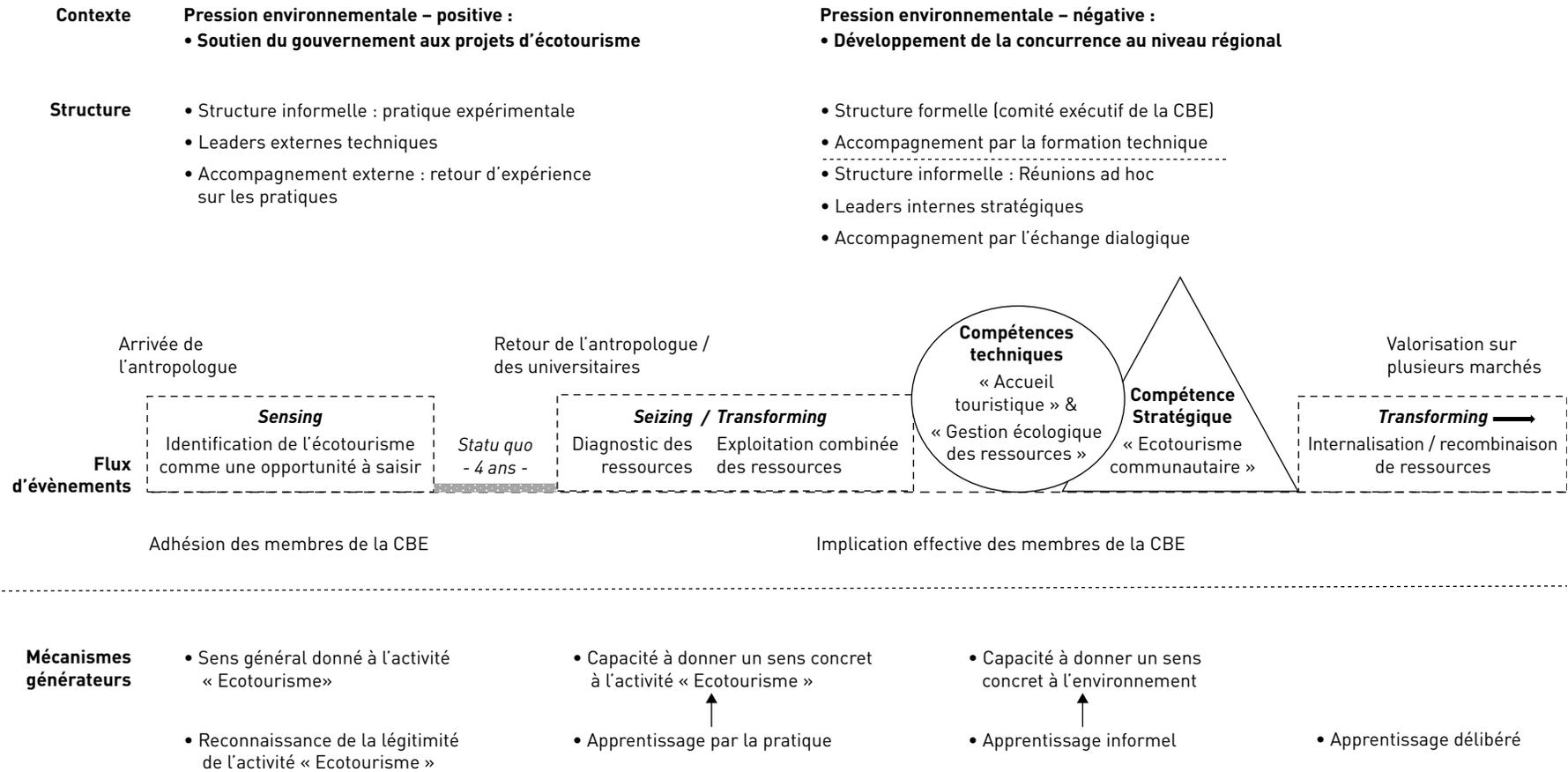
La phase 2 est d'abord marquée par la création de compétences techniques et repose sur des éléments similaires à ceux identifiés lors de la phase 1.

Le *sensing* est réalisé par une anthropologue mandatée par le gouvernement mexicain qui encourage et soutient fortement les initiatives écotouristiques sur le territoire national (Documents externes) (**pression environnementale positive**). Les familles adhèrent facilement à ce *sensing* externe en donnant leur accord de principe. Mais une fois l'anthropologue partie, **c'est le statu quo** : elles ne prennent aucune décision ou action concrète en faveur de l'écotourisme : « *on était d'accord avec elle pour dire que l'écotourisme c'était bien ... mais finalement chacun est retourné à son travail et on n'a rien fait* » (MC5a). Il faut attendre quatre années et le retour de l'anthropologue assistée d'un groupe d'universitaires pour que le diagnostic des ressources disponibles s'engage (*Seizing*), « on a vu qu'on pouvait construire des cabanes pour accueillir nos visiteurs, créer des sentiers pour leur faire découvrir la rivière du village, la cascade et la grotte aux chauves-souris » (MC5), et que des actions concrètes en vue de l'exploitation combinée de ces ressources soient réalisées (*Transforming*) : « *on a commencé à construire des cabanes et à créer des sentiers de randonnées dans la forêt* » (MC9). Comme en phase 1, *seizing* et *transforming* s'opèrent au sein d'une **structure informelle**, ici à l'occasion d'une *pratique expérimentale* (A), avec l'appui de **leaders externes techniques** : l'anthropologue et les universitaires jouant le rôle de clients fictifs, guident les familles au gré de

**FIGURE 3**  
**Création de la compétence technique «Préservation de la biodiversité» : les principaux ressorts**



**FIGURE 4**  
**Création et valorisation d'une compétence stratégique en « Ecotourisme communautaire » : les principaux ressorts**



leurs besoins en leur faisant des retours d'expérience au vu des propositions qui émergent et qu'ils expérimentent : « *ils [les universitaires] nous ont donné leur impression sur ce que nous faisons pour les accueillir, sur ce qu'on inventait pour les servir et les guider, ils nous guidaient sur ce qu'il fallait faire* » (MC6). En sus de la compétence technique « Préservation de la biodiversité », des compétences techniques « Accueil touristique » et « Gestion écologique des ressources » se développent. Reposant sur la combinaison effective de ces trois compétences, une compétence technique en écotourisme est créée.

Un tournant s'opère alors. De technique, cette compétence devient stratégique : les familles déposent légalement les statuts de la CBE; la compétence « Écotourisme communautaire » devient son cœur de métier à valoriser sur le secteur du tourisme durable. L'ouverture à des clients réels sur le marché national (valorisation externe) s'opère et une première définition de l'offre se décline autour de l'hébergement en cabanes écologiques, la restauration chez l'habitant et la randonnée en milieu naturel (Documents internes). Dans un contexte où les offres écotouristiques se multiplient au niveau national (**pression environnementale négative**), le *transforming* des ressources continue à s'opérer. Il consiste dans l'internalisation de nouvelles ressources : « *pour la sécurité de nos visiteurs on a mis en place un service 'de vigilance' spécialement dédié* » (MC1) et la recombinaison de ressources existantes, par exemple : « *on avait des gens qui connaissaient bien les propriétés des plantes et d'autres qui pouvaient héberger, alors on s'est entendu, on a trouvé que c'était bien de s'adresser aussi à des étudiants et des écoliers et pas seulement à des touristes* » (MC6). Le *transforming* en continu se fait via une **structure formelle**; le comité exécutif de la CBE décide des **formations** à dispenser par des organismes partenaires et relatives aux compétences techniques à pérenniser et développer (ex. formations en interprétation environnementale, cuisine, sécurité, recyclage, communication) (Documents internes).

En marge de ce comité, des **réunions ad hoc informelles** auxquelles participent responsables et membres de la CBE s'organisent : « *on se réunit de temps en temps pour discuter de ce qui va ou ne va pas, voir ce qu'il faut faire pour améliorer notre travail et voir vers où on peut aller et comment* » (MC1). Conformément à la logique communautaire, la négociation, la recherche d'un compromis et la collaboration sont privilégiées : « *tout le monde peut participer et nous cherchons toujours une manière ou une autre de parvenir à un compromis et à un accord satisfaisant pour chacun* » (MC1). Pourtant, très tôt, les discussions vont être centralisées par des personnes qui ont émergées en tant que **leaders internes** : « *José, Angel et Ausencio sont des hommes capables, ils sont devenus nos guides, ça s'est fait comme ça* » (MC8). Qualifiés de **leaders stratégiques**, ils combinent les points de vue développés par chacun et mènent les débats en matière de *seizing* et de *sensing* :

*Dans les réunions c'est eux qui orientent la discussion vers ce qu'il faudrait faire et pourquoi ... en fonction de ce que l'on a ... ils nous écoutent et puis ils nous expliquent que c'est bien que le projet aille dans telle ou telle nouvelle direction et on les suit* (MC8).

Progressivement, la compétence stratégique « Écotourisme communautaire » s'enrichit de nouveaux savoir-faire en accueil

touristique (ex : sécurité, éco-hébergement, analyse des besoins clients) et en gestion écologique des ressources (ex : recyclage) pour être valorisée sur d'autres marchés comme celui de la pédagogie environnementale.

Durant cette deuxième phase plusieurs mécanismes ont facilité l'engagement des membres de la CBE dans le *sensing*, *seizing* et *transforming*. Le **sens général donné à l'activité** « Écotourisme » et la **reconnaissance de sa légitimité** ont facilité l'adhésion au *sensing* opéré par l'acteur externe : « *Elle nous parlait d'écotourisme ... elle nous disait que ça voulait dire accueillir des touristes chez nous [sens général à l'activité] ... elle disait que c'était bien alors on la croyait [reconnaissance de la légitimité de l'activité]* » (MC5b). Toutefois, le *seizing* et le *transforming* effectifs des ressources n'ont pu s'opérer qu'une fois les membres de la CBE en **capacité de donner un sens concret à l'activité**, ce qui a nécessité un point de passage obligé à savoir, un **apprentissage par la pratique** ici fondé sur une démarche par essais-erreurs et tâtonnements progressifs : « *Grâce à la pratique expérimentale on a finalement compris [apprentissage par la pratique] ce que c'était vraiment faire de l'écotourisme [capacité à opérationnaliser le concept]* » (MC1) « *à la fin ils n'ont pas hésité à dire 'oui, là on est d'accord, faire de l'écotourisme comme ça, ça nous va bien, on veut bien s'en occuper'* » (A). La capacité à donner un sens concret à l'écotourisme a permis de renforcer sa légitimité : « *on a finalement vu qu'on pouvait proposer des choses intéressantes pour les visiteurs et que c'était positif pour les familles du village* » (MC6). Une fois enclenché, le *transforming* s'est développé par un **apprentissage délibéré** soutenu par le comité exécutif et portant sur les grands domaines de compétences techniques qui fondent la compétence « Écotourisme communautaire ». Dès lors que la compétence devient stratégique sur un marché de plus en plus ouvert à la concurrence régionale (Documents externes), le *transforming* a dû être pensé et organisé de manière à soutenir l'avantage concurrentiel de la CBE dans le temps. Il a dû être réalisé en lien avec l'identification de nouvelles opportunités de marché (*Sensing*), elle-même liée au diagnostic des ressources disponibles ou potentielles (*Seizing*). Ici, la **capacité** des leaders internes stratégiques **à donner un sens concret à l'environnement** (c.à.d. à opérationnaliser le secteur écotouristique) a été essentielle. Sans eux les débats sur le lien « ressources / opportunités nouvelles » n'auraient pu être efficacement menés : « *Eux [les leaders stratégiques] ils savaient que l'écotourisme c'est exigeant, qu'il faut faire des choses nouvelles ... ce sont eux qui ont fait en sorte que les discussions ne partent pas dans tous les sens* » (MC8). Grâce à eux, la prise de conscience des autres membres de la CBE quant aux caractéristiques de l'environnement dans lequel la CBE évolue a pu se réaliser, ce qui a renforcé leur implication dans le *transforming* des ressources : « *Avec eux [les leaders internes] on a compris que quand on fait de l'écotourisme, il faut pouvoir offrir des services de qualité aux clients pour les satisfaire et avoir leur confiance* » (MC7) « *Alors on est parti sur la certification, c'était dur mais on a travaillé et on y est arrivé* » (MC6). Cette prise de conscience s'est opérée grâce à un **apprentissage informel** porté par les leaders internes stratégiques : « *c'est dans les réunions avec eux [les leaders internes] qu'on a compris que faire de l'écotourisme pour les clients c'est exigeant* » (MC7).

### DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE STRATÉGIQUE « ECOTOURISME COMMUNAUTAIRE » À L'ÉCHELLE DU RÉSEAU RECT : LES PRINCIPAUX RESSORTS

La phase 3 est d'abord marquée par la création préalable de compétences techniques au sein des communautés partenaires, avec des éléments similaires à certains identifiés en phases 1 et 2.

Le gouvernement mexicain incite à la création de projets écotouristiques d'envergure (Pression gouvernementale positive) (Documents externes) et les leaders stratégiques de la CBE La Selva del Marinero (CBE pilote c.à.d. à l'initiative du réseau) voient dans les communautés voisines et la constitution d'un réseau intercommunautaire (*Seizing*) un moyen de saisir de nouvelles opportunités dans le tourisme durable (*Sensing*), secteur devenu de plus en plus concurrentiel (**Pression environnementale négative**) (documents externes). Huit communautés de la région sont invitées à participer au réseau; certaines ont déjà l'expérience de l'écotourisme et d'autres non. Elles adhèrent très vite au projet et donnent leur *accord de principe* (MC10). Pourtant, **le réseau peine à s'organiser** : « nous avons rapidement répondu que oui ça nous intéressait, que nous allions entrer dans le réseau pour faire des choses mais ça a pris du temps, on a eu du mal » (MC11). Il faut attendre trois ans pour qu'à l'initiative de la CBE pilote, le diagnostic précis des ressources disponibles soit relancé avec les familles des différentes communautés (*seizing*) : « on a vu qu'on avait le lac, qu'on pouvait proposer des excursions en barques, eux ils avaient les cabanes écologiques, les plantes ou la grotte aux chauves-souris, les autres avaient le volcan et ils le connaissaient » (MC11), et que des actions concrètes en vue de l'exploitation combinée des ressources soient réalisées (*Transforming*) : création de nouveaux sentiers de randonnées, construction de nouvelles infrastructures d'accueil, organisation de nouveaux circuits d'excursion (Documents internes). Le *seizing* et *transforming* s'enclenchent via une **structure informelle** (visites et réunions informelles) et l'accompagnement proposé par les membres de la CBE pilote qui jouent le rôle de **leaders internes techniques** :

*Les compagnons de Lopez Mateos [membres de la CBE pilote] venaient régulièrement chez nous pour partager leurs expériences et pour nous aider à mettre en place l'écotourisme chez nous ... ils nous donnaient des explications et nous guidaient pour voir ce que chacun de nous pouvait faire et comment on pouvait s'y prendre* (MC10).

Une fois enclenché, le *transforming* se maintient et se développe dans une **structure formelle** : le réseau RECT est créé et, construit sur le même modèle que celui de la CBE pilote, son comité exécutif définit les **formations** à dispenser dans les domaines opérationnels identifiés comme clés (cf. phase 2). Ayant développés des savoir-faire techniques spécifiques dans les domaines de « l'accueil touristique » et de la « gestion écologique des ressources », deux communautés du réseau, *Las Margaritas* et *El Lago Apompal*, vont rapidement, comme *La Selva del Marinero* avant elles, se constituer en CBE. Comme le veut la structuration communautaire mexicaine traditionnelle, les membres du réseau ne sont pas reliés entre eux par des relations contractuelles. C'est le comité exécutif, composé de deux représentants de chaque communauté élus pour deux ans, qui est chargé d'organiser des réunions régulières auxquelles tous les représentants des communautés doivent assister pour une

définition collégiale des plans d'actions futurs (Documents internes). Toutefois, très tôt, une **hiérarchie tacite** s'instaure. La CBE pilote via ses **leaders internes stratégiques** prend le leadership du réseau en instaurant un système de contrôle assorti de sanctions : les membres des communautés partenaires doivent exposer les actions entreprises sur leurs ressources en lien avec le projet collectif; celles qui ne satisfont pas aux exigences du réseau sont incitées ou contraintes de le quitter :

*Notre communauté a été la première dans cette zone à avoir travaillé au montage d'un projet d'écotourisme communautaire, nous avons l'habitude, nous, nous savons ce qu'il faut faire alors on a pris la main (MC1) ... les communautés qui ne jouent pas le jeu et ne font pas les efforts nécessaires, celles qui ne suivent pas les lignes directrices pour que le réseau fonctionne bien, on leur donne un ultimatum : soit tu accomplis tes tâches, tu fais ce pour quoi tu es dans le réseau, soit tu continues comme ça et nous allons t'éliminer du réseau ... tu sors, c'est simple* (MC5a).

Au gré des contrôles et des sanctions, le périmètre du réseau se redéfinit pour aujourd'hui ne compter plus que trois des huit partenaires de départ. Il offre des services écotouristiques flexibles et à la carte sur le marché international du tourisme durable (tour en barque sur le lac, repas chez l'habitant, randonnée interprétative, observation des oiseaux, visite des grottes, éco-hébergement).

Durant cette troisième phase, plusieurs mécanismes ont facilité l'engagement des membres du réseau, principalement ici dans le *seizing* et *transforming*. Partant du *sensing* opéré par les leaders internes stratégiques de la CBE pilote, le *seizing* et le *transforming* des ressources à l'échelle du réseau n'ont été effectifs qu'une fois tous les partenaires en **capacité de donner un sens concret à l'activité** (c.à.d. d'opérationnaliser le concept d'écotourisme) : « Une fois qu'on avait compris [ce que l'écotourisme signifie concrètement], alors on a vu ce qu'on avait chez nous et ce qu'on pouvait adapter pour faire de l'écotourisme chez nous » (MC10). Cette capacité à donner un sens concret à l'activité écotouristique a pu se développer grâce à un **apprentissage par la pratique** fondé sur un partage d'expériences porté en interne par les membres de la CBE pilote : « On [certains membres de la CBE pilote] leur a montré ce que c'était que faire de l'écotourisme et comment s'y prendre pour faire de l'écotourisme chez eux, on les a aidés car nous on savait faire » (MC6). Le maintien du *transforming* des ressources dans le temps a été soutenu par un **apprentissage délibéré** via le comité exécutif du réseau RECT (structure formelle). Toutefois, dans la perspective d'une valorisation partenariale des ressources, l'engagement à long terme des membres du réseau dans le *transforming* efficace de leurs ressources a été nécessaire : il a pu être effectif chez ceux en **capacité de donner un sens concret à l'organisation** en réseau (c.à.d. à comprendre son mode de fonctionnement et ses modalités concrètes d'application) : « tout le monde doit comprendre ce que fonctionner en réseau signifie et ce que ça implique concrètement - c.à.d. travailler en lien étroit avec les autres, modifier ses pratiques en fonction des autres [capacité à donner un sens concret à l'organisation en réseau] - ceux qui n'ont pas compris ne se sont pas investis comme il fallait » (MC5b). Ceux incapables de s'approprier les exigences du fonctionnement en réseau sont sanctionnés (incitation à se désengager,



exclusion) par les leaders internes de la CBE pilote devenus leaders internes du réseau et qui décident de la répartition des ressources au sein du réseau. L'apprentissage des modalités de fonctionnement en réseau est donc porté par un **apprentissage délibéré** (par la sanction) visant à définir les places, rôles et responsabilités de chacun dans le réseau. Pour ceux qui sont sanctionnés, l'activité « faire de l'écotourisme au sein d'un réseau » perd de sa légitimité.

### Discussion et conclusion

Cette partie présente le modèle émergent de l'engagement des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*. Sur cette base, elle discute les principales contributions théoriques et managériales de la recherche, ainsi que ses limites et perspectives.

#### UN MODÈLE ÉMERGENT DE L'ENGAGEMENT DES MEMBRES DE LA CBE DANS LES ACTIVITÉS DE *SENSING*, *SEIZING* ET *TRANSFORMING*

Le modèle est fondé sur la comparaison des trois phases présentées précédemment. Il constitue une abstraction et mise en relation des points clés présentés sous la forme de narratifs dans la partie résultats et synthétisés dans les figures 3, 4 et 5.

Le développement stratégique de la CBE se caractérise par la création d'un portefeuille de compétences techniques (CT : encadré 1), stratégiques (CS : encadré 2) et organisationnelles (CO : encadré 3) : à partir des ressources disponibles au sein de la communauté qui fonde la CBE, des CT sont construites; elles sont combinées entre elles en vue de leur valorisation externe (flèche 1) sur un ou plusieurs marchés pour fonder les CS et le métier de base de la CBE; une valorisation partenariale des CS peut être envisagée (flèche 2); les CS sont exploitées et développées à l'échelle d'un réseau de partenaires qui détiennent des CT et/ou CS similaires ou complémentaires; elles ont de la valeur dans ce réseau et sur les marchés visés par ce réseau; les CBE partenaires doivent développer une CO de type « fonctionner en réseau »; en particulier, elles doivent être capables de penser et mettre en œuvre le développement de leur propre portefeuille de CT et/ou CS en lien étroit avec celui des autres et leur potentiel d'évolution.

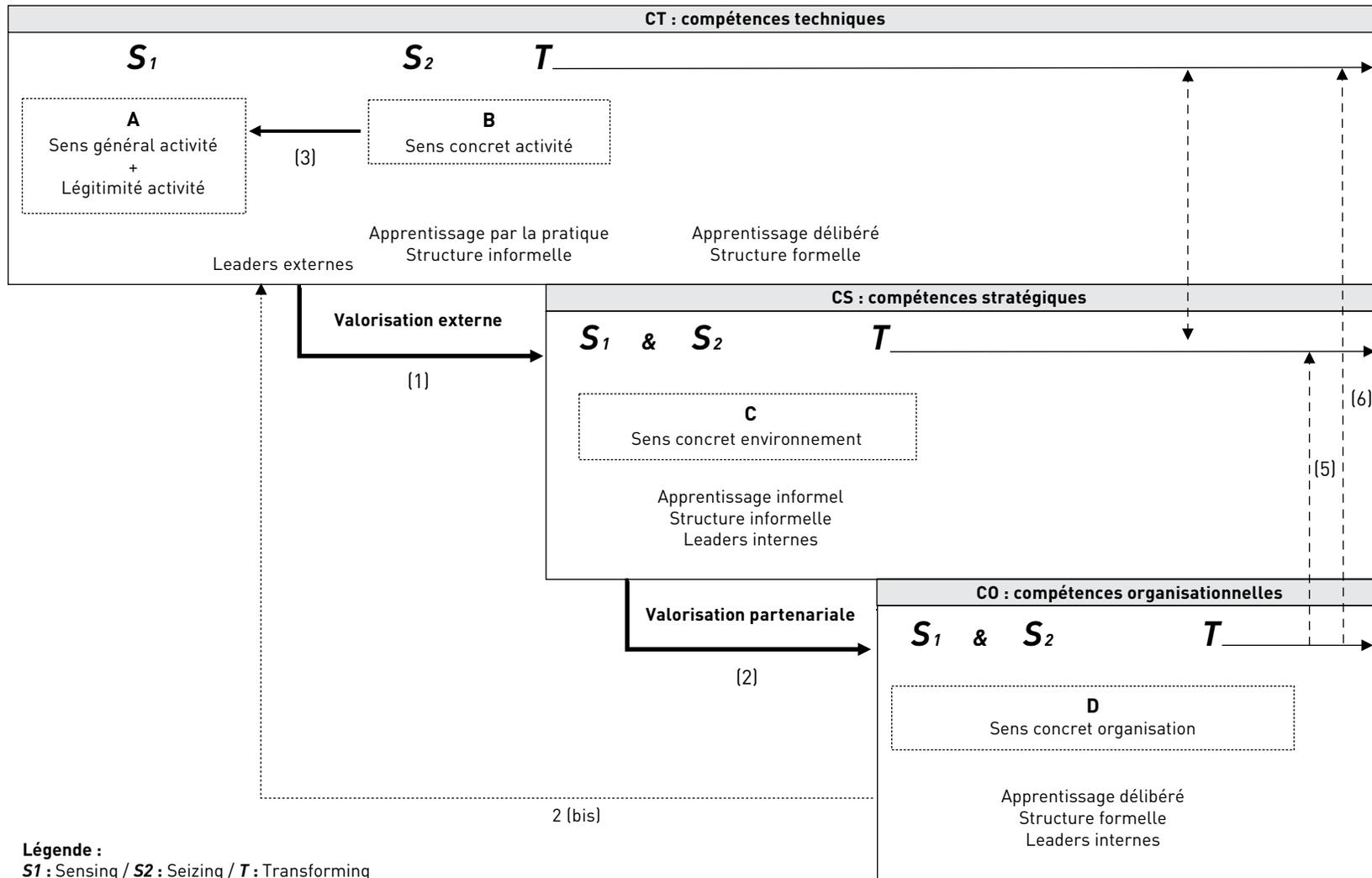
Le développement des CT, CS et CO repose sur la mise en œuvre d'activités de *sensing* ( $S_1$ ), *seizing* ( $S_2$ ) et *transforming* ( $T$ ) : identification d'opportunités à développer des savoir-faire techniques ( $S_1$ ) en lien avec les ressources disponibles ( $S_2$ ) et reconfiguration du portefeuille de ressources à mobiliser ( $T$ ) pour asseoir le développement des CT; identification des opportunités de valorisation des CT sur un ou plusieurs marchés existants ou nouveaux ( $S_1$ ) en lien avec le portefeuille de CT et son potentiel d'évolution ( $S_2$ ) et reconfiguration de ce portefeuille pour asseoir la valorisation des CS ( $T$ ); identification de nouvelles opportunités de valorisation des CS ( $S_1$ ) en lien avec le diagnostic de celles détenues par des partenaires potentiels ( $S_2$ ) et reconfiguration du portefeuille de CS pour asseoir sa valorisation et développement à l'échelle du réseau ( $T$ ).

L'engagement des membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming* nécessite l'activation de mécanismes spécifiques selon le type de compétences à développer. S'agissant des CT, les membres de la CBE doivent pouvoir donner un sens

général à l'activité mais aussi reconnaître cette activité comme légitime (A). La légitimité est soit donnée par l'environnement lorsque celui-ci exerce une pression positive (environnement incitatif) soit construite par les acteurs eux-mêmes lorsque l'activité est en cohérence avec leur propre système de valeurs ou de croyances. Sens général et légitimité de l'activité sont des dimensions clés de la motivation à s'engager, notamment dans le *sensing*. Toutefois, elle ne suffit pas à l'implication active dans le *seizing* et le *transforming*. En effet, celle-ci nécessite que le sens général s'enrichisse d'un sens concret : les acteurs doivent être en capacité de donner un sens concret à l'activité en opérationnalisant le concept générique abstrait qui la définit en connaissances actionnables (c.à.d. qui les aident à agir) (B). Cela est rendu possible par un apprentissage par la pratique c.à.d. direct et par le faire, mis en œuvre au sein d'une structure informelle qui privilégie une approche sociale de l'apprentissage. Cet apprentissage est porté par des leaders externes qui détiennent des connaissances pratiques sur l'activité, ont avec les apprenants un intérêt commun pour ce champ de connaissances et sont animés par vouloir partager des expériences, des problèmes, des pratiques. Plus les acteurs sont capables d'opérationnaliser l'activité, plus sa légitimité se renforce (flèche 3). Un apprentissage délibéré au sein d'une structure formelle garantira ensuite une implication durable des acteurs dans le *transforming* des ressources.

Le passage CT à CS nécessite l'activation d'un mécanisme supplémentaire. Quand les CT sont valorisées sur un marché, qui plus est concurrentiel (pression négative de l'environnement), s'y positionner de façon durable et profitable requiert d'être capable de donner un sens concret à cet environnement (description de ses caractéristiques, de la nature de la compétition et des moyens pour y faire face) (C). Cette capacité est essentielle aux leaders internes qui jouent un rôle de leaders stratégiques en établissant un lien opérationnel entre les ressources de la CBE et leur potentiel d'évolution (*seizing*) et les opportunités de marché (*sensing*). Elle est aussi nécessaire à tous les membres de la CBE afin qu'ils s'engagent dans un *transforming* durable et profitable des ressources à leur niveau. Elle se développe parce qu'ils bénéficient d'un apprentissage informel délivré par les leaders internes qui adaptent l'apprentissage en répondant à des situations particulières (comme par exemple, les propositions ou questionnements concrets des autres membres). Les leaders internes émergent en tant que leaders stratégiques car ils sont reconnus par les autres ou s'imposent d'eux-mêmes comme tels. Lorsque la valorisation des CS s'effectue à l'échelle d'un réseau, l'activation du mécanisme D - capacité des membres des CBE qui composent le réseau à donner un sens concret à l'organisation - devient indispensable. Elle l'est pour les leaders internes de chaque CBE partenaire qui mettent en œuvre les activités de *sensing* et *seizing*. Elle l'est aussi pour les membres de chaque CBE qui doivent comprendre et appliquer les modalités concrètes et règles du fonctionnement en réseau pour effectuer le *transforming* des ressources de sorte à ce qu'il ne nuise pas à la compétitivité de l'ensemble. Y compris dans un contexte communautaire, un apprentissage délibéré au sein d'une structure formelle contraignante (introduction de sanctions) et porté par des leaders internes ayant instauré une hiérarchie tacite, s'impose. Moins les acteurs sont capables d'appliquer les règles du fonctionnement en réseau, plus ils sont sanctionnés et moins l'activité devient légitime à réaliser pour eux.

**FIGURE 6**  
**Modèle émergent de l'engagement des membres de la CBE dans les activités de *sensing, seizing* et *transforming***



**Légende :**  
**S1** : Sensing / **S2** : Seizing / **T** : Transforming  
**A** : **Sens général** donné à l'activité + Reconnaissance de la **légitimité** de l'activité  
**B** : Capacité à donner un **sens concret** à l'activité  
**C** : Capacité à donner un **sens concret** à l'environnement  
**D** : Capacité à donner un **sens concret** à l'organisation

Les développements des CT, CS et CO sont étroitement imbriqués : la combinaison des CT fonde les CS, dont le *transforming* continu appelle en retour celui des CT qui les fondent (flèche à double sens 4); par ailleurs, le *transforming* des CS à l'échelle du réseau repose sur le *transforming* cohérent des CS à l'échelle de chaque CBE (flèche 5) et donc des CT qui les constituent (flèche 6). Comme montré dans le cas étudié et symbolisé par la flèche 2 bis, il est à noter que dans le cas d'une valorisation partenariale, les leaders internes de la CBE pilote du réseau peuvent jouer un rôle clé en aidant les CBE partenaires à développer leurs CT : leaders externes à ces CBE, ils développent un apprentissage par la pratique au sein d'une structure informelle afin d'aider les membres de ces CBE à donner un sens concret à l'activité (B) qui est à développer.

### CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Notre étude répond à l'appel de plusieurs auteurs réclamant des travaux empiriques dans des contextes variés (Easterby-Smith *et al.*, 2009; Pavlou et El Sawy, 2011; Salge et Vera, 2013), en particulier dans lesquels les personnels sont spécifiquement appelés à jouer un rôle clé dans le développement stratégique de l'organisation (Zollo *et al.*, 2016; Strauss *et al.*, 2017). Réalisée dans le contexte spécifique de la CBE, elle identifie les mécanismes générateurs de l'engagement des familles membres de la CBE dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*, en lien avec les structures organisationnelles et les formes de leadership associées. Dans ce contexte précis, bien que le niveau d'analyse ne soit pas individuel au sens stricto sensu du terme, ses résultats s'inscrivent dans la continuité de la littérature traitant du niveau individuel (autre que celui des managers) comme micro-fondation de la capacité dynamique. Ils l'enrichissent à un double niveau.

**Sur les déterminants comportemental et cognitif.** Nos résultats montrent que la motivation à s'engager, posée comme un déterminant comportemental de l'engagement des personnels par cette littérature, repose sur l'activation de deux mécanismes clés : donner un sens général à l'activité et la reconnaître comme légitime. La légitimité est définie sous l'angle des retombées attendues de l'activité et de son adéquation au système de valeurs et de croyances des individus. En ce sens, nos résultats renforcent les conclusions de Randall *et al.* (2011) et Strauss *et al.* (2017) mais apportent une précision : si la motivation est une condition sine qua none de l'engagement, elle ne suffit pas à ce que s'opère un engagement durable dans le *seizing* et le *transforming* des ressources. En effet, nos résultats montrent que l'engagement effectif dépend de la capacité des acteurs à donner un sens concret à l'activité, c.à.d. à enrichir le sens général d'un sens concret. La capacité à donner un sens concret à l'activité renforce également la légitimité; au fur et à mesure que les modalités concrètes de mise en œuvre de l'activité se précisent, le lien avec les ressources à mobiliser se clarifie, ce qui facilite l'évaluation des coûts et bénéfices espérés, et donc renforce la motivation à s'engager. Ainsi, en complément de ce que suggèrent Randall *et al.* (2011) et Salge et Vera (2013), nous posons les déterminants motivationnel et cognitif comme deux mécanismes clés de l'engagement à analyser dans leur interaction.

S'agissant spécifiquement du ressort cognitif de l'engagement, point particulier qui était à développer (Felin et Foss, 2011; Randall *et al.*, 2011; Felin *et al.* 2012; Salge et Vera, 2013), nos résultats apportent deux éclairages nouveaux. La littérature aborde le déterminant cognitif sous l'angle des modèles mentaux (Randall *et al.*, 2011; Zollo *et al.*, 2016) et identifie quelles doivent

être leurs caractéristiques : le partage et la pertinence. Randall *et al.* (2011) donnent une définition générique de la pertinence que nos résultats précisent en identifiant trois niveaux de pertinence selon que l'engagement individuel est attendu pour construire des compétences techniques, stratégiques ou organisationnelles (quand les compétences techniques et stratégiques sont par exemple à valoriser dans le cadre d'un partenariat) : dans tous les cas, le modèle doit fournir une représentation de l'activité (modèle d'activité); lorsque la compétence devient stratégique, il doit inclure un volet supplémentaire sur l'environnement (modèle d'environnement); enfin, si les compétences sont valorisées à une autre échelle que celle de l'organisation, un volet sur le mode organisationnel retenu pour valoriser l'activité doit être intégré (modèle d'organisation). Mais surtout, nos résultats introduisent une précision importante. En général, les travaux préconisent la construction de modèles mentaux abstraits (par exemple Zhang, 2007; Schlemmer et Webb, 2008; Pandza et Thorpe, 2009). Nos résultats montrent que l'appropriation d'un modèle abstrait par les individus ne peut suffire : si donner un sens général suffit à motiver, cela ne suffit pas à ce que les individus s'impliquent. Quand le modèle est abstrait, son appropriation par les individus n'est pas évidente à opérer (Echajari et Thomas, 2015). Or, l'implication suppose que le modèle abstrait puisse être approprié pour être effectivement énoncé dans les pratiques de *sensing*, *seizing* ou *transforming*, autrement dit que les individus soient capables de le mobiliser et de l'opérationnaliser par et dans leurs pratiques (Pentland and Feldman, 2005). En d'autres termes, le modèle doit devenir actionnable (c.à.d. doit aider les individus à réfléchir et surtout à agir en situation) (Avenier et Schmitt, 2007). Ainsi, le modèle abstrait doit être complété par son mode opératoire (sur comment mener l'activité et/ou comment se positionner sur un environnement et/ou encore comment travailler dans une organisation donnée). Aux caractéristiques de partage et de pertinence des modèles préalablement identifiées dans la littérature (Randall *et al.*, 2011), s'ajoute donc une caractéristique nouvelle et essentielle : son opérationnalisation. Sachant que les modèles sont plus ou moins faciles à opérationnaliser, introduire cette caractéristique souligne l'importance d'un mécanisme clé, la capacité à opérationnaliser. Cela permet de clarifier le lien entre les cadres cognitifs et les comportements (Zollo *et al.*, 2016) ou l'interdépendance entre les déterminants cognitifs et comportementaux.

**Sur l'orchestration « déterminant cognitif / structure organisationnelle / leadership ».** Dans la littérature, l'organisation joue un rôle clé dans les processus d'adaptation et d'évolution des cadres cognitifs (Strauss *et al.*, 2017) et les leaders, qui exercent un rôle de *sensegiving*, également (Randall *et al.* 2011; Zollo *et al.* 2016). Toutefois, peu est dit sur comment s'orchestrent l'évolution des cadres cognitifs, la dimension organisationnelle et le leadership (Zollo *et al.*, 2016). Nos résultats suggèrent une première piste pour rendre compte de cette orchestration dans le temps. Ils précisent le type d'apprentissage à réaliser au sein de la structure organisationnelle et le type de leader à impliquer selon que le résultat attendu est la création de compétences techniques, stratégiques ou organisationnelles. Ainsi, ils montrent que lorsque l'objectif est la diffusion d'un modèle opératoire de l'activité (première étape), peu importe que les leaders soient externes ou internes; l'important est qu'ils soient motivés à partager leurs connaissances pratiques sur l'activité et ses modalités de mise en œuvre. L'apprentissage s'opère par le faire et doit donc être supporté par des interactions sociales à la fois étroites et directes. Ainsi, l'organisation doit veiller à ce qu'il

prenne corps au sein d'une structure informelle pour que puisse s'implémenter une approche sociale de l'apprentissage (Nonaka, 1994). En complément, nos résultats montrent que l'apprentissage revêt une dimension particulière : il ne s'agit pas simplement d'apprendre à faire; l'apprentissage a également pour objectif de donner du sens à l'activité via le développement de savoir-faire et de bonnes pratiques. Lorsque l'objectif est la diffusion de modèles opératoires de l'environnement et/ou de l'organisation, par définition moins techniques et plus éloignés des pratiques quotidiennes de travail que ne l'est le modèle d'activité, l'apprentissage par le faire est beaucoup plus difficile à opérer. D'autres formes d'apprentissage sont donc à implémenter, portées par des acteurs nécessairement internes qui émergent, sont reconnus ou s'imposent en tant que leaders stratégiques. Y compris dans un contexte communautaire, qu'il soit informel ou plus délibéré, l'apprentissage s'opère via l'instauration de relations hiérarchiques tacites ou formelles. Il est mis en œuvre dans une structure organisationnelle qui de facilitatrice devient plus contraignante. En identifiant les types d'orchestration possibles, notre travail montre quelles sont les micro-fondations pour chaque type d'activité : l'implication dans le *sensing* repose sur le sens général donné à l'activité et la reconnaissance de sa légitimité; l'implication dans le *seizing* et le *transforming* nécessite un élément supplémentaire à savoir la capacité à donner un sens concret à l'activité, à l'environnement voire même à l'organisation, selon que les compétences à créer sont techniques, stratégiques ou organisationnelles. En ce sens, notre étude apporte une précision supplémentaire par rapport à la littérature qui traite des déterminants comportementaux et cognitifs indistinctement dans les activités de *sensing*, *seizing* et *transforming*.

#### CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES

Notre étude ouvre la réflexion sur les leviers opérationnels du déploiement de la capacité dynamique au sein d'une CBE. En particulier, en rendant compte de l'orchestration « déterminant cognitif / structure organisationnelle / leadership » en fonction des étapes qui ponctuent le développement d'une CBE dans le temps, elle organise la réflexion à mener autour de quatre points clés : a) ce sur quoi doit porter l'apprentissage (modèle de l'activité - modèle de l'environnement - modèle de l'organisation) en fonction du stade de développement de la CBE; b) le type d'acteurs qui doivent être en charge de l'apprentissage de ces modèles et de leur mode opératoire; c) les modalités concrètes de l'apprentissage; et d) les dispositifs organisationnels à mettre en place pour soutenir l'apprentissage.

#### LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Ce travail présente des limites qui peuvent ouvrir la voie à de nouvelles pistes de recherche. Tout d'abord, s'agissant d'une étude de cas unique, la généralisation des résultats est limitée. La généralisation analytique des résultats pourrait être améliorée en étudiant comment les connaissances élaborées dans cette étude pourraient s'appliquer : 1) à d'autres CBE; 2) à des organisations dont les principes de fonctionnement sont proches (dimensions participative et collaborative fortes, auto-organisation pour renouer avec la motivation des salariés, importance des leaders vs. managers) comme les coopératives ou les entreprises qualifiées de libérées (Getz, 2009; Carney et Getz, 2009); 3) à d'autres types d'organisations à condition qu'elles soient confrontées, comme celle étudiée, à devoir saisir des opportunités très éloignées de leur cœur de métier initial dans des environnements évolutifs. L'analyse comparative visera

à mieux comprendre comment les mécanismes générateurs identifiés ici s'actualisent et s'activent : sont-ils les mêmes? S'activent-ils différemment? Se combinent-ils différemment? D'autre part, il serait intéressant d'investiguer plus avant le rôle des leaders externes et internes, techniques et stratégiques, en termes de leadership dans la prise de décision et le transfert de connaissances, d'un univers à l'autre, d'une communauté à une autre, mais aussi au sein d'une même communauté. Ce rôle pourrait également être vu en liant activité de *sensegiving* au type d'apprentissage (par la pratique, informel ou délibéré).

#### Bibliographie

- ABELL, Peter; FELIN, Teppo; FOSS, Nicolai (2008). « Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links », *Managerial and Decision Economics*, Vol. 29, N° 6, p. 489-502.
- AVENIER, Marie J.; SCHMITT Christophe (2007). « Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers », *Revue Française de gestion*, N° 5, p. 25-42.
- AVENIER Marie J.; THOMAS, Catherine (2015). « Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies : A comparison of four epistemological frameworks », *Systèmes d'Information & Management*, Vol. 20, N° 1, p. 61-98.
- BARNEY, Jay; FELIN, Teppo (2013). « What are Microfoundations? », *The Academy of Management Perspective*, Vol. 27, N° 2, p. 138-155.
- BHASKAR, Roy (1978). *A Realist Theory of Science*, Harvester Press, Hassocks, England, 284 p.
- BOWMAN, Cliff; AMBROSINI, Véronique (2003). « How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform competitive and corporate level strategy », *British Journal of Management*, vol.14, N° 4, p. 289-303.
- CARNEY, Brian M.; GETZ, Isaac (2009). *Free your employees and let them lead your business for higher productivity, profit and growth*, Crown Business, New York. 300 p.
- EASTERBY-SMITH, Mark; PRIETO, Isabelle (2008). « Dynamic capabilities and knowledge management : An integrative role for learning? », *British Journal of Management*, Vol. 19, N° 3, p. 235-249.
- ECHAJARI, Loubna; THOMAS, Catherine (2015). « Learning from complex and heterogeneous experiences : The role of knowledge codification », *Journal of Knowledge Management*, vol. 19, N° 5, p. 968-986.
- EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E. (2007). « Theory building from cases : Opportunities and challenges », *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N° 1, p. 25-32.
- EISENHARDT, Kathleen; MARTIN; Jeffrey A. (2000). « Dynamic capabilities : what are they? », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N° 10-11, p. 1105-1121.
- ERIKSSON, Taina (2013). « Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 30, N° 1, p. 65-82.
- FALLON-BYRNE, Luc; HARNEY, Brian (2017). « Microfoundations of dynamic capabilities for innovation : a review and research agenda », *The Irish Journal of Management*, Vol. 36, p. 21-31.
- FELIN, Teppo; FOSS Nicolai J.; HEIMERIKS, Koen H; MADSEN, Tammy L. (2012). « Microfoundations of routines and capabilities : individuals, processes, structure », *Journal of Management Studies*, Vol. 49, N° 8, p. 1351-1374.
- FELIN, Teppo; FOSS, Nicolai J. (2005). « Strategic organization : a field in search of micro-foundations », *Strategic Organization*, Vol. 3, N° 4, p. 441-455.

- FELIN, Teppo; FOSS, Nicolai J. (2011). «The endogenous origin of experience, routines, and organizational capabilities : the poverty of stimulus», *Journal of Institutional Economics*, Vol. 7, N° 2, p. 231-256.
- GAVETTI, Giovanni; LEVINTHAL, Daniel; OCASIO, William (2007). «Perspective—Neo-Carnegie: The Carnegie school's past, present, and reconstructing for the future», *Organization Science*, Vol. 18, N° 3, p. 523-536.
- GETZ, Isaac (2009). «Liberating leadership : How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted», *California Management Review*, Vol. 51, N° 4, p. 32-58.
- GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDDI, Kumar (1991). «Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation», *Strategic management journal*, Vol. 12, N° 6, p. 433-448.
- GIOIA, Dennis A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. (2012). «Seeking qualitative rigor in inductive research : Notes on the Gioia methodology», *Organizational research methods*, Vol. 16, N° 1, p. 15-31.
- HELFAF, Constance E.; PETERAF, Margaret A. (2015). «Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities», *Strategic Management Journal*, Vol. 36, N° 6, p. 831-850.
- HELFAF, Constance E.; FINKELSTEIN, Sydney; MITCHELL, Will; PETERAF, Margaret A.; TEECE, David J.; WINTER Sidney (2007). «*Dynamic capabilities : Understanding strategic change in organizations*», Malden, MA : Blackwell, 160 p.
- KATKALO, Valery S.; PITELIS, Christos N. (2010). «Introduction : On the nature and scope of dynamic capabilities», *Industrial & Corporate Change*, Vol. 19, N° 4, p. 1175-1186.
- LANGLEY, Anne (1999). «Strategies for theorizing from process data», *Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 4, p. 691-710.
- NONAKA, Ikujiro (1994). «A dynamic theory of organizational knowledge creation», *Organization Science*, Vol. 5, N° 1, p. 14-37.
- PANDZA, Krsto; THORPE Richard, (2009). «Creative search and strategic sense-making : Missing dimensions in the concept of dynamic capabilities», *British Journal of Management*, Vol. 20, p. 118-13.
- PAVLOU, Paul A.; EL SAWY, Omar A. (2011). «Understanding the elusive black box of dynamic capabilities», *Decision Sciences*, Vol. 42, N° 1, p. 239-273.
- PENTLAND, Brian T.; FELDMAN, Martha S. (2005). «Organizational routines as a unit of analysis», *Industrial and corporate change*, Vol. 14, N° 5, p. 793-815.
- PEREDO, Ana M.; CHRISMAN, James J. (2006). «Toward a theory of community-based enterprise», *Academy of Management Review*, Vol. 31, N° 2, p. 309-328.
- RANDALL, Kenneth R.; RESICK, Christian J.; DE CHURCH, Leslie A. (2011). «Building team adaptative capacity : The roles of sensegiving and team composition», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, N° 3, p. 525-540.
- ROMME, George L.; ZOLLO, Maurizio; BERENDS, Peter (2010). «Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism : a simulation model», *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19, N° 4, p. 1271-1299.
- ROULEAU, Linda; BALOGUN, Julia (2011). «Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence», *Journal of Management Studies*, Vol. 48, N° 5, p. 953-983.
- RUIZ-BALLESTEROS, Esteban (2011). «Socio-ecological resilience and community-based tourism. An approach from Agua Blanca», *Tourism Management*, Vol. 32, p. 655-666.
- SALGE, Torsten O.; VERA, Antonio (2013). «Small steps that matter : incremental learning, slack resources and organizational performance», *British Journal of Management*, Vol. 24, p. 156-173.
- SALVATO, Carlo; RERUP, Claus (2011). «Beyond collective entities : Multilevel research on organizational routines and capabilities», *Journal of Management*, Vol. 37, N° 2, p. 468-490.
- SCHLEMMER, Frank; WEBB, Brian (2008). «The managing director and the development of dynamic capabilities : An application of enactment theory», *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 16, N° 1, p. 109-137.
- SCHREYÖGG, Georg; KLIESCH-EBERL, Martina (2007). «How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization», *Strategic Management Journal*, Vol. 28, N° 9, p. 913-933.
- SOVIANA, Soviana (2015). «Toward a sustainable community-based enterprise : Organizational architecture and performance», *Management and Organizational Studies*, Vol. 2, N° 1, p. 1-15.
- STRAUSS, Karoline; LÉPOUTRE, Jan; WOOD, Geoffrey (2017). «Fifty shades of green : How microfoundations of sustainability dynamic capabilities vary across organizational contexts», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38, N° 9, p. 1338-1355.
- TEECE, David J. (2007). «Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of enterprise performance», *Strategic Management Journal*, Vol. 28, p. 1319-1350.
- TEECE, David J. (2014). «The foundations of enterprise performance : dynamic and ordinary capabilities in (economic) theory of firms», *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, N° 4, p. 328-352.
- TEECE, David J. (2016). «Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations : Toward a theory of the (entrepreneurial) firm», *European Economic Review*, Vol. 86, p. 202-216.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy (1997). «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 7, p. 1319-1350.
- TOSUN, Cevat (2006). «Expected nature of community participation in tourism development», *Tourism Management*, Vol. 27, N° 3, p. 493-504.
- TSOUKAS, Haridimos (1989) «The validity of idiographic research explanations», *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 4, p. 551-561.
- WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD David (2005). «Organizing and the process of sensemaking», *Organization Science*, Vol. 16, N° 4, p. 409-421.
- WINTER, Sidney G. (2003). «Understanding dynamic capabilities», *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N° 10, p. 991-995.
- WINTER, Sidney G. (2013). «Habit, deliberation, and action : Strengthening the microfoundations of routines and capabilities», *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, N° 2, p. 120-137.
- WYNN, Donald J.; WILLIAMS, Clay K. (2012). «Principles for conducting critical realist case study research in information systems», *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 36, N° 3, p. 787-810.
- ZHANG, Michael J. (2007). «IS support for top managers' dynamic capabilities, environmental dynamism, and firm performance : An empirical investigation», *Journal of Business Management*, Vol. 13, N° 1, p. 57-77.
- ZOLLO, Maurizio; BETTINAZZI, Emanuele L.; NEUMANN, Kerstin; SNOEREN, Peter (2016). «Toward a comprehensive model of organizational evolution : Dynamic capabilities for innovation and adaptation of the enterprise model», *Global Strategy Journal*, Vol. 6, N° 3, p. 225-244.
- ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. (2002). «Deliberate learning and the evolution of dynamics capabilities», *Organization Science*, Vol. 13, N° 3, p. 339-35.