

# Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles

Gilles E- St-Amant, Ph.D<sup>1</sup> & Laurent Renard<sup>2</sup>,

## 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 nous intéressons à la problématique de la gestion de son développement. Nous élaborons un cadre théorique qui se compose d'un modèle de maturité et nous envisageons le cycle de gestion du développement de la capacité organisationnelle comme une méthode technologique de type recherche-action. Ce cycle de gestion demande des capacités organisationnelles de gestion de Recherche et Développement (R&D) en management ainsi que de gestion des connaissances. Au centre de ce cycle, l'organisation devra créer et gérer un référentiel des capacités organisationnelles dans lequel se trouve entre autres, la formalisation de l'ensemble des capacités organisationnelles nécessaires pour déployer une stratégie.

**Mots clés :** déploiement de la stratégie, capacité organisationnelle, ressources, connaissances, compétences, modèle de maturité, cycle de gestion de la capacité organisationnelle, recherche-action

N.B. Les documents de travail sont des prépublications à diffusion restreinte aux fins d'information et de discussion. Ils n'ont pas fait l'objet de travaux d'édition ou d'arbitrage et ne devraient pas être cités ou reproduits sans l'autorisation écrite des auteurs. Les commentaires et suggestions sont bienvenus, et devraient être adressés aux auteurs.

---

<sup>1</sup> Professeur, Management et systèmes d'information, 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](mailto:st-amant.gilles@uqam.ca)

<sup>2</sup> Étudiant au doctorat en administration de l'UQAM, 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, [laurent.renard@videotron.ca](mailto:laurent.renard@videotron.ca)

## Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1. Approche basée sur les ressources .....</b>                                   | <b>5</b>  |
| <b>2. Présentation de la capacité organisationnelle .....</b>                       | <b>5</b>  |
| 2.1. Définition de la capacité organisationnelle .....                              | 5         |
| 2.2. Pourquoi s'intéresser aux capacités organisationnelles ?.....                  | 6         |
| 2.3. Anatomie de la capacité organisationnelle.....                                 | 7         |
| 2.3.1. Ressources.....  | 8         |
| 2.3.2. Connaissance.....  | 9         |
| 2.3.3. Compétence.....  | 11        |
| 2.3.4. Processus, structuration et performance.....                                 | 12        |
| <b>3. Apprentissage et modèle de maturité de la capacité organisationnelle.....</b> | <b>14</b> |
| 3.1. Modèle de maturité .....   | 15        |
| 3.2. Niveaux de maturité.....   | 16        |
| 3.3. Passage d'un niveau de maturité à un autre.....                                | 17        |
| <b>4. Cycle de gestion du développement de la capacité organisationnelle .....</b>  | <b>19</b> |
| 4.1. Référentiel des capacités organisationnelles.....                              | 20        |
| 4.2. Gestion des connaissances .....  | 21        |
| 4.3. Gestion de la R&D en management.....   | 23        |
| 4.4. Dépendance de sentier .....  | 25        |
| 4.5. Un exemple .....   | 25        |
| <b>5. Conclusion .....</b>  | <b>27</b> |
| <b>6. Bibliographie.....</b>  | <b>28</b> |

## Introduction

Dans le domaine de la stratégie, nous observons deux problématiques récurrentes qui renvoient d'une part à l'explication des écarts de performance entre les organisations, ce qui a donné naissance à différents projets théoriques (Barney, 1991; Hoskisson et al. 1999; Mintzberg et al., 1999; Porter, 1991) et d'autre part, dans une perspective située dans la pratique, au problème des activités à mener pour implanter une stratégie (Mintzberg et al., 1999).

En toile de fond de ces deux problématiques, au cours des quinze dernières années, nous constatons l'émergence d'un nouveau paradigme de l'organisation et de son management qui s'organise autour de nouvelles pratiques : production au plus juste, management par la qualité totale, reconfiguration des processus<sup>3</sup>, organisation apprenante, organisation en réseau et étendue. Ces nouvelles pratiques se recouvrent partiellement et se complètent pour constituer une partie du système de direction des organisations adaptées au nouveau contexte économique qui se caractérise principalement par une économie basée sur les services et le savoir, et par la place sans cesse croissante qu'occupe les technologies de l'information. Ces dernières ajoutent une nouvelle strate de concepts et de pratiques qui se nomment : commerce électronique (avec ses piliers : gestion de la relation client, places de marché, et approvisionnement électronique<sup>4</sup>), travail coopératif en réseau et gestion des connaissances<sup>5</sup>.

En considérant la gestion comme une technologie sociale (St-Amant et Seni, 1997), nous cherchons à apporter une réponse pragmatique (c'est-à-dire qui se fonde sur l'action), certes encore incomplète à ce jour, à ces deux problématiques énumérées précédemment tout en prenant en considération la transformation de paradigme qui touche l'organisation et son management. Pour ce faire, nous ancrons notre démarche dans le paradigme de l'approche basée sur les ressources (Amit et Shoemaker, 1993; Arrègle, 1996 ; Barney, 1991 ; Einsenhardt et Martin, 2000 ; Grant, 1991; Peteraff, 1993; Prahalad et Hamel, 1990 ; Teece et al., 1997 ; Wernefelt, 1984) qui repose sur l'idée que la performance supérieure d'une organisation s'explique par la possession d'actifs stratégiques (ressources et capacités organisationnelles). Selon cette approche, il est possible d'envisager de deux façons possibles la stratégie. Soit il s'agit de définir une stratégie qui exploite au mieux les actifs stratégiques 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 des actifs stratégiques sur lesquels l'organisation devra compter pour atteindre ses buts (Prahalad et Hamel, 1990). Nous remarquons toutefois que ces deux façons de concevoir la stratégie et son implantation sont souvent confondues.

---

<sup>3</sup> En anglais: *Business Process Reengineering* ou BPR.

<sup>4</sup> En anglais: *e-procurement*.

<sup>5</sup> En anglais : *Knowledge Management*.

Dans ce texte, nous nous intéressons plus particulièrement à la question de l'évolution et/ou de la création<sup>6</sup> des capacités organisationnelles qui sont nécessaires pour déployer une stratégie et pour rencontrer les objectifs stratégiques qui ont été définis. Nous proposons un modèle d'organisation envisagée comme un ensemble de capacités organisationnelles et nous définissons les modes opératoires qui permettent le développement d'une capacité organisationnelle particulière. En d'autres termes, nous nous intéressons moins à la définition de la stratégie<sup>7</sup> qu'à son déploiement et aux retours d'expérience qui y sont associés et qui vont la transformer, en focalisant notre attention sur les capacités organisationnelles. L'intérêt de s'intéresser aux capacités organisationnelles est que ces dernières 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. En effet, 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.

Notre présentation repose sur quatre postulats de base. En premier lieu, la mise en œuvre d'une stratégie nécessite et repose sur la présence au sein de l'organisation d'un ensemble de capacités organisationnelles. En second lieu, 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. En troisième lieu, la gestion du développement 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). En quatrième lieu, 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.

Le texte s'articule de la façon suivante. Dans une première partie, nous présentons l'approche basée sur les ressources, dans une seconde partie, le concept de capacité organisationnelle. Dans une troisième partie, nous précisons les niveaux d'apprentissage atteint relativement à une capacité organisationnelle en faisant référence à un modèle de maturité de la capacité organisationnelle. Dans une quatrième partie, nous représentons le cycle de gestion du développement d'une capacité organisationnelle pour qu'elle puisse passer d'un niveau de maturité à un autre.

---

<sup>6</sup> Dans la suite du texte, pour en alléger sa lecture, nous emploierons uniquement l'expression développement de la capacité organisationnelle. Cependant, il convient de garder à l'esprit qu'il peut s'agir d'une création et/ou d'une évolution.

<sup>7</sup> La stratégie est envisagée dynamiquement dans le texte puisque nous considérons qu'elle évolue à mesure de la prise en compte des retours d'expériences qui proviennent de la mise en œuvre de la stratégie initiale.

## **1. Approche basée sur les ressources**

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 ; Einsenhardt et Martin, 2000 ; Grant, 1991; Hamel et Prahalad, 1995 ; Peteraff, 1993 ; Teece et al., 1997 ; Wernefelt, 1984).

Il convient de remarquer toutefois que ce concept de ressource est problématique puisque les auteurs ne s'entendent pas pour lui donner une définition rigoureuse, pour définir quels sont les éléments que l'on peut y inclure et surtout pour préciser les relations qu'il entretient avec le concept de capacité organisationnelle. Les ressources, d'après Wernefelt (1984) sont les éléments d'actifs tangibles ou intangibles qui sont liés de façon semi-permanente à la firme. Pour Barney (1991), n'importe quel élément d'une organisation est une ressource s'il permet de concevoir ou d'implanter une stratégie qui augmente l'efficacité et l'efficacité de l'organisation. Il considère les capacités organisationnelles comme pouvant faire partie de la catégorie ressources si elles ont les caractéristiques précédentes. D'après Grant (1991), les ressources sont les éléments d'intrants qui entrent dans le processus de production. Finalement, pour Amit et Schoemaker (1993) les ressources sont les stocks de facteurs disponibles qui appartiennent et qui sont contrôlés par la firme. Pour ces deux derniers auteurs, les capacités organisationnelles sont définies indépendamment des ressources. Elles sont donc une unité d'analyse qui est différente et qui fait référence à des dynamiques organisationnelles. Dans ce texte, nous envisageons les ressources et les capacités organisationnelles comme deux niveaux d'analyse différents. Nous considérons les ressources comme un élément constitutif de la capacité organisationnelle.

## **2. Présentation de la capacité organisationnelle**

Dans cette partie, nous présentons en détail le concept de capacité organisationnelle. Après avoir donné une définition générale de ce concept et préciser l'importance de s'intéresser à la capacité organisationnelle, nous en précisons son anatomie.

### ***2.1. Définition de la capacité organisationnelle***

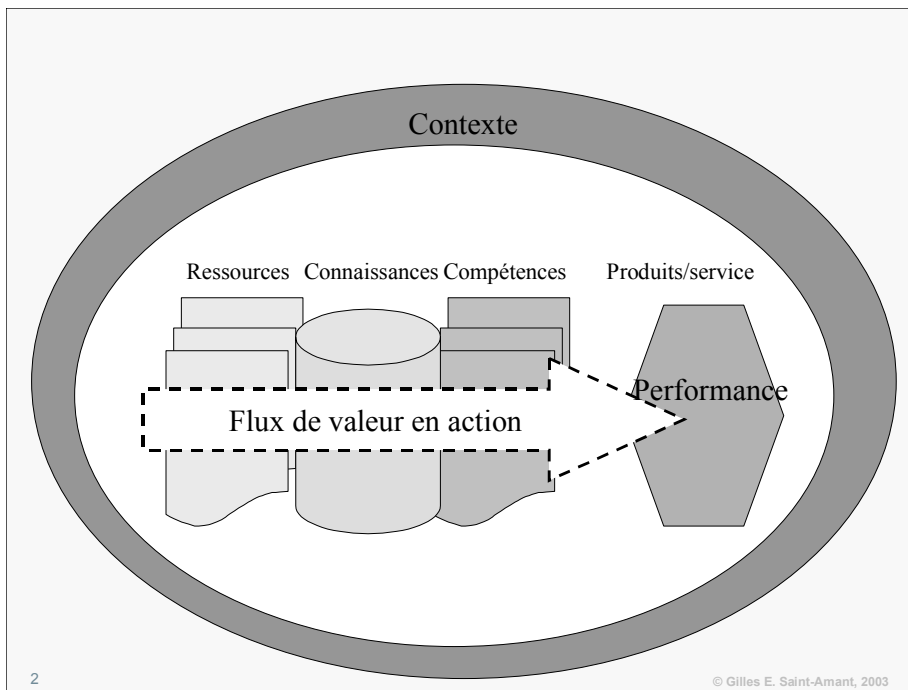
En faisant la synthèse des définitions qu'en donnent Amit et Schoemaker (1993), Collis (1994), Grant (1991) et Zollo et Winter (2002), nous définissons de la façon suivante ce concept de capacité organisationnelle qui est:

*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 valeur<sup>8</sup> 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 (voir figure n°1), est un « savoir agir » intégré dans des flux de valeur en tenant compte d'un contexte organisationnel. Il permet de savoir quoi faire et comment faire pour mettre en œuvre une stratégie, en mobilisant l'ensemble des parties prenantes qui y sont engagées. Ce savoir agir nécessite la présence de ressources, de compétences et de connaissances individuelles et organisationnelles, d'une part, et leur cristallisation dans des processus particuliers à un domaine et à un moment donné, d'autre part.

**Figure 1: Les composantes de la capacité organisationnelle**



## **2.2. Pourquoi s'intéresser aux capacités organisationnelles ?**

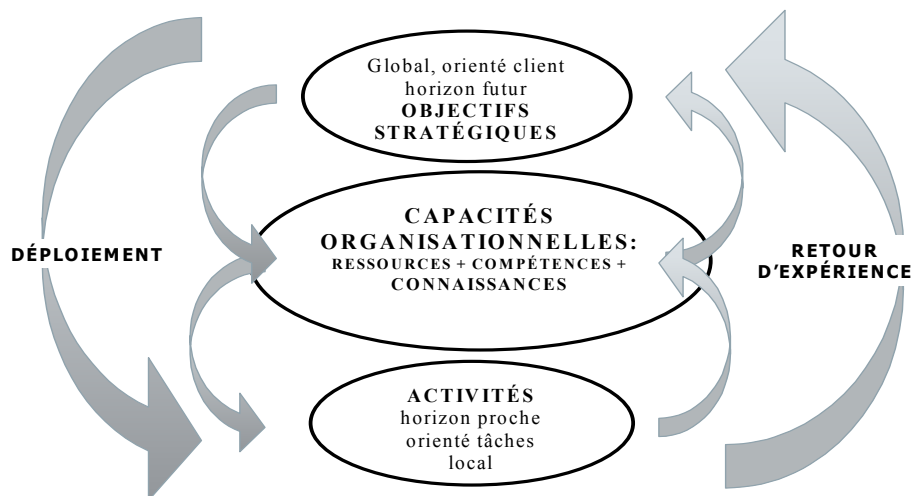
L'organisation est considérée dans ce texte comme un ensemble de capacités organisationnelles qui vont permettre le déploiement de la stratégie de l'organisation. L'intérêt porté aux capacités organisationnelles peut s'exprimer par les questions suivantes : quelles sont les ressources, les compétences et les connaissances qu'une organisation doit avoir, développer et maîtriser pour mettre en œuvre des objectifs

<sup>8</sup> 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).

stratégiques ? Est-ce que les objectifs stratégiques sont trop ambitieux par rapport aux capacités organisationnelles actuelles ? Si oui, comment s'assurer du niveau des capacités organisationnelles nécessaires pour minimiser les risques de ne pas atteindre les objectifs stratégiques ? Comment les faire évoluer pour atteindre le niveau requis ?

Quand une organisation définit sa stratégie et ses objectifs stratégiques, elle cherche avant tout à définir un résultat à atteindre, mais elle est muette, la plupart du temps, sur la façon dont elle va l'atteindre, c'est-à-dire, qu'elle ne répond pas à la question de comment le faire et des moyens à mobiliser. Envisager le déploiement de la stratégie sous l'angle des capacités organisationnelles permet de pallier ce problème. En effet, les capacités organisationnelles permettent de déployer la stratégie en termes d'action (voir figure 2) en liant les objectifs stratégiques et les activités opérationnelles qui sont la manifestation concrète des actions de l'organisation. Ainsi, elles traduisent les objectifs stratégiques en objectifs d'action (traduire les objectifs stratégiques en solution technique dans des flux de valeur) et inversement elles font remonter les apprentissages et les préoccupations du terrain vers la réflexion stratégique.

**Figure 2: Déployer la stratégie par les capacités organisationnelles**



### **2.3. Anatomie de la capacité organisationnelle**

Selon la définition de la capacité organisationnelle que nous avons présentée précédemment, nous pouvons alors l'envisager, à un moment donné, comme étant un patron (pattern) d'activités collectives appris et stabilisé produit par l'interaction d'*individus compétents* mobilisant des *connaissances* et des *ressources* pour réaliser des flux de valeur (processus) dans le *contexte* d'une organisation, et ce, pour réaliser des extrants nécessaires à l'atteinte d'*objectifs stratégiques* préalablement définis.

Nous allons dans cette partie, tout d'abord définir les concepts de ressources, connaissance et compétence, puis, par la suite préciser la nature des interactions entre ces trois composantes.

### 2.3.1. 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). Cependant, les auteurs ne s'entendent pas pour définir les mêmes catégories de ressources. Ainsi, Barney (1991) en retient trois types : les ressources physiques, organisationnelles et humaines. Grant (1991), quant à lui, en retient six : les ressources financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et en réputation. D'autres classifications sont aussi possibles selon que l'on définit des ressources tangibles, intangibles ou basées sur les personnes (Sanchez et al., 1996). Les ressources tangibles font référence à titre d'exemple à l'équipement. Les ressources intangibles concernent la réputation, l'image de marque ou la qualité des produits et les ressources basées sur les personnes, le savoir-faire technique ou les actifs de connaissances, de même que des dimensions telles que la culture organisationnelle, la formation des employés ou la loyauté.

Dans ce texte, nous considérerons 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.

Sur un plan conceptuel, il est important de bien distinguer les concepts de ressource et de capacité organisationnelle. En effet, peu de ressources sont productives en elles-mêmes, puisque les activités productives d'une organisation nécessitent le déploiement, la combinaison et la coordination d'un ensemble de ressources et de compétences au sein de différents processus d'action (Amit et Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Lorino, 2001) dans un contexte organisationnel. En effet, si les ressources sont des éléments importants pour réaliser les extrants d'une organisation, ces ressources sont une condition nécessaire, mais non suffisante pour produire ces extrants. De plus, les ressources ne deviennent véritablement des ressources qu'à partir du moment où elles sont mobilisées dans un processus pour remplir une fonction déterminée.



### 2.3.2. 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. Nous verrons ultérieurement comment des activités de gestion des connaissances peuvent être très importantes pour l'amélioration et le développement des capacités organisationnelles et donc, pour en améliorer les services productifs.

Cependant, la définition du terme même de connaissance est loin de faire l'unanimité parmi les auteurs (Grant, 1996 a et b ; Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1997 ; Nelson et Winter, 1982 ; Polanyi, 1966; Spender, 1996 ; Teece, 1998). La principale difficulté consiste à délimiter l'étendue du concept puisqu'il peut être envisagé comme un *produit* ou comme un *processus*. En fait, la connaissance est un concept ambigu, complexe qui se présente selon différentes facettes selon que l'on fait référence au processus de connaissance, donc l'activité de connaître, ou à la connaissance comme produit de ce processus de connaissance, qui peut alors être tacite, explicite, individuelle ou organisationnelle.

Tout d'abord, la connaissance ne peut se concevoir sans la présence d'un médium intelligent, en l'occurrence un être humain. La connaissance est donc de l'ordre de la pensée et elle est considérée ici comme un processus puisque l'on fait référence aux mécanismes cognitifs qui traitent et combinent les informations qui vont servir à former un cadre mental pour décoder le monde et en assurer sa compréhension (Blackler, 1995; Blumtritt et Johnson, 1999; Grover et Davenport, 2001 ; Spender, 1996). Quant à l'information, elle est tout autant le produit de la connaissance que le matériau ou le moyen qui permet de découvrir et de construire la connaissance. Elle ne prend substance ou forme que lorsque la connaissance est exprimée et représentée comme le résultat d'un processus de connaissance. L'information ne recouvre pas la totalité du processus de connaissance, mais elle concerne ce qui est exprimé, codifié et diffusé (Nonaka et Takeuchi, 1997: 77-78). L'information supporte la connaissance, mais elle ne peut pas s'y substituer (Blumtritt et Johnson, 1999 : 298-299). L'information est un flux de messages alors que la connaissance est créée par ce flux d'informations et est ancrée dans les croyances et adhésions de celui qui la détient. En d'autres termes, la connaissance est nécessairement située et elle dépend d'un contexte dans lequel elle est pertinente.

La connaissance en tant que produit, fait l'objet de nombreuses typologies, qui, si d'un point de vue théorique semblent pertinentes, laissent souvent le chercheur désarmé lorsque vient le temps de les opérationnaliser. C'est ainsi que certains auteurs établissent une distinction entre la connaissance « à propos de » et la connaissance « que je connais par expérience » qui correspond aux catégories des connaissances tacites et des connaissances explicites ou aux connaissances objectives et subjectives, ou bien encore aux connaissances déclaratives et procédurales (Grant, 1996 a et b ;

Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1997 ; Nelson et Winter, 1982 ; Polanyi, 1966 ; Spender, 1996 ; Teece, 1998).

La connaissance explicite est un type de connaissance qui est codifié ce qui la rend facilement transmissible. Elle se présente comme une connaissance objective ou scientifique qui est indépendante de celui qui sait. Elle se retrouve sous la forme de plans, diagrammes, de formules ou de codes informatiques par exemple, ou bien encore sous la forme de livres, de brochures, d'articles, etc. Sur un plan individuel, la connaissance explicite peut être considérée comme une connaissance consciente. Elle est apprise par la réflexion ou l'étude et elle prend la forme de savoirs qui reflètent l'expertise intellectuelle d'un individu (Nonaka et Takeuchi, 1997). On trouve une relation simple, mais très importante entre la codification de la connaissance et les coûts liés à son transfert. Ainsi, plus une « unité » de connaissance peut être codifiée, plus elle peut être transférée économiquement (Teece, 1998). Il s'agit d'une propriété purement technique qui dépend fondamentalement de la disponibilité des canaux de communication pour assurer la transmission. Les connaissances codifiées ne nécessitent pas que l'on soit dans un rapport d'immédiateté ou si l'on préfère dans un rapport de face-à-face pour se les approprier.

Quant à la connaissance tacite, qui inclut des éléments cognitifs et des éléments techniques, elