

PROPOSITION D'UN MODÈLE DE GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

Gilles E. St-Amant, Ph.D

Gilles E. St-Amant : Professeur, Département de Management et Technologie,
École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, CP. 6192,
Succursale Centre-Ville, Montréal, QC, H3C 4R2, Tél.: (514) 987-3000, poste 7056,
Télécopieur (514) 997-3343,
st-amant.gilles@uqam.ca

Laurent Renard

Laurent Renard : Professeur substitut, Département de Management et Technologie,
École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, CP. 6192,
Succursale Centre-Ville, Montréal, QC, H3C 4R2, Tél.: (514) 987-3000, poste 2932,
Télécopieur (514) 997-3343,
renard.laurent@uqam.ca

RÉSUMÉ

Dans ce texte nous nous intéressons à la problématique du déploiement d'une stratégie en focalisant sur les capacités organisationnelles qui sont une unité d'analyse intermédiaire entre, d'une part la définition des objectifs stratégiques de l'organisation relativement à sa stratégie et d'autre part, ses activités qui en sont la manifestation concrète. Si la stratégie définit le but à atteindre, les capacités organisationnelles s'intéressent plus particulièrement à la question des moyens et à la façon de les atteindre. Après avoir défini le concept de capacité organisationnelle et ses principales composantes, nous élaborons un modèle de gestion du développement des capacités organisationnelles. Ce modèle de gestion nécessite des capacités organisationnelles de gestion de résolution de problème en management ainsi que de gestion des connaissances. Au centre de ce cycle, l'organisation devra créer et gérer un référentiel de connaissances des capacités organisationnelles.

MOTS CLÉS : déploiement de la stratégie, capacité organisationnelle, modèle de maturité, modèle de gestion du développement de la capacité organisationnelle

PROPOSITION D'UN MODÈLE DE GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

1. INTRODUCTION

Ce texte, qui s'ancre dans la mouvance de l'approche basée sur les ressources (Amit et Shoemaker, 1993; Arrègle, 1996 ; Barney, 1991 ; Ensenhart et Martin, 2000 ; Grant, 1991; Hamel et Prahalad, 1995 ; Peteraff, 1993 ; Teece et al., 1997 ; Wernfelt, 1984), est une première tentative d'élaboration d'un modèle de gestion de l'évolution et/ou de la création de capacités organisationnelles¹ pour déployer une stratégie et donc, pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

Selon l'approche basée sur les ressources, les organisations sont constituées d'un ensemble de ressources et de capacités organisationnelles. Lorsque ces différentes ressources et capacités organisationnelles sont hétérogènes, rares et difficiles à être imitées ou acquises, on les considère comme des actifs stratégiques. La présence ou l'absence de ces actifs stratégiques explique les écarts de performance entre les organisations qui entrent en compétition à un moment donné sur un marché (Amit et Shoemaker, 1993; Arrègle, 1996 ; Barney, 1991 ; Ensenhart et Martin, 2000 ; Grant, 1991; Hamel et Prahalad, 1995 ; Peteraff, 1993 ; Teece et al., 1997 ; Wernfelt, 1984). La stratégie d'une organisation peut alors s'envisager de deux façons possibles. Soit, il s'agit de définir une stratégie qui exploite au mieux les ressources et capacités organisationnelles disponibles, et ce, relativement à des opportunités de marché qui ont été découvertes. Dans ce cas, l'implantation de la stratégie renvoie à l'habilité de l'organisation pour utiliser à leur plein potentiel ses actifs stratégiques et à toutes les activités qui vont permettre de les protéger (Amit et Schoemaker, 1993; Grant, 1991). Soit, la stratégie est envisagée comme un dépassement et une projection quant à la façon dont l'organisation entend se développer et se comporter à l'avenir. En conséquence, l'implantation de la stratégie nécessite le développement de capacités organisationnelles sur lesquelles l'organisation devra compter pour atteindre ses buts (Prahalad et Hamel, 1990). C'est cette deuxième perspective que nous adoptons dans la suite du texte. Nous tenterons donc de

répondre à la problématique suivante : comment une organisation peut-elle gérer ses capacités organisationnelles pour rencontrer ses objectifs stratégiques?

Notre démarche repose sur deux postulats de base. Premièrement, la mise en œuvre d'une stratégie nécessite et repose sur la présence au sein de l'organisation d'un ensemble de capacités organisationnelles. Leur absence ou lorsqu'elles sont présentes, un niveau de maturité inadéquat, peut expliquer l'échec de la mise en œuvre d'une stratégie et donc l'impossibilité d'atteindre les objectifs stratégiques. Deuxièmement, la gestion des capacités organisationnelles est un domaine d'activités propre aux prérogatives du middle management qui se présente comme la courroie de transmission vers le sommet stratégique des résultats et des retours d'expérience qui proviennent du déploiement de la stratégie (Kuwada, 1998). La gestion des capacités organisationnelles par le middle management correspond à l'ensemble des activités qui ont trait, dans la perspective de déployer une stratégie, dans un premier temps, à l'évaluation des capacités organisationnelles existantes et à l'identification des capacités organisationnelles manquantes, et dans un deuxième temps, à la gestion du développement des capacités organisationnelles de façon à les faire progresser d'un niveau de maturité à l'autre pour s'assurer d'atteindre les objectifs stratégiques.

L'intérêt de s'intéresser aux capacités organisationnelles ne doit pas masquer le fait que l'organisation doit aussi posséder des capacités organisationnelles qui ont trait à l'élaboration de la stratégie, c'est-à-dire aux capacités organisationnelles qui vont permettre de définir le ou les marchés visés ainsi que le ou les types de produits ou services nécessaires à ce ou ces marchés. Nous considérons ce type de capacités organisationnelles comme étant exogènes. Notre démarche s'intéresse aux capacités endogènes qui vont permettre la production des produits ou services pour ce ou ces types de marché. Dans le reste du texte, le concept de capacité organisationnelle renverra donc exclusivement aux capacités organisationnelles endogènes.

Le texte est structuré en trois parties. Dans une première partie, nous définissons les concepts de capacité organisationnelle, de ressources, de connaissance et de compétence, ce qui nous conduit à envisager l'organisation comme un ensemble de capacités organisationnelles. Dans une deuxième partie, nous traitons de l'apprentissage organisationnel et du modèle de maturité des capacités organisationnelles. Dans une troisième partie, nous définissons un

modèle de gestion du développement des capacités organisationnelles pour déployer une stratégie et pour rencontrer les objectifs stratégiques qui ont été définis.

2. L'ORGANISATION COMME UN ENSEMBLE DE CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

Dans cette partie, nous présentons en détail le concept de capacité organisationnelle. Après en avoir donné une définition générale, nous en précisons ses principales composantes.

2.1 DÉFINITION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

En faisant la synthèse des définitions qu'en donnent Amit et Schoemaker (1993), Collis (1994), Grant (1991) et Zollo et Winter (2002), nous définissons de la façon suivante ce concept de capacité organisationnelle qui est: le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources, de compétences et de connaissances à travers différents flux de valeur pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques.

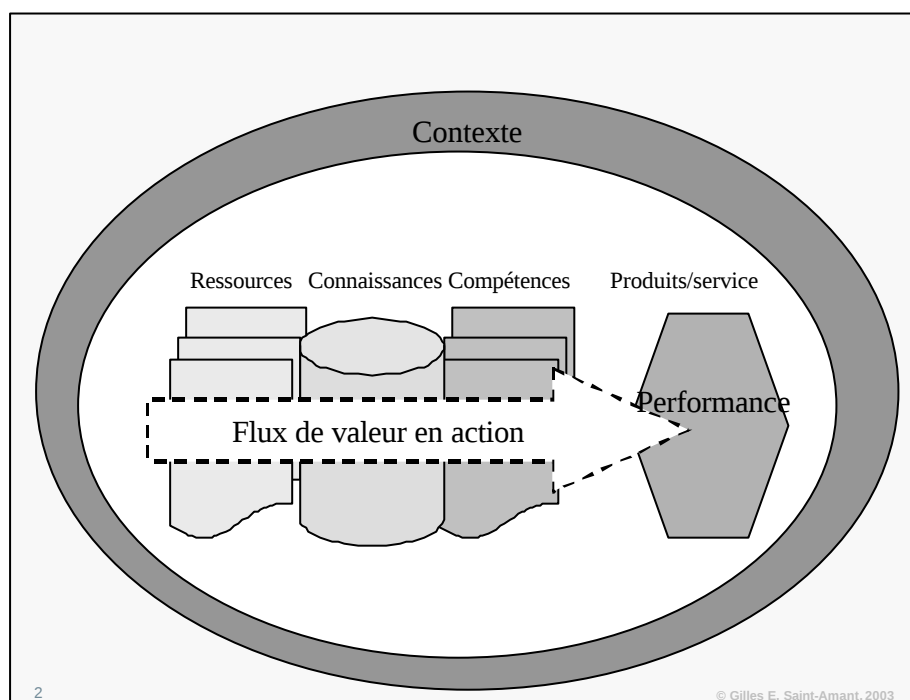
Un flux de valeur² est une série de processus d'une organisation servant à créer une valeur spécifique pour les clients externes ou pour réaliser les objectifs stratégiques. Un flux de valeur comprend des processus primaires qui créent directement une valeur pour le client et des processus de support qui ajoutent de la valeur indirectement en facilitant la réalisation des processus primaires.

En d'autres termes, la capacité organisationnelle nécessite la présence de ressources, de compétences et de connaissances, d'une part, et leur cristallisation dans des processus particuliers à un domaine et à un moment donné, d'autre part. Dans le contexte d'une organisation, la capacité organisationnelle émerge donc des activités collectives apprises et stabilisées qui déploient, qui combinent et qui coordonnent des ressources, des compétences et des connaissances, et ce, pour réaliser des extrants nécessaires à l'atteinte d'objectifs stratégiques préalablement définis.

2.2 COMPOSANTES DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

Nous définissons dans cette partie les composantes de la capacité organisationnelle en proposant une définition des concepts de ressources, connaissance et compétence.

Figure 1: Les composantes de la capacité organisationnelle



2.2.1 Ressources

Les ressources font référence aux moyens qui sont nécessaires pour réaliser la transformation des intrants en extrants et sont la propriété de la firme (Amit et Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Teece et al., 1997). Dans ce texte, nous considérons les types de ressources suivants : les ressources physiques, les ressources financières, les ressources technologiques et les ressources organisationnelles. Les ressources physiques désignent les bâtiments, les bureaux, mais aussi les matières premières. Les ressources financières, l'ensemble des moyens financiers disponibles à l'organisation pour assurer ses activités quotidiennes de même que ses projets de développement. Les ressources technologiques désignent les moyens techniques, c'est-à-dire les artefacts techniques tels que des instruments, des outils, des machines qui sont utilisés pour réaliser les activités productives au sein de l'organisation, mais aussi les

procédés, brevets, méthodes qui s'y rapportent. Les technologies de l'information et de la communication sont une sous-catégorie des ressources technologiques. Les ressources organisationnelles font référence d'une part aux éléments de design tels que la structure de l'organisation, son mode d'organisation du travail, de coordination, mais aussi des éléments de la dynamique sociale tels que la culture, le pouvoir, les relations de travail, etc. Nous ne définissons pas explicitement de catégorie de ressources qui sont basées sur les personnes puisque nous les envisageons comme une catégorie particulière d'actifs que nous traitons en détail ultérieurement, notamment lorsque nous envisageons les connaissances et les compétences.

2.2.2 Connaissance

Les connaissances sont considérées comme un actif de première importance pour les organisations. Elles sont une composante centrale de la capacité organisationnelle. En effet, les connaissances sont indispensables pour mettre en action les ressources dans des processus d'action et elles vont déterminer la manière dont elles vont être déployées, combinées et coordonnées. Ces connaissances vont permettre d'extraire des ressources les services productifs (Penrose, 1959), ce qui nécessite en corollaire des individus compétents.

La connaissance est un concept qui ne peut se concevoir sans la présence d'un médium intelligent, en l'occurrence un être humain. Elle fait référence aux différents schémas cognitifs dynamiques qui traitent et combinent les informations, événements, intuitions, objets qui vont servir à former un cadre mental pour décoder le monde et en assurer sa compréhension (Blackler, 1995; Blumetritt et Johnson, 1999; Grover et Davenport, 2001 ; Spender, 1996). Lorsque nous parlerons de la connaissance d'un individu, dans la suite du texte, nous nous référerons exclusivement à deux grands types d'éléments (Grant, 1996 a et b ; Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1997 ; Nelson et Winter, 1982 ; Polanyi, 1966; Spender, 1996 ; Teece, 1998). Le premier type renvoie à la catégorie des savoirs (connaissances explicites) et le deuxième type à la catégorie des savoir-faire (connaissances tacites).

Un autre type de connaissance au statut ontologique problématique est la connaissance organisationnelle. Tout d'abord, nous envisageons la connaissance organisationnelle comme la connaissance pertinente pour les activités de l'organisation à tous les niveaux (Girod, 1995). Par exemple, il s'agit des connaissances des objectifs stratégiques du groupe, des

connaissances des règles de fonctionnement propre à l'organisation, etc. À cette première catégorie de connaissances organisationnelles, nous en ajoutons une deuxième qui renvoie aux connaissances qui permettent l'action organisée. Il s'agit ici des connaissances qui envisagent les relations entre les ressources et compétences au sein de processus d'action pour réaliser la transformation des intrants en extrants, en faisant référence par exemple aux principes d'organisation et de division du travail. Ces connaissances répondent à la problématique du comment organiser les processus de l'organisation pour atteindre les objectifs de performance souhaités.

2.2.3 Compétence

Tout individu dans une organisation doit démontrer des compétences dans les domaines d'activités que son action recouvre et c'est dans l'action que l'individu connaissant met en pratique ses connaissances (Zarifian, 1999; Lorino, 2001). En ce sens, nous définissons la compétence d'un individu comme une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des ressources et des connaissances et qui les transforme (Zarifian, 1999).

Les connaissances qui appartiennent à un individu sont constitutives de ses compétences et elles permettent de mener à bien les différentes activités qu'il a à réaliser. Cependant, au-delà de la nécessaire possession de connaissances, la compétence d'un individu est aussi tributaire des ressources qui vont permettre de l'exprimer. À titre d'exemple, un médecin a la compétence pour soigner les gens. Pour être exact, c'est en soignant des personnes malades qu'il met en oeuvre et qu'il exprime cette compétence. Ce processus d'action nécessite toutefois la présence de ressources qui sont essentielles et sans lesquelles, il ne pourrait y avoir de compétence. Le médecin va mobiliser des ressources physiques, un cabinet médical, une salle d'attente, des ressources technologiques, un stéthoscope, etc., des ressources financières, il doit payer sa secrétaire, investir dans de l'équipement, etc., des ressources organisationnelles, les mécanismes de coordination, des horaires, une réputation, etc. Cette dépendance fonctionnelle aux ressources est importante à signaler puisque ces ressources sont constitutives dans une certaine mesure de la compétence à soigner de ce médecin. Pour nous en convaincre, est-ce que le médecin, sans ces ressources, réussirait-il à soigner ? Toutefois, il est important de signaler qu'une même compétence peut être exprimée et mise en oeuvre par une combinatoire différente de ressources et de connaissances.

Il convient de préciser que toute situation un peu complexe, dépasse généralement les compétences d'un seul individu (Zarifian, 1999). Cela suppose de faire appel à des compétences détenues par d'autres individus de l'organisation et de les coordonner pour atteindre les résultats souhaités.

2.3 UNITÉ D'ANALYSE DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

La question qui demeure est celle de déterminer l'unité d'analyse la plus pertinente pour étudier une capacité organisationnelle. En effet, d'un point de vue logique, il semble difficile d'accepter la prémisse qu'il existe une capacité organisationnelle indépendamment de sa mise en action. En effet, la capacité organisationnelle n'est observable uniquement que lorsqu'elle est mise en action et qu'il y a production d'un extrant qui peut être comparé à d'autres extrants semblables, de quelques natures qu'ils soient. En conséquence, le processus est une unité d'analyse particulièrement utile pour présenter et analyser une capacité organisationnelle donc pour la rendre visible et lisible et pour suivre son développement (Lorino, 2001). En effet, la réalisation d'un processus, c'est-à-dire la séquence des activités qui permet de transformer des intrants en extrants en utilisant, c'est-à-dire en déployant, combinant et en coordonnant, des ressources, des connaissances et des compétences, pour atteindre des objectifs préalablement définis correspond tout à la fois à la mise en œuvre d'une capacité organisationnelle et à son expression. Réaliser un processus, obtenir un résultat concret et évaluable relativement à cette mise en action, est synonyme de mettre en œuvre et d'exprimer une capacité organisationnelle. Pour Lorino (2001 : 88), il y a quasi identité entre capacité organisationnelle et processus. Le processus offre au développement d'une capacité organisationnelle une base de validation en tant qu'il la révèle et la confirme; une base d'expérience puisqu'il alimente en expériences les individus qui le mettent en œuvre ; une base d'expérimentation en critiquant les modes opératoires existants et en en testant de nouveaux et finalement, une base de mémorisation, car c'est souvent dans le cadre de processus que se développent, se stabilisent et se formalisent des routines d'action (Lorino, 2001 :87).

Le processus qui exprime et met en œuvre une capacité organisationnelle n'est pas une simple juxtaposition de ressources, de connaissances, de compétences et d'activités reliées. En effet, il s'agit d'un ensemble organisé qui est aussi le reflet des dynamiques sociales à l'œuvre dans l'organisation à un moment donné.

Dans cette partie, nous avons défini le concept de capacité organisationnelle et ses différentes composantes de même que son unité d'analyse. En effet, les capacités organisationnelles permettent de déployer la stratégie en termes d'action en liant les objectifs stratégiques et les activités opérationnelles qui sont la manifestation concrète des actions de l'organisation. Elles traduisent les objectifs stratégiques en objectifs d'action et inversement elles font remonter les apprentissages et les préoccupations du terrain vers la réflexion stratégique. Dans la partie suivante, nous cherchons à apporter une réponse, certes encore incomplète à ce jour, à la problématique de la gestion des capacités organisationnelles pour déployer une stratégie.

D'un point de vue épistémologique, la réflexion sur les capacités organisationnelles, notamment leurs modes opératoires, est considérée comme de la recherche technologique (De Ketele et Rogiers, 1996). En corollaire, cela nécessite de considérer la gestion comme une technologie sociale (St-Amant et Seni, 1997). En effet, contrairement aux recherches scientifiques, les recherches technologiques visent essentiellement l'action et la valeur prioritaire à laquelle elles se réfèrent est l'efficacité. L'efficacité suppose ici que l'organisation réalise les bonnes actions (i-e, les bons modes opératoires) dans un contexte donné pour mettre en place une stratégie donnée. Dans cet effort, les gestionnaires chercheurs tenteront d'énoncer des lois technologiques généralisables dans un contexte déterminé. La recherche technologique se distingue des autres recherches avant tout par leur phase confirmatoire pensée a priori (De Ketele et Rogierw, 1996 : 98).

3. APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET MODÈLE DE MATURITÉ DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

Dans cette partie nous traitons en détail de l'apprentissage des capacités organisationnelles et nous présentons un modèle de maturité.

3.1 CRÉATION, ÉVOLUTION ET APPRENTISSAGES DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

Les capacités organisationnelles ne sont pas statiques. Elles évoluent constamment du fait même de leur mise en action. En d'autres termes, les capacités organisationnelles sont sujettes à l'apprentissage et sont donc modifiées au moment même de leur application. Cependant,

nous pouvons distinguer deux grandes catégories d'apprentissage, catégories qui renvoient à la différence entre l'apprentissage latent et l'apprentissage manifeste.

L'apprentissage latent n'est pas reconnu par les acteurs eux-mêmes et s'opère sans être géré par l'organisation au sein de processus de gestion. Il se retrouve dans la répétition des pratiques quotidiennes, en l'occurrence des routines organisationnelles. Celles-ci se transforment et évoluent par de petites modifications et déviations au niveau de la reproduction des actions individuelles au sein des processus. En dernière instance, ce sont bien les capacités organisationnelles qui se transforment. Ce type d'apprentissage a des conséquences importantes en ce qui concerne la conception du changement, puisque celui-ci est alors considéré comme un processus incrémentiel, processus beaucoup plus subtil que ce les auteurs ont l'habitude de considérer.

Tout en considérant l'existence de ce type d'apprentissage au sein des organisations, nous le laissons de côté pour nous intéresser plus particulièrement à l'apprentissage manifeste des capacités organisationnelles. Nous adoptons ici le point de vue de l'organisation lorsqu'elle décide de gérer la transformation de ses activités afin de développer ou de créer une capacité organisationnelle. En d'autres termes, nous nous intéressons à une organisation que nous qualifions d'apprenante, c'est-à-dire qui décide d'apprendre et d'améliorer ses « savoir agir » en quête d'efficience et d'efficacité, c'est-à-dire pour améliorer sa création de valeur et pour atteindre ses objectifs stratégiques.

3.2 APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET MODELE DE MATURITE DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES

Lorsqu'une organisation décide de déployer sa stratégie, elle doit, dans un premier temps, faire la recension de ses capacités organisationnelles de façon à les qualifier et à déterminer celles qui devront être développées ou créées, selon les cas, en regard des objectifs stratégiques qu'elle souhaite atteindre³. À cet égard, il est possible de procéder en faisant référence à un modèle de maturité. Un modèle de maturité est donc un modèle descriptif et normatif des niveaux de maturité à travers lesquels les capacités organisationnelles d'une organisation vont passer à mesure que l'organisation pose une réflexion structurée et ordonnée sur ses modes opératoires en utilisant et en créant des connaissances, en améliorant les compétences de ses individus et en investissant dans les ressources. Ce modèle va

permettre d'une part, de définir de façon qualitative et/ou quantitative les caractéristiques d'une capacité organisationnelle et de la situer sur une échelle à cinq niveaux, et d'autre part, de définir des objectifs d'apprentissage pour la faire progresser d'un niveau de maturité à un autre. L'objectif poursuivi est d'améliorer la prédictibilité, l'efficacité et le contrôle et, en dernière instance, la performance de la capacité organisationnelle pour qu'elle soit alignée sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

3.3 NIVEAUX DE MATURITÉ

Notre modèle de maturité de la capacité organisationnelle fait référence à cinq niveaux de maturité que nous présentons brièvement. Le niveau initial (1) correspond à une capacité organisationnelle ad hoc et chaotique exprimée et mise en œuvre dans des processus qui ne sont pas définis. Le succès de sa réalisation dépend presque exclusivement des efforts et des compétences des individus. Le niveau de la description (2) fait référence à une capacité organisationnelle exprimée et mise en œuvre dans des processus définis et documentés. Cette première systématisation améliore les efforts, les compétences et les connaissances des individus et de l'organisation. Le niveau de la définition (3) établit les fondations à partir desquelles l'organisation pourra travailler à l'amélioration de ses capacités organisationnelles et passer aux étapes supérieures de maturité. L'organisation doit permettre la répétition des processus et des pratiques qui ont déjà été couronnées de succès. Cependant, les processus ne sont pas encore mesurables avec précision, mais ils sont partiellement contrôlables. Le niveau de la gestion (4) fait référence à une capacité organisationnelle qui est gérée. L'organisation identifie les compétences, connaissances et les meilleures pratiques et les intègre à ses processus d'action. Les pratiques sont documentées et leur résultat est quantitativement contrôlable et mesurable. L'organisation gère ses capacités organisationnelles selon les données qu'elle a recueillies pour évaluer leur performance. Quand un processus est quantitativement compris et contrôlé, il devient prédictible. Ce niveau permet de mettre en place des standards et normes. Le niveau de l'optimisation (5) représente le niveau de l'optimisation et de la croissance. Il repose sur un processus d'amélioration continue facilité par la rétroaction liée à la maîtrise quantitative et qualitative des processus de gestion clé. La capacité organisationnelle est pleinement maîtrisée à ce niveau.

Nous précisons toutefois qu'une capacité organisationnelle n'a pas besoin nécessairement de se trouver au niveau de maturité le plus élevé. Chaque type de stratégie aura pour

conséquence de définir précisément les capacités organisationnelles qui sont nécessaires et les niveaux de maturité qu'elles devront atteindre. La problématique qui se pose alors aux gestionnaires est celle de la gestion du développement des capacités organisationnelles. Nous l'abordons dans la partie suivante en présentant un modèle de gestion du développement des capacités organisationnelles.

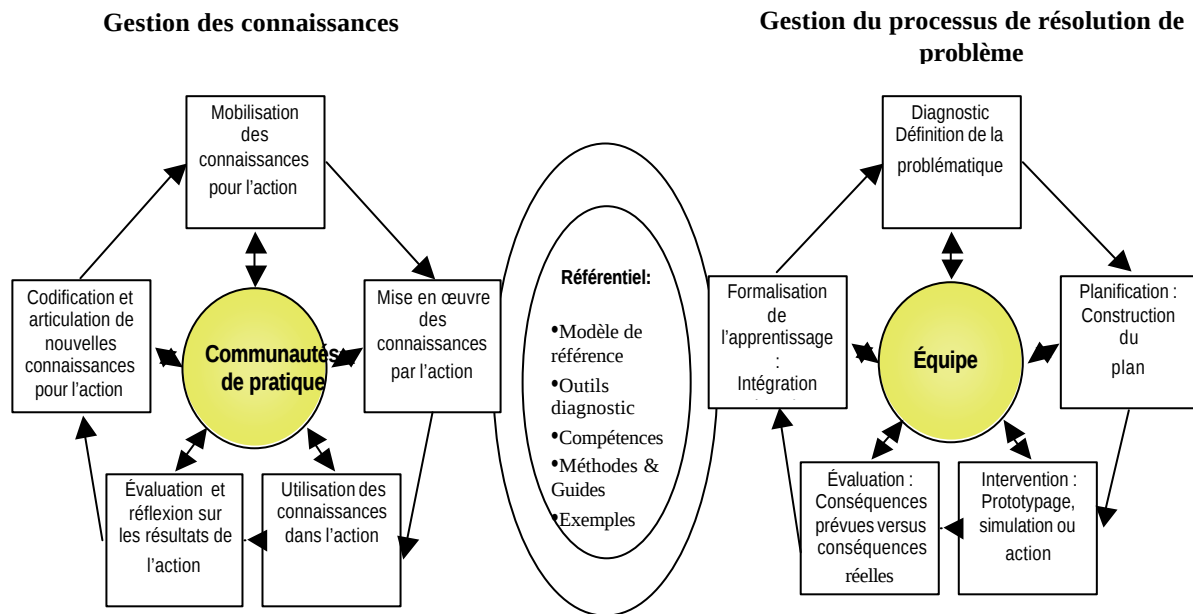
4. MODÈLE DE GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

Dans cette partie, nous présentons un mécanisme d'apprentissage manifeste du développement des capacités organisationnelles⁴. En effet, pour progresser d'un niveau de maturité à un autre, l'organisation doit réaliser un ensemble structuré d'activités de gestion qui sont constitutives du cycle de gestion de la capacité organisationnelle. Pour ce faire, l'organisation entend agir de façon organisée et apprendre, donc créer de nouvelles connaissances, à partir de ses actions et de leur résultat.

4.1 CYCLE DE GESTION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

La gestion du développement d'une capacité organisationnelle demande de maîtriser deux domaines de gestion qui sont très fortement interreliés, à savoir : le domaine de la gestion du processus de résolution de problème ainsi que celui de la gestion des connaissances. Il y a une relation bilatérale entre l'évolution des capacités organisationnelles et la gestion du développement des capacités organisationnelles⁵.

Dans le cycle de gestion de la capacité organisationnelle, le principe de satisfaction va guider la prise de décision qui entoure la question de sa poursuite ou de son arrêt (Simon, 1997). D'un point de vue analytique, il est utile de schématiser ce processus d'apprentissage comme se déroulant selon le cycle suivant. À une série d'essais d'apprentissage vont s'intercaler des périodes variables de délibération et d'analyse de ceux-ci. Au commencement, l'organisation définit ex ante des objectifs satisfaisants qui devront être atteints. À la fin de la période d'essai, qui conclut provisoirement l'apprentissage de la capacité organisationnelle, il y a un examen des résultats obtenus en ce qui concerne la performance atteinte relativement aux objectifs que l'organisation s'était fixés précédemment.

Figure n°2 Cycle de gestion de la capacité organisationnelle

Sur la base de cette évaluation, elle décide si elle continue ou non son processus d'apprentissage puis elle réalise les différents ajustements qui s'imposent. Tant que les résultats souhaités ne sont pas satisfaisants, le cycle de gestion de la capacité organisationnelle continue. Une fois que la capacité organisationnelle est acquise selon le niveau de maturité désiré et que son apprentissage manifeste est officiellement terminé, l'organisation change de registre : elle passe sur le mode routine. Différents événements peuvent relancer à n'importe quel moment le cycle de gestion du développement de la capacité organisationnelle : soit, l'organisation entre en crise face à des pressions compétitives et il y a alors un besoin flagrant pour améliorer la performance des capacités organisationnelles (par exemple, il y a une émergence d'une nouvelle technologie qui vient transformer l'ensemble du secteur dans lequel évolue l'organisation), soit l'organisation choisit l'option de l'amélioration continue.

