

# **Modèle conceptuel de l'architecture des capacités organisationnelles de l'entreprise**

Laurent Renard  
Professeur de Management et Technologie  
École des sciences de la gestion, UQAM  
Case postale 8888, succursale Centre-Ville  
Montréal (Québec) Canada H3C 3P8  
Tél. : (514) 987 3000 poste 2932#  
Courriel :renard.laurent@uqam.ca

Richard Soparnot  
Professeur de Management stratégique  
Groupe ESCEM  
1 rue Léo Delibes  
B.P. 0535 - 37205 Tours Cedex 3  
Tél : 02 47 71 71 71  
Courriel : rsoparnot@escem.fr

***Résumé** : Plusieurs modèles centrés sur le management des capacités organisationnelles ont été proposés par les auteurs pour aider les gestionnaires à avoir une réflexion structurée sur la relation entre l'entreprise, et son stock de ressources, compétences et capacités organisationnelles, et l'avantage concurrentiel [Amit et Schoemaker, 1993; Durand, 2006; Grant, 1991; Helfat et Peteraf, 2003; Sanchez, 1997]. Cependant, ces modèles reposent sur une conception limitée des dynamiques qui s'établissent entre les capacités organisationnelles de l'entreprise. Dans ce texte, on se propose d'aborder cette question en partant tout d'abord de l'idée que toute entreprise possède une architecture particulière de capacités organisationnelles hiérarchiquement intégrées en niveaux de 1 à n. D'autre part, puisqu'il existe des interactions systémiques entre ces différentes capacités organisationnelles, et que ces dernières sont arrivées à des phases d'évolution différentes de leur cycle de vie, des problèmes ponctuels ou de longue durée de cohérence interne et/ou externe peuvent se manifester et poser des problèmes dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.*

**Mots clés** : Capacités organisationnelles, Architecture des capacités organisationnelles, Intégration hiérarchique, Interactions systémiques, Cohérence interne et externe

# **Modèle conceptuel de l'architecture des capacités organisationnelles de l'entreprise**

*Résumé : Plusieurs modèles centrés sur le management des capacités organisationnelles ont été proposés par les auteurs pour aider les gestionnaires à avoir une réflexion structurée sur la relation entre l'entreprise, et son stock de ressources, compétences et capacités organisationnelles, et l'avantage concurrentiel [Amit et Schoemaker, 1993; Durand, 2006; Grant, 1991; Helfat et Peteraf, 2003; Sanchez, 1997]. Cependant, ces modèles reposent sur une conception limitée des dynamiques qui s'établissent entre les capacités organisationnelles de l'entreprise. Dans ce texte, on se propose d'aborder cette question en partant tout d'abord de l'idée que toute entreprise possède une architecture particulière de capacités organisationnelles hiérarchiquement intégrées en niveaux de 1 à n. D'autre part, puisqu'il existe des interactions systémiques entre ces différentes capacités organisationnelles, et que ces dernières sont arrivées à des phases d'évolution différentes de leur cycle de vie, des problèmes ponctuels ou de longues durées de cohérence interne et/ou externe peuvent se manifester et poser des problèmes dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.*

**Mots clés :** Capacités organisationnelles, Architecture des capacités organisationnelles, Intégration hiérarchique, Interactions systémiques, Cohérence interne et externe

## **INTRODUCTION**

L'Approche Basée sur les Ressources, ci-après (ABR) [Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986] énonce que l'origine de l'avantage concurrentiel d'une entreprise s'explique par le fait qu'elle possède et qu'elle exploite des ressources qui ont des propriétés particulières. Elles sont hétérogènes, spécifiques, soumises à des ruptures de marché et donc difficilement imitables [Peteraf, 1993]. L'ABR connaît un développement très important au cours des années 90 [Acedo, et coll., 2006] et séduit bon nombre d'auteurs dans les différents domaines des sciences de la gestion [Amit et Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Conner, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Prahalad et Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984]. Cet engouement laisse à penser que l'ABR va permettre l'unification paradigmatique du champ de la stratégie [Conner, 1991]. Cependant, un examen attentif des écrits des chercheurs associés à l'ABR révèle davantage un ensemble de difficultés qui proviennent d'une hétérogénéité des approches, des concepts, des méthodes et des postulats, ce qui ne

manque pas d'être souligné par certains critiques [Priem et Buttler, 2001]. En réalité, plusieurs approches se distinguent d'une part, par le type de ressource qui est objet d'analyse (connaissances, compétences, ressources tangibles, intangibles, etc.), et d'autre part, par la volonté des chercheurs de privilégier une approche statique ou dynamique pour les étudier [Foss, 2000; Durand, 2006].

Plusieurs modèles centrés sur le management des capacités organisationnelles ont été proposés par les auteurs pour aider les gestionnaires à avoir une réflexion structurée sur la relation entre l'entreprise, et son stock de ressources, compétences et capacités organisationnelles, et l'avantage concurrentiel [Amit et Schoemaker, 1993; Durand, 2006; Grant, 1991; Helfat et Peteraf, 2003; Sanchez, 1997]. Cependant, aucun de ces modèles ne s'intéresse directement au problème de cohérence interne et/ou externe qui découle de l'interaction systémique des capacités organisationnelles hiérarchiquement intégrées d'une entreprise. En effet, ces auteurs ne s'interrogent ni sur les interactions systémiques des ressources, compétences et capacités organisationnelles ni sur les effets de ces interactions sur la performance de l'entreprise. Plus fondamentalement, on remarquera que les auteurs de l'ABR ont une représentation des entreprises qui ne tirent pas pleinement profit des recherches menées dans le domaine de la théorie des organisations.