Tableau n°1 Les déterminants des attentes de la performance à atteindre par la capacité organisationnelle, d'après Winter (2000)

Les seuils de succès	Seuil de performance minimal à atteindre par la capacité organisationnelle
La documentation	Les données colligées par d'autres organisations qui ont développé le même type de capacité organisationnelle
Les plans et les cibles	Les niveaux de performance critiques à atteindre notamment en regard d'objectifs stratégiques
Les expériences reliées	Les expériences antérieures de la firme en termes d'apprentissage surtout si la capacité ressemble à ce qui a déjà été appris précédemment
Les expériences diverses	Les informations qui sont disponibles en regard des expériences des autres organisations notamment si la capacité à développer tente d'imiter celle d'autres organisations
Les coûts de l'apprentissage	Les coûts et les bénéfices
Les objectifs à long terme	Les objectifs qui ont trait aux aspirations de l'organisation en termes de but à atteindre

Dans les parties qui suivent, nous présentons en détail le référentiel de connaissances des capacités organisationnelles, les activités de gestion du processus de résolution de problème et de gestion des connaissances. On suppose donc que l'organisation aura préalablement défini sa vision, sa stratégie, son modèle d'affaires, ses défis et ses projets.

4.2 ÉLÉMENTS DU CYCLE DE GESTION DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

Dans cette partie nous présentons en détail le référentiel des capacités organisationnelles et les deux domaines de gestion.

4.2.1 Référentiel des capacités organisationnelles

Un référentiel des capacités organisationnelles est l'ensemble organisé de connaissances relatifs à l'ensemble des capacités organisationnelles nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie. Une précision s'impose ici. D'après la définition de départ de la capacité organisationnelle, celle-ci émerge de l'action (la mise en action dans des processus de ressources, de connaissances et de compétences), ce qui pose le problème de pouvoir la définir *a priori*, donc en dehors de l'action organisationnelle. Il est possible de résoudre ce problème en postulant à une différence conceptuelle entre la capacité organisationnelle émergeant de l'action et la capacité organisationnelle idéal-typique⁶ qui correspond à la meilleure façon d'organiser des processus d'action selon l'analyse de leurs modes opératoires, ce qui nécessite de faire la recension et la synthèse des meilleures connaissances disponibles dans un domaine particulier à un moment donné.

Ce référentiel va permettre de rendre disponible de façon codifiée l'ensemble des éléments précédents. C'est un élément très important pour l'apprentissage organisationnel. Le référentiel va permettre d'agir collectivement dans l'organisation autour d'une compréhension commune et facilement partageable (Nonaka et Takeuchi, 1997) des problèmes qui devront être résolus (Zollo et Winter, 2002) de même que de coordonner et d'implanter des activités complexes (Zollo et Winter, 2002). Le référentiel supporte également le mécanisme de création de nouvelles connaissances. Tout cela vise à construire un contexte organisationnel favorable au développement des capacités organisationnelles nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques.

Lorsqu'une organisation décide de déployer une stratégie, elle doit donc nécessairement créer un premier référentiel, c'est-à-dire un premier modèle de référence des capacités organisationnelles nécessaires pour y parvenir. Celui-ci correspond à une première tentative de codification de l'ensemble des connaissances pertinentes. La création du premier référentiel est réalisée en faisant une recension de connaissances qui sont explicites, c'est-à-

dire qui ont été codifiées et qui sont accessibles à tous : livres, articles scientifiques, rapports de recherche, documents de travail, référentiels dans différentes disciplines de gestion telles que la gestion de projet, la gestion par processus et la gestion des ressources informationnelles.

La création du premier référentiel des capacités organisationnelles comporte une limite importante. En effet, celui-ci n'est pas encore contextualisé, c'est-à-dire mis en situation dans l'organisation. Il ne prend pas encore en compte les retours d'expériences qui vont générer un corpus de connaissances idoines, notamment les savoir-faire spécifiques et le développement des compétences propres au contexte de chaque organisation. Chaque organisation devra donc s'approprier ce premier référentiel pour l'adapter à son contexte spécifique c'est-à-dire tenir compte de sa dépendance de sentir.

À mesure que l'organisation va progresser dans le développement de ses capacités organisationnelles, ce premier référentiel va se trouver enrichi de l'ensemble des nouvelles connaissances codifiées qui proviennent des apprentissages réalisés.

Puisque la connaissance est au cœur de la capacité organisationnelle, la problématique du développement de la capacité organisationnelle repose, d'une part, sur la création de nouvelles connaissances et, d'autre part, sur la mise en place de processus rendant explicite l'apprentissage fait. Le développement de nouvelles connaissances correspond au domaine de la gestion des connaissances. Toutefois, les processus de création de nouvelles connaissances ne doivent pas être seulement ad hoc ou implicites. Ils nécessitent que l'organisation « agisse » à travers des processus spécifiques qui vont exprimer et mettre en œuvre le développement des capacités organisationnelles. Il s'agit là du domaine de la résolution de problème

4.2.2 Gestion des connaissances

La gestion des connaissances renvoie aux différentes activités qui permettent de les capturer, de les stocker, de les diffuser et de les protéger⁷. Selon Hansen et Hohria (1999), il existe principalement deux manières de gérer les connaissances d'une organisation. La première stratégie est centrée sur l'utilisation de l'informatique et de bases de connaissances. La seconde repose sur la mise en réseau de personnes détenant une expertise donnée par exemple pour créer des communautés de pratiques. Ces deux approches peuvent être employées

simultanément. Il ne s'agit pas de choisir l'une ou l'autre, bien que, généralement, les organisations n'accordent pas la même importance à chaque stratégie.

Nous trouvons plusieurs activités qui recouvrent le domaine de la gestion des connaissances. Tout d'abord, les activités de mobilisation des connaissances pour l'action font référence aux activités de recherche de nouvelles connaissances et de mobilisation des anciennes présentes dans le référentiel (Kogut et Zander, 1992 ; Zollo et Winter, 2002). En second, les activités de mise en oeuvre des connaissances par l'action renvoient aux activités de gestion des connaissances qui organisent les anciennes et nouvelles connaissances de façon à créer et définir un cadre d'intervention ainsi qu'un plan d'action. En troisième, l'utilisation des connaissances dans l'action renvoie aux activités qui mobilisent les connaissances de mise en oeuvre par l'action et qui les traduisent en connaissances opérationnelles. Les connaissances opérationnelles portent sur les relations causales qui permettent d'envisager un problème particulier. Quatrièmement, les activités d'évaluation et de réflexion sur les résultats de l'action font référence aux informations (rapports de gestion formels ou informels, évaluation, données générées par les activités, etc.) colligées en ce qui concerne l'intervention et ses résultats. Ces informations sont essentielles pour évaluer le niveau d'apprentissage de la capacité organisationnelle. Cinquièmement, les activités de codification et d'articulation de nouvelles connaissances de l'action pour l'action, sont des activités fondamentales. En effet, un apprentissage important se fait lorsque les individus expriment ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Cela nécessite un effort cognitif pour comprendre les sens des causalités. Les connaissances accumulées lors des phases précédentes et qui sont par nature tacites, sont articulées à travers des discussions collectives, des séances de débriefing et des processus d'évaluation de la performance (Nonaka et Takeuchi, 1997 ; Zollo et Winter, 2002). Un niveau cognitif supérieur est demandé aux individus pour qu'ils codifient leurs connaissances. Il faut reconnaître que la codification est coûteuse en ressources (Zollo et Winter, 2002) mais qu'elle est nécessaire à la constitution du référentiel de connaissances.

La gestion des connaissances fait référence dans ce cas-ci aux différentes techniques qui permettent d'exprimer les savoirs et savoir-faire. En d'autres termes, ce sont toujours les individus qui détiennent les différents savoirs et savoir-faire. La problématique est alors celle de l'appropriation organisationnelle de la compétence individuelle qui est développée lors de la mise en action de la capacité organisationnelle pour bénéficier des retours d'expérience.

Nous insistons ici sur l'importance du contexte organisationnel dans lequel se déroule ce processus. En effet, cela nécessite nécessairement une coopération des individus. Or, dans une organisation, lieu de pouvoir et de dynamiques sociales, cette coopération n'est pas assurée d'avance.

À la fin de ce cycle, les gestionnaires devraient avoir amélioré leur compréhension de la capacité organisationnelle à l'étude et il devrait tenter d'accéder aux meilleures pratiques de gestion dans le domaine en cherchant à accumuler les expériences, et à transférer et partager les connaissances (Eisenhardt et Martin, 2000).

4.2.3 Gestion de la résolution de problème en management

La gestion de la résolution de problème est l'ensemble des activités qui vise à résoudre des problèmes pratiques selon une approche scientifique en s'appuyant sur des savoirs et savoir-faire éprouvés et qui peuvent-être documentés dans un référentiel (St-Amant & Seni, 1997). De plus, la résolution de problèmes «réels» peut alimenter la réflexion du domaine de gestion des connaissances pour rehausser les connaissances et les pratiques éprouvées que l'on retrouve dans le référentiel.

On retrouve cette même approche de progrès dans plusieurs disciplines professionnelles : le génie, le travail social et le management. Ces disciplines élaborent des méthodes, des techniques et des outils afin de mieux faire face aux «problèmes», aux «occasions» et aux enjeux tels qu'ils se présentent dans les organisations. La gestion de la résolution de problème en matière de capacités organisationnelles repose sur une méthode itérative de résolution collective de problèmes supportée par une gestion des connaissances. Elle est composée de cinq grandes activités, chacune correspondant à une étape du cycle de l'intervention visant à rehausser le niveau d'une capacité organisationnelle, tel qu'illustré à la figure n°2.

Tout d'abord, nous trouvons les activités liées au diagnostic. L'équipe de résolution de problème collabore pour déterminer les caractéristiques ou les dysfonctionnements d'un processus, d'un phénomène ou d'une fonction d'un système. Il s'agira, dans notre cas, de déterminer si les capacités organisationnelles actuelles sont suffisantes pour déployer la stratégie. En second, nous trouvons les activités liées à la phase planification : l'équipe de résolution de problème et l'organisation collaborent au diagnostic et à la construction d'un

planning d'un projet ou d'une intervention pour rehausser une ou des capacités organisationnelles. Troisièmement, nous trouvons les activités d'intervention. L'équipe de résolution de problème et l'organisation interviennent dans les processus actuels en recombinaison des ressources, les compétences et les connaissances pour rehausser le niveau d'une capacité organisationnelle. Quatrièmement, les activités d'évaluation. L'équipe de résolution de problème et l'organisation collaborent pour porter un jugement « avant et après » (les écarts entre les phases 2 et 3) sur les alternatives et les conséquences d'une intervention, pour en évaluer la pertinence et les effets, le plus souvent en termes d'efficacité et d'efficacités. Cinquièmement, nous trouvons les activités qui renvoient à la formalisation de l'apprentissage. L'équipe de résolution de problème et l'organisation collaborent pour s'assurer que l'apprentissage de la nouvelle capacité organisationnelle est intégré dans l'organisation et que les nouvelles connaissances sont documentées dans le référentiel de l'organisation.

5. CONCLUSION

Ce texte a cherché à développer un modèle de gestion pour le développement des capacités organisationnelles nécessaires à l'implantation de la stratégie. Nous avons défini ce concept comme étant le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources, de compétences et de connaissances à travers différents flux de valeur pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques. Nous considérons donc les capacités organisationnelles comme une unité d'analyse intermédiaire et systémique entre, d'une part la définition des objectifs stratégiques de l'organisation et d'autre part, ses activités qui en sont la manifestation concrète. Si la stratégie définit le but à atteindre, les capacités organisationnelles s'intéressent plus particulièrement à la question des moyens et à la façon de les atteindre. De plus, les capacités organisationnelles évoluent du fait même de leur mise en action. En nous intéressant à l'apprentissage manifeste des capacités organisationnelles nous avons présenté un modèle de maturité à cinq niveaux qui est un modèle descriptif et normatif des niveaux de maturité à travers lesquels les capacités organisationnelles d'une organisation vont passer à mesure que cette dernière pose une réflexion structurée et ordonnée sur ses modes opératoires. Pour gérer l'apprentissage des capacités organisationnelles, nous avons présenté un modèle de gestion du développement des capacités organisationnelles qui se compose d'un référentiel de connaissances des capacités organisationnelles et d'un ensemble structuré d'activités de

gestion. Ces activités de gestion recouvrent deux domaines, soit la gestion des connaissances et la gestion de la résolution de problème en management.

Dans un prochain papier, nous présenterons, un exemple d'utilisation de notre cadre de développement des capacités organisationnelles dans le domaine de l'administration électronique.

6. BIBLIOGRAPHIE

Albino, V, Garavelli, A.C, Schiuma, G, (2001), A metric for study knowledge codification in organization. *Technovation*, 21, 7, 413-424

Amit, R. and Schoemaker, P.J. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

Barney, J.B. (1991) Firm resources and Sustain of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Brown, J.S, Duguid, Paul (2000) *The social life of Information*, Harvard Business School Press, Boston, 320, p.

Collis, D.J. (1994) Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.

Conner, K.R. (1991) A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Ha a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17, 121-154.

Dierickx, I. and Cool, K. (1989) Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35, 1504-1513.

Durand, T., (1996) *Savoir, savoir-faire, savoir être, repenser les compétences de l'organisation*, White paper, non publiée, 37p.

Einsenhardt, K. and Martin, J.A. (2000) Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Garvin, D., (1998) *The process of organization and management*, Sloan Management Review, Cambridge; Summer 1998; Vol. 39, Iss. 4; pg. 33, 18 p.

Giddens A., (1987) *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, Presses universitaires de France , Paris, 474 p.

Girod, M., *La mémoire organisationnelle*, Revue Française de Gestion, septembre-octobre, 1995, 30-42.

- Grant, R.M. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.
- Grant, R.M. (1996 a) Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7, 375-387.
- Grant, R.M. (1996 b) Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Hansen, M.T., Nohria, N., Tierney, T., What's your strategy for managing knowledge ?. *Harvard Business Review*, 77, 2, 106-117.
- Holbrook, D., et al. (2000) The nature, sources, and consequences of firm differences in the early history of the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 21, 1017-1029.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. and Yiu, D. (1999) Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25, 417-456.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992) Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3, 383-397.
- Kuwada, K. (1998). Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change. *Organization Science*, 9, 719-736.
- Lorino, P. (2001) *Méthodes et Pratiques de la Performance*, Éditions d'Organisation, Paris, 551 p.
- Mintzberg, H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, 434p.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1997) *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles: DeBoeck.
- Oliver, C. (1997) Sustainable Competitive Advantage; Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18, 697-713.
- Orlikowski, W. (1996) Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective, *Information Systems Research*, 7, 1, 63-93.
- Penrose Edith (1995, 1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Peteraf, M.A. (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) The Core Competence of Corporations. Harvard Business Review, 68, 3, 79-91.
- Sanchez, R., Heene, A., Thomas, H., (1996) Dynamics of competence-based competition, PergamonTarrytown, 403 p.
- Simon, H.A. (1997) Administrative Behavior, A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. New York: The Free Press.
- St-Amant et Seni (1997) Le management en tant que technologie sociale : la recherche technologique et la recherche-action dans la pratique et dans la formation en gestion, Recherche Qualitative, 17, 248-273.
- Teece, D.J. (1998) Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. California Management Review, 40, 55-79.
- Teece, D.J. et al. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18, 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984) A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5, 171-180.
- Winter, S.G. (2000) The Satisficing Principle in Capability Learning. Strategic Management Journal, 21, 981-996.
- Zander U., Kogut, B (1995) Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. Organization Science, 6, 76-92.
- Zarifian, P.(1999) Objectif compétence. Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, 229 p.
- Zollo, M., Winter, S., G. (2002) Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. Organization Science, 13, 339-351.

7. NOTES DE FIN

¹ Le terme de développement des capacités organisationnelles renverra indistinctement dans la suite du texte soit à la création d'une capacité organisationnelle soit à l'évolution d'une capacité organisationnelle qui existe déjà dans l'organisation.

² On utilise la notion de flux de valeur au lieu de processus car la notion de processus est souvent interprétée comme une gamme opératoire d'activités. Tandis que la notion de flux de valeur est également une gamme opératoire d'activité mais dont l'on connaît les objectifs de résultats. Par exemple, livraison d'une commande (processus) en 24 heures (objectif de résultat).

³ Il est tout à fait pertinent aussi de signaler qu'après avoir fait l'évaluation des capacités organisationnelles, certaines d'entre elles peuvent être abandonnées (Helfat et Peteraf, 2003). Cela peut être le cas lorsque les conditions de l'environnement externe change radicalement.

⁴ Le terme de développement est employé dans un sens large. Il renvoie autant à la création d'une capacité organisationnelle qu'au développement d'une capacité organisationnelle déjà existante.

⁵ Plusieurs auteurs (Eisenhardt et Martin (2000), Teece et al. (1997) et Zollo et Winter (2002)) utilisent la notion de capacité dynamique pour définir un type particulier de capacité organisationnelle. Voici une synthèse des définitions qu'ils en donnent : « La capacité dynamique définit l'aptitude au changement de l'organisation. Elle est exprimée et mise œuvre dans tout processus de gestion clés qui permet la création et le développement de la capacité organisationnelle à travers l'investissement dans les ressources et l'apprentissage de nouvelles connaissances ». Dans ce document, on utilise : développement des capacités organisationnelles pour exprimer la capacité dynamique.

⁶ Un modèle idéal-type comme le souligne Weber (1965), est un *tableau de pensée*, il n'est pas la réalité. Son objectif est surtout de permettre une réflexion à partir d'un phénomène. Cette réflexion est menée en sélectionnant des éléments que l'on porte à l'avant-plan, ce qui signifie que d'autres éléments ne sont pas considérés.

⁷ On propose ce cycle de gestion de la connaissance parce qu'il permet de le relier à la gestion de résolution de problème en management afin de créer un modèle de gestion du développement des capacités organisationnelles (voir figure 4).