Dans ce texte, on se propose d'aborder cette question en partant tout d'abord de l'idée que toute entreprise possède une architecture particulière de capacités organisationnelles qui se compose d'un ensemble hiérarchiquement intégré de capacités organisationnelles de niveaux 1 à n. D'autre part, puisqu'il existe des interactions systémiques entre ces différentes capacités organisationnelles, et que ces dernières sont arrivées à des phases d'évolution différentes de leur cycle de vie, des problèmes ponctuels ou de longues durées de cohérence interne et/ou externe peuvent survenir. Ces problèmes de cohérence interne et/ou externe peuvent se révéler être des entraves à la performance de l'entreprise s'ils ne sont pas appréhendés par les gestionnaires, et que ces derniers ne prennent pas les mesures appropriées pour tenter de les minimiser. Plus précisément, ils peuvent augmenter les risques d'échec lors de la mise en œuvre d'une stratégie [Renard et coll., 2009].

Dans une première partie, on présente le modèle conceptuel de l'architecture des capacités organisationnelles de l'entreprise. Dans une deuxième partie, on présente de manière détaillée les concepts de capacité organisationnelle et d'architecture des capacités organisationnelles. Dans une troisième partie, on caractérise la problématique de la cohérence interne et/ou externe. Dans une quatrième partie, on termine par une discussion-conclusion.

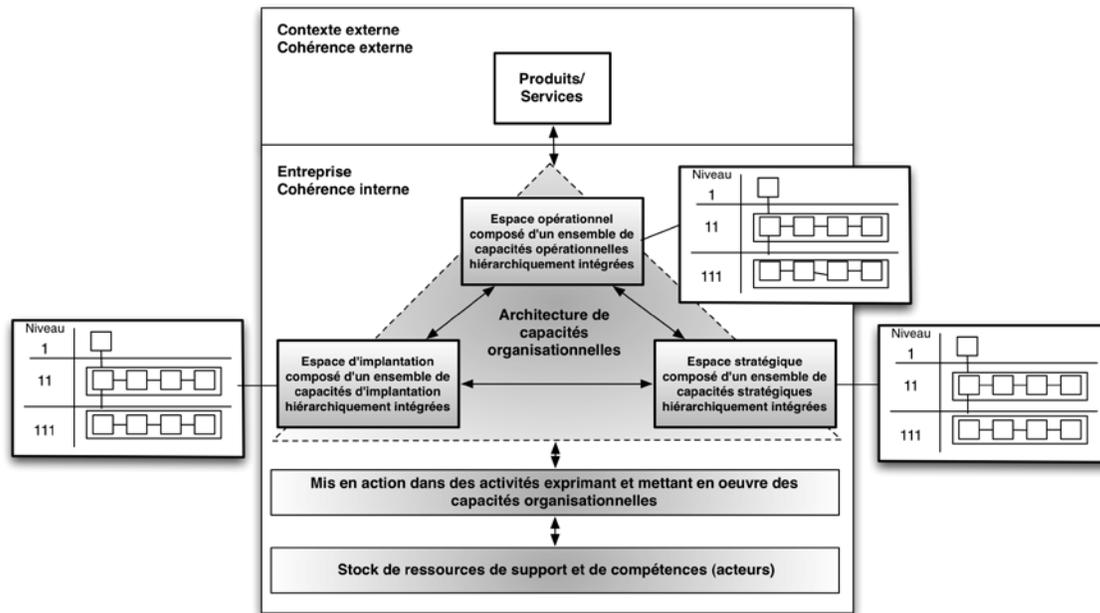
## **1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU MODÈLE CONCEPTUEL DE L'ARCHITECTURE DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES DE L'ENTREPRISE**

Cette première partie se décompose en deux sous-parties dans lesquelles on présente le modèle conceptuel de l'architecture des capacités organisationnelles de l'entreprise. On rappelle en premier lieu qu'un modèle conceptuel est une représentation simplifiée d'un objet destiné à être explicité. La relation entre le modèle et l'objet est de nature surjective [Le Moigne, 2006]. En effet, le modèle ne cherche pas à rendre compte de la totalité de l'objet, mais de certaines de ses dimensions pertinentes à l'objectif poursuivi. Un modèle conceptuel définit un ensemble d'éléments pertinents, leur niveau d'agrégation, leurs relations et les objectifs poursuivis. Il permet d'ordonner les perceptions et le système de valeurs des chercheurs qui pourront l'utiliser dans le cadre d'une situation problématique.

Le modèle conceptuel de l'architecture des capacités organisationnelles de l'entreprise comporte deux dimensions (figure 1): l'entreprise et son contexte externe [Amit et Schoemaker, 1993] et chaque dimension se compose de différents éléments. Ceux-ci sont analysés dans les développements qui suivent.

L'entreprise est envisagée comme une institution centrée sur l'organisation de la production de biens et/ou de services, en assurant mieux que le marché, l'intégration et la coordination d'individus aux compétences différentes et spécialisées [Grant, 1996] qui vont mobiliser dans le cadre de leurs activités des ressources de support. D'autre part, l'intégration et la coordination d'individus aux compétences différentes et spécialisées

conduit à la formation d'un ensemble de capacités organisationnelles idiosyncrasiques, elles-mêmes intégrées et coordonnées dans une architecture particulière [Jacobides, 2006] soumise à la problématique de la cohérence interne et externe [Renard et coll., 2009]. Cette architecture de capacités organisationnelles uniques à chaque entreprise est organisée selon une logique stratégique qui représente l'ensemble des convictions tenues pour acquises des gestionnaires de l'entreprise qui exercent une influence sur les décisions stratégiques [Sanchez, 1997].



**Figure n° 1 : Modèle conceptuel de l'architecture des capacités organisationnelles de l'entreprise**

### 1.1 LE CONTEXTE EXTERNE

Le contexte externe est constitué de tous les éléments qui sont perçus, retenus et analysés comme étant des sources potentielles ou avérées d'opportunités et/ou de menaces et d'incertitude [Sirmon et coll. 2007] par les gestionnaires à la rationalité limitée [Simon, 1995]. À titre d'exemple, ces éléments font référence aux entreprises rivales qui entrent en concurrence sur des marchés particuliers, à l'intensité de la concurrence qui s'exerce entre elles, aux fournisseurs, aux produits et services substitués, aux clients, aux règles institutionnelles, aux parties prenantes et aux acteurs détenant des compétences

particulières [Amit et Schoemaker, 1993; Porter, 1980; 1985].

L'entreprise aura recours au marché pour faire l'acquisition de certaines ressources de support et certaines compétences (embauche d'employés). Le recours au marché implique de gérer l'incertitude informationnelle puisque très peu d'informations circulent, par exemple, sur la manière d'utiliser certaines nouvelles ressources de support disponibles sur le marché ou d'utiliser différemment des ressources de support déjà présentes dans l'entreprise. L'incertitude informationnelle permet de faire l'acquisition de ressources de support ex ante qui sont sous-évaluées et qui pourront se révéler stratégique au fil du temps [Sirmon et coll., 2007].

Les entreprises sont confrontées à différents types d'événements prévus ou imprévus, par exemple, l'arrivée de concurrents, d'une nouvelle technologie perturbatrice [Christensen, 1997] ou à des changements stratégiques des acteurs en présence. Ces événements sont aussi le produit de leurs propres actions stratégiques. En effet, dans ce contexte externe, les entreprises vont entreprendre un ensemble d'activités de nature stratégique et opérationnelle. Ces activités expriment les choix qu'elles vont faire en ce qui concerne par exemple, la définition d'un positionnement particulier dans un couple produit/marché, leurs activités d'acquisition de ressources de support sur le marché des facteurs de production (comme l'acquisition de technologies de l'information et de communication particulières ou l'embauche de nouveaux employés, etc.).

## 1.2 L'ENTREPRISE

L'entreprise est une combinaison de ressources de support, de compétences et de capacités organisationnelles pour produire des biens ou des services dont on tire certains revenus à travers la réalisation d'un ensemble d'activités. L'entreprise est décomposée en trois espaces : l'espace stratégique, l'espace d'implantation et l'espace opérationnel. Ces espaces renvoient à un découpage classique de l'entreprise qui a fait l'objet d'une abondante littérature en théorie des organisations ou en stratégie [Ansoff, 1965 ; Mintzberg, 1982]. En effet, Mintzberg [1982] représente le fonctionnement de l'organisation en identifiant plusieurs fonctions : la technostucture, les fonctions de

support et de logistique, la ligne hiérarchique, le sommet hiérarchique et le centre opérationnel. Ansoff [1965], s'intéresse quant à lui à la gestion stratégique des entreprises qu'il aborde sous l'angle de la prise de décision. Il définit un modèle de l'organisation dans laquelle on retrouve 3 grands espaces de décision que sont les décisions stratégiques, les décisions d'administration (ou de gestion) et les décisions opérationnelles.

L'espace stratégique définit le sommet stratégique [Mintzberg, 1982] et est le lieu des prises de décisions stratégiques [Ansoff, 1965]. Dans cet espace est exprimé le « vouloir faire » stratégique de l'entreprise. L'espace d'implantation définit la technostructure, les fonctions de support et de logistique [Mintzberg, 1982], et est le lieu des prises de décision d'administration (ou de gestion) [Ansoff, 1965]. L'espace d'implantation se présente comme la courroie de transmission entre le sommet stratégique et le niveau opérationnel de l'entreprise afin de répondre à la problématique de l'implantation de la stratégie. Dans cet espace est exprimé le « pouvoir faire » stratégique de l'entreprise. L'espace opérationnel regroupe la ligne hiérarchique et le centre opérationnel [Mintzberg, 1982]. Il est le lieu des prises de décisions opérationnelles [Ansoff, 1965]. Si l'on adopte une représentation fonctionnelle de l'organisationnelle, ces trois espaces regroupent notamment, mais de façon non limitative, des fonctions traditionnelles comme les finances et la comptabilité, le marketing, la recherche et développement, les systèmes et technologies de l'information, la production et la gestion des ressources humaines.

## **2 CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES ET ARCHITECTURE DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES DE L'ENTREPRISE**

Cette deuxième partie se décompose en deux sous-parties. Dans une première sous-partie, on définit le concept de capacité organisationnelle et dans une seconde, on présente le concept d'architecture des capacités organisationnelles de l'entreprise.

### **2.1 PRESENTATION DU CONCEPT DE CAPACITE ORGANISATIONNELLE**

On propose tout d'abord une définition générale du concept de capacité organisationnelle

puis l'on présente ses éléments constitutifs<sup>1</sup>. Cet effort de conceptualisation est nécessaire d'une part, pour pouvoir opérationnaliser ce concept et le rendre actionnable par un gestionnaire, et d'autre part, pour mettre de l'ordre dans les différents écrits des auteurs associés à l'ABR qui le définissent souvent différemment. Une capacité organisationnelle est un savoir-agir collectif permettant et s'exprimant dans la réalisation d'activités coordonnées et accomplies par des acteurs qui mobilisent leurs compétences et des ressources de support, pour produire de manière répétée des résultats attendus et évaluables.

Quatre éléments sont constitutifs d'une capacité organisationnelle et seront des leviers pour tout gestionnaire désirant la gérer : les activités, les ressources, les acteurs (et leurs compétences) et leur mode de coordination. Premièrement, une capacité organisationnelle n'existe fondamentalement qu'au moment même où un ensemble d'acteurs (détenant des compétences particulières) travaillent à la réalisation d'activités<sup>2</sup>, qu'ils sont organisés et coordonnés pour le faire et qu'ils visent une finalité qui a un intérêt pour l'entreprise : s'il n'y a pas d'activité qui implique au minimum deux acteurs, il n'y a pas de capacité organisationnelle qui est exprimée [Lorino et Tarondeau, 2006]. Deuxièmement, les acteurs sont les « individus agissant », possédant des compétences particulières, des limites cognitives [Grant, 1996; Jacobides, 2006] et des capacités d'apprentissages limitées, chargés de la réalisation d'une ou plusieurs activités en visant des résultats concrets et évaluables. Pour y parvenir, ils mobilisent un ensemble de ressources personnelles et de support [Amit et Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Le Boterf, 2008; Teece et coll., 1997] dont l'entreprise a la propriété, le contrôle ou un accès privilégié. Troisièmement, on différencie les ressources personnelles et les ressources de support puisque les premières sont intrinsèquement reliées aux acteurs et les secondes à l'entreprise. Les ressources de support peuvent être tangibles ou intangibles [Hall, 1992], acquises, développées, cédées [Sirmon, Hitt et Ireland, 2007] ou régies par des contrats spécifiques définis par l'organisation. Dans ce texte, on considère les types suivants de

---

<sup>1</sup> D'après Lorino et Tarondeau (2006), à travers le concept de capacité organisationnelle, on retrouve les processus concrets de déroulement des activités de l'entreprise.

<sup>2</sup> L'activité nécessite des compétences particulières tout comme elle les transforme et les modifie par des mécanismes d'apprentissage autant de nature individuelle qu'organisationnelle.

ressources de support : les ressources physiques et matérielles, les ressources financières, les ressources technologiques, les ressources réputationnelles et les ressources informationnelles [Amit et Schoemaker, 1993, Barney, 1991; Grant, 1991; Teece et coll., 1997]. Les acteurs, qui sont liés contractuellement à l'organisation (notamment par un contrat de service ou de travail), possèdent un stock de ressources personnelles constitué d'un ensemble de savoirs, de savoir-faire (de connaissances individuelles) et de savoir-être. Ces ressources personnelles définissent leurs compétences (avoir des compétences), c'est-à-dire leur savoir-agir individuel [Le Boterf, 2008], qui va être mobilisé dans un contexte de travail spécifique dans la réalisation d'activités pour extraire des « services productifs » [Penrose, 1950] des ressources de support mises à leur disposition par l'entreprise, et ce, pour atteindre les objectifs attendus de résultats intermédiaires. Quatrièmement, pour être en mesure d'accomplir ensemble une ou plusieurs activités, les acteurs aux compétences différenciées doivent être mobilisés et coordonnés par l'entreprise. En effet, 1) les impératifs d'efficacité et d'efficience qui guident le comportement de l'entreprise nécessitent une division particulière du travail donc de spécialisation des compétences des acteurs; 2) l'entreprise doit faire travailler ensemble, donc coordonner, plusieurs acteurs ce qui l'amène à résoudre des problèmes de design organisationnel reliés à la division horizontale et verticale du travail et, à la gouvernance [Mintzberg, 1982]. Les acteurs compétents vont apprendre à travailler ensemble et vont progressivement intégrer les mécanismes de coordination au fur et mesure qu'ils vont répéter leurs activités coordonnées. Grant (1996) définit plusieurs mécanismes de coordination, notamment les procédures et directives, l'organisation en séquence des activités, la résolution de problèmes et la prise de décision de groupe, les routines [Nelson et Winter, 1982].

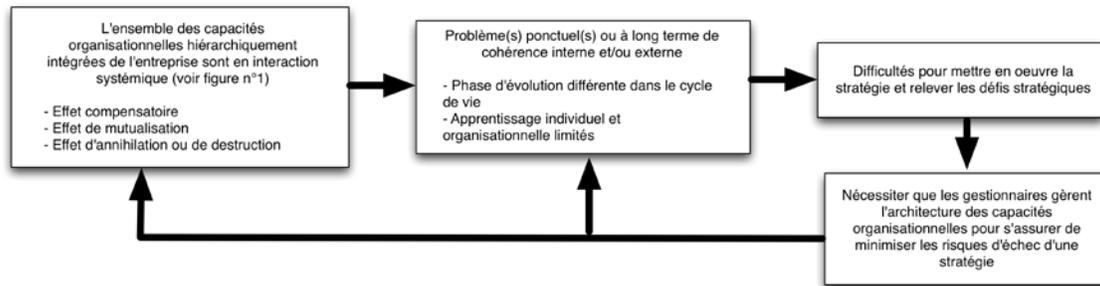
Toute capacité organisationnelle évolue, se transforme constamment du fait même de sa mise en action. En effet, la capacité organisationnelle, en tant qu'elle est un savoir-agir collectif, se développe et croît à mesure qu'on la met en action. Cette évolution peut être plus ou moins bien gérée par l'organisation. La capacité organisationnelle cristallise donc l'ensemble des apprentissages individuels et organisationnels dans un domaine de connaissances de l'entreprise, et sa conversion dans les routines organisationnelles, à un

moment donné. Il est alors possible de définir un modèle du cycle de vie de la capacité organisationnelle qui reflète les différentes phases d'évolution d'une capacité organisationnelle [Helfat et Peteraf, 2003] à mesure qu'elle passe de la phase de création, à la phase de développement et de maturité. Chaque phase se caractérise par un degré croissant de maîtrise de la capacité organisationnelle par l'entreprise. Par maîtrise, il faut comprendre la fiabilité de la capacité organisationnelle en question à produire des résultats similaires dans le temps qui satisfont les attentes de résultats initialement définies par l'entreprise et ses gestionnaires. Finalement, il est important de noter que chaque capacité organisationnelle va évoluer à des rythmes différents à travers les différentes phases de son cycle de vie ce qui peut occasionner des problèmes ponctuels de cohérence interne et externe qui nécessiteront la relance de l'évolution des capacités organisationnelles.

Plusieurs explications peuvent être avancées pour expliquer les rythmes d'évolution différents des capacités organisationnelles. On retiendra comme raison principale que l'apprentissage est limité aussi bien au niveau individuel qu'organisationnel. L'apprentissage individuel est limité pour plusieurs raisons. Les individus ne voient pas d'intérêt ou refusent d'apprendre en situation organisationnelle et ne saisissent pas les situations d'apprentissage qui s'offrent à eux. À l'inverse, la nature de leurs activités de travail ou le mode de gestion de l'entreprise ne permettent pas toujours d'avoir une gamme d'apprentissages très importante. L'apprentissage organisationnel est aussi limité du fait que même si les individus apprennent, cet apprentissage n'est pas automatiquement, systématiquement et intégralement transmis au reste des acteurs de l'entreprise [Dixon, 2007]. Premièrement, il est primordial que les acteurs ayant appris soient prêts à partager leurs apprentissages et à contribuer effectivement et positivement à l'entreprise [Mumford, 1992]. Deuxièmement, il existe des phénomènes d'inerties en ce qui concerne les possibilités de transferts efficaces des apprentissages individuels vers des apprentissages organisationnels qui tirent leur origine des modes de fonctionnement et de structuration de l'entreprise [Nonaka et Takeuchi, 1997].

## 2.2 L'ARCHITECTURE DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES

Le concept d'architecture des capacités organisationnelles [Grant, 1996; Jacobides, 2006] a pour objectif de dépasser la représentation d'une organisation comme une simple boîte noire pour l'envisager comme un ensemble de capacités organisationnelles intégrées hiérarchiquement et en interaction systémique (voir figures n° 1 et n° 2).



**Figure n°2 : Interactions systémiques des capacités organisationnelles, cohérence interne et/ou externe et mise en œuvre de la stratégie.**

On définit le concept d'architecture des capacités organisationnelles comme étant l'intégration hiérarchique de l'ensemble des capacités organisationnelles de niveau 1 à n de l'entreprise. Le terme hiérarchique renvoie à l'idée que l'on peut concevoir plusieurs niveaux de capacités organisationnelles selon l'unité d'analyse choisie. Le terme intégration indique qu'une capacité organisationnelle de niveau supérieur est composée par l'intégration de capacités organisationnelles de niveaux inférieurs (voir figure n° 1). La racine commune de toute capacité organisationnelle, ou si l'on préfère, le niveau le plus bas, est un acteur qui détient des compétences particulières (des savoirs et des savoir-faire particuliers) pour réaliser une ou plusieurs activités en mobilisant des ressources de support. Le premier niveau de capacité organisationnelle nécessite au minimum la présence de deux acteurs qui réalisent une ou plusieurs activités spécialisées dans un domaine particulier de l'organisation et qui devront être coordonnés.

Le passage d'un niveau à l'autre s'opère par l'intégration d'activités de plus en plus nombreuses et diversifiées qui demandent des compétences particulières reliées à des domaines de compétences, eux-mêmes de plus en plus nombreux et diversifiés [Grant,

1996] que l'on peut associer aux différentes fonctions d'une entreprise. Pour exprimer d'une autre manière l'idée d'intégration hiérarchique des capacités organisationnelles, on pourrait découper l'entreprise en macro-processus, processus interfonctionnels, fonctionnels et en activités. Pour chacun de ces niveaux de découpage, on pourrait alors associer des niveaux hiérarchiques de capacités organisationnelles particuliers.

Le terme hétérogène que l'on retrouve dans la définition de l'architecture des capacités organisationnelles entend porter l'emphase sur le fait que premièrement, les différentes capacités organisationnelles n'ont pas la même fonction dans l'entreprise [Grant, 1996; Jacobides, 2006]. Puisque l'entreprise doit réaliser différents types d'activités, elle possède une gamme opératoire diversifiée qui s'exprime et qui est mise en œuvre dans un ensemble différent de capacités organisationnelles en interaction systémique. Deuxièmement, les capacités organisationnelles ne sont pas toutes arrivées dans la même phase d'évolution de leur cycle de vie. En d'autres termes, elles ont chacune une trajectoire d'évolution qui leur est propre, qui s'explique essentiellement par le fait qu'elles ne reposent pas sur les mêmes ressources de support, d'une part et que l'apprentissage individuel et organisationnel est limité, d'autre part.

Le modèle d'architecture des capacités organisationnelles que l'on propose (figure n° 1) est basé sur les trois espaces de l'entreprise qui ont été présentés précédemment. Elle se compose donc de trois grands types de capacités organisationnelles qui renvoient aux espaces stratégiques, d'implantation et d'exploitation qui ont été présentés précédemment. Chacun de ces trois grands types de capacités organisationnelles circonscrit un ensemble de capacités organisationnelles intégrées hiérarchiquement de niveaux 1.1, 1.1.1. à n [Grant, 1996] et en interaction systémique.

On nommera capacités organisationnelles stratégiques, ou capacités stratégiques, l'ensemble des capacités organisationnelles que l'on retrouve dans l'espace stratégique. Les capacités stratégiques sont exprimées et mises en œuvre dans des activités qui remplissent plusieurs rôles. Ces activités font en sorte que l'entreprise accomplisse sa mission et atteigne sa vision en servant ses différentes parties prenantes, en gérant ses

interfaces et ses relations avec son contexte externe, en assurant la formation et la transformation de la stratégie à travers l'apprentissage stratégique.

On nommera capacités organisationnelles d'implantation, ou capacités d'implantation, l'ensemble des capacités organisationnelles hiérarchiquement intégrées en niveaux inférieurs, que l'on retrouve dans l'espace d'implantation. Ces capacités d'implantation sont exprimées et mises en œuvre dans des activités qui jouent le rôle de support, de logistique et de technostructure [Mintzberg, 1982] et qui sont mobilisées pour définir par exemple, un modèle d'affaires [Teece, 2007] d'une part, et pour permettre son implantation selon une démarche de gestion de projet et de changement [Brady et Davies, 2004], ce qui va nécessiter selon les situations de créer, de stabiliser, de développer ou d'abandonner certaines capacités opérationnelles que l'on retrouve dans l'architecture des capacités organisationnelles de l'entreprise, d'autre part [Helfat et Peteraf, 2003; Sirmon et coll., 2007; Teece, 2007; Teece et coll., 1997].

On nommera capacités organisationnelles opérationnelles, ou capacités opérationnelles, l'ensemble des capacités organisationnelles hiérarchiquement intégrées en niveaux inférieurs, que l'on retrouve dans l'espace opérationnel. Ces capacités organisationnelles sont exprimées et mises en œuvre notamment dans des activités de ventes, d'approvisionnement, de support qui vont permettre de se procurer ce qui est nécessaire à la production, de le produire, de le distribuer et d'en assurer le support direct [Mintzberg, 1982] afin d'exploiter la stratégie. L'espace opérationnel renvoie aux capacités organisationnelles qui sont mobilisées dans l'exploitation de la stratégie de l'entreprise dans un couple produit/marché particulier pour créer de la valeur aux clients et à l'ensemble des parties prenantes.

Finalement, comme les entreprises sont différentes en ce qui concerne leur architecture des capacités organisationnelles, elles vont donc se comporter différemment lorsqu'elles entrent en compétition les unes avec les autres. Cette architecture peut autant être un frein à la mise en œuvre de la stratégie [Leonard-Barton, 1992] qu'un catalyseur [Teece et coll., 1997]. En effet, chaque entreprise développera une combinatoire de ressources de

support, d'acteurs compétents, d'activités, de mécanismes de coordination qui reflètera sa dépendance de sentier et ses choix stratégiques au fil du temps. Certaines capacités organisationnelles vont s'avérer ex post des déterminants clés de la performance de l'entreprise, notamment par ce qu'elles seront hétérogènes et imparfaitement mobiles, d'une part, et la concurrence pour leur appropriation ou leur développement sera limitée ex ante et ex post [Peteraf, 1993], d'autre part. Ces difficultés d'imitation rendent compte de leur dépendance de sentier, mais aussi des caractéristiques particulières des capacités organisationnelles qui ne peuvent pas s'échanger facilement sur le marché, mais créer et développer à l'intérieur même de l'entreprise, ce qui demande du temps. En d'autres termes, comme le suggèrent Dosi, Teece et Winter (1990), « l'histoire compte ».

### **3 COHÉRENCE INTERNE ET EXTERNE DE L'ARCHITECTURE DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES**

Le concept de cohérence est central dans la compréhension de l'architecture des capacités organisationnelles et sa gestion stratégique. Ce concept s'intéresse aux conséquences des interactions systémiques qui se nouent entre l'ensemble des capacités organisationnelles hiérarchiquement intégrées qui composent les espaces stratégiques, de transformation et opérationnel de l'entreprise, et qui sont arrivées à des phases distinctes d'évolution selon leur cycle de vie. L'interaction systémique conduit à des effets qui peuvent tout aussi bien être positifs que négatifs [Alter, 2008]. En effet, deux capacités organisationnelles de même niveau hiérarchique en interaction systémique peuvent générer au moins trois types d'effets comme le remarquent Black et Boal (1994). Il s'agit de l'effet compensatoire, de l'effet de mutualisation ou de l'effet d'annihilation ou de destruction [Black et Boal, 1994]. L'effet compensatoire renvoie à l'idée que dans le cas où deux capacités organisationnelles sont en interaction systémique, la mauvaise performance d'une des capacités organisationnelles est compensée par la bonne performance de l'autre. L'effet de mutualisation renvoie à l'idée que la performance conjointe de deux capacités organisationnelles est plus élevée que l'addition de leur performance individuelle. L'effet d'annihilation ou de destruction, renvoie à l'idée que la performance d'une capacité organisationnelle est diminuée voir annihilée par la présence d'une autre capacité organisationnelle.

Le concept de cohérence se distingue de celui de fit, qui a une longue tradition dans le domaine de la stratégie. Ainsi à l'instar de Zajac et coll. (2000), le concept de fit est problématique notamment parce que 1) il est statique et pose des difficultés lorsque l'on veut aborder des problématiques qui impliquent une étude longitudinale d'un phénomène; 2) il est souvent étudié de manière simplifiée, sans prendre en compte toutes ses dimensions alors que l'organisation fait face à de multiples contingences organisationnelles et environnementales; 3) sa mesure nécessite d'avoir construit un modèle normatif du fit qui permet de faire des prédictions en ce qui concerne les actions à prendre pour le maintenir ou le créer. On pourrait finalement reprocher au concept de fit sa vision « mécaniste » des organisations (un ensemble d'éléments devant être agencés les uns avec les autres). Pour pallier les difficultés associées au concept de fit, on propose d'employer le concept de cohérence [Bitar et Hafsi, 2007 ; Renard et coll., 2009]. On le définit de la manière suivante. En considérant les effets de leur interaction systémique, deux éléments sont cohérents s'ils ne présentent pas de contradiction entre eux à un moment donné  $t_0$  pour atteindre une finalité donnée. Dans cette situation, ces deux éléments se renforcent mutuellement (effet de compensation ou de mutualisation). Cependant, la cohérence est un état transitoire qui peut être remis en cause par le fait que ces deux éléments ont une trajectoire d'évolution qui leur est propre. Ainsi, à un moment donné  $t_1$ , ces deux éléments sont incohérents lorsqu'ils présentent une contradiction qui les empêche d'atteindre la finalité visée (effet de destruction ou d'annihilation).

Dans le domaine de l'étude des capacités organisationnelles, la cohérence se traduit de la manière suivante. Deux capacités organisationnelles sont cohérentes si elles n'interfèrent pas entre elles à un moment donné pour atteindre une finalité visée, par exemple pour mettre en œuvre une stratégie [Helfat et Lieberman, 2002 ; Woiceshyn et Daellenbach, 2005]. En d'autres termes, leur présence permet la création de synergie pour l'atteinte de la finalité visée [Wade et Hulland, 2004]. Deux capacités organisationnelles sont incohérentes si leur présence ne permet pas la création de synergie et rend impossible l'atteinte de la finalité visée.

On définit deux types de cohérence : la cohérence interne et externe. La cohérence interne renvoie à l'idée que l'évolution des capacités organisationnelles dans leur cycle de vie doit être cohérente entre elles et avec la stratégie qui est mise en œuvre. La cohérence externe renvoie à l'idée que l'entreprise doit aussi aligner son architecture de capacités organisationnelles, prise comme un tout, avec son contexte externe pour s'assurer d'un positionnement pertinent dans le couple produit marché [Porter, 1996]. En effet, il ne s'agit pas uniquement d'atteindre une cohérence interne entre les capacités organisationnelles encore faut-il que celles-ci puissent permettre de mettre en œuvre une stratégie qui a de la valeur sur le marché [Amit et Shoemaker, 1993].

La résolution d'un problème d'incohérence interne et/ou externe passe par la gestion des capacités organisationnelles afin d'en améliorer leur performance. Par exemple, l'entreprise pourra relancer un cycle d'apprentissage d'une capacité organisationnelle voire en créer une nouvelle [Helfat et Peteraf, 2003] en faisant, à titre d'exemple, l'acquisition de nouvelles ressources de support, l'embauche de nouveaux employés compétents, en formant ses employés pour qu'ils développent leurs compétences, en entreprenant des programmes d'amélioration de ces processus. L'entreprise peut aussi renouveler, recombinaison ou redéployer ses capacités organisationnelles voire en abandonner certaines [Helfat et Peteraf, 2003].

#### **4 DISCUSSION ET CONCLUSION**

Le modèle conceptuel de l'architecture des capacités organisationnelles de l'entreprise qui a été présenté dans ce texte se veut avant tout est un outil de réflexion au service des gestionnaires des entreprises confrontés à la mise en œuvre d'une stratégie. Il permet de centrer la réflexion des gestionnaires sur la compréhension de l'architecture des capacités organisationnelles, sur les problèmes de cohérence interne et externe qui sont sous-jacent et sur la nécessité de créer et/ou de développer certaines capacités organisationnelles spécifiques pour relever les défis associés à la mise en œuvre de la stratégie.

Ce modèle conceptuel permet d'insister sur le fait que chaque type de stratégie repose sur une architecture de capacités organisationnelles particulières. Dans le cadre de la mise en

oeuvre d'une stratégie, l'entreprise devra donc, dans un premier temps, faire l'analyse de son architecture de capacités organisationnelles de façon 1) à les définir, 2) à évaluer dans quelle phase d'évolution elles se situent, 3) à réfléchir aux interactions systémiques qui se nouent entre elles et aux problèmes de cohérence interne et/ou externe qui en découlent. À la fin de cet exercice, il appert que certaines capacités organisationnelles devront être créées et/ou développées, en regard des objectifs stratégiques que l'entreprise souhaite atteindre, pour minimiser les risques d'échec de la mise en œuvre de la stratégie.

Le défi qui se pose alors aux gestionnaires est d'avoir les outils qui leur permettront de gérer leurs capacités organisationnelles. Puisqu'une capacité organisationnelle est exprimée et mise en œuvre dans des activités, la gestion des activités devient un objet de gestion particulièrement adapté. En d'autres termes, il conviendra d'envisager les activités comme un objet de gestion intermédiaire pour parvenir à gérer les capacités organisationnelles. Les gestionnaires devront privilégier plusieurs axes de gestion des activités, notamment la gestion des compétences et des ressources de support. La gestion des activités pourrait se faire également dans le cadre plus général d'une gestion des connaissances.

## **5 BIBLIOGRAPHIE**

- Alter, S. 2008. System Interaction Theory. Document de travail non publié. 21 p.
- Amit, Raphael, and Paul J H Schoemaker. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14, no. 1: 33.
- Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17, no. 1: 99.
- Barney, Jay B. 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management. The Academy of Management Review* 11, no. 3: 656.
- Bitar, J., and T. Hafsi. 2007. Strategizing through the capability lens: sources and outcomes of integration. *Management Decision* 45, no. 3: 403-419.
- Brady, Tim, and Andrew Davies. 2004. Building Project capabilities : From Explanatory to Exploitative Learning. *Organization Studies* 25, no. 9: 1601-1621.
- Christensen, Clayton M. 1997. The innovator's dilemma : when new technologies cause

great firms to fail. The management of innovation and change series. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Conner, Kathleen R. 1991. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management* 17, no. 1: 121.

Durand, Thomas. 2006. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion* 32, no. 160: 261.

Grant, Robert M. 1996. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science* 7, no. 4: 375.

Grant, Robert M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17, 109.

Grant, Robert M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 33, no. 3: 114.

Hackbarth, G., and W. Kettinger. 2004. Strategic aspirations for net-enabled business. *Eur J Inf Syst* 13, no. 4: 273-285.

Hamel, Gary, and Coimbatore Krishna Prahalad. 1999. *La conquête du futur*. Paris: Dunod.

Helfat, C., and M. Peteraf. 2003. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strat. Mgmt. J.* 24, no. 10: 997-1010.

Jacobides, Michael G. 2006. The architecture and design of organizational capabilities. *Industrial and corporate change* 15, no. 1: 20.

Kogut, Bruce, and Udo Zander. 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science* 3, no. 3: 383-397.

Le Boterf, Guy. 1994. *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*. Paris: Éditions d'Organisation.

Le Moigne, Jean-Louis. 2006. *La théorie du système général : théorie de la modélisation*. Les classiques du réseau intelligence de la complexité.

Leonard-Barton, Dorothy. 1992. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal* 13, 111.

Lorino, P., Tarondeau, J.C. 2006. De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, n° 160.

- Mintzberg, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Nonaka, I. 2006. Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies* 27, no. 8: 1179-1208.
- Nonaka, Ikujiro, Hitoshi Takeuchi, and Marc Ingham. 1997. *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. Management. Paris: De Boeck Université.
- Penrose, Edith Tilton. 1980. *The theory of the growth of the firm*. White Plains, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Peteraf, Margaret A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based. *Strategic Management Journal* 14, no. 3: 179.
- Prahalad, C. K., and Richard A. Bettis. 1986. The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal* 7, no. 6: 485.
- Priem, Richard L, and John E Butler. 2001. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 26, no. 1: 57.
- Renard, Laurent, Richard Soparnot, and Gilles St-Amant. 2009. Le cycle de vie des capacités organisationnelles Internet. (French). *Revue Management et Avenir Revue Management et Avenir* no. 28: 160-176.
- Richard, Hall. 1992. The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal* 13, no. 2: 135.
- Sanchez, Ron, and Aime Heene. 1997. Managing for an uncertain future: A systems view of strategic organizational change. *International Studies of Management & Organization* 27, no. 2: 21.
- Sirmon, David, Michale Hitt, Duane Ireland. 2007. Managing firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 32, no. 1: 273.
- Spender, J -C, and Robert M Grant. 1996. Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal* 17, 5.
- Teece, David, J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28, no. 13: 1319.
- Teece, David, J, Gary Pisano, and Amy Shuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic

management. *Strategic Management Journal* 18, no. 7: 509.

Wade, Michael, and John Hulland. 2004. Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, And Suggestions for Future Research. . *MIS Quarterly* 28, no. 1: 107.

Wernerfelt, Birger. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5, no. 2: 171.

Zollo, Maurizio, and Sidney Winter, G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* 13, no. 3: 339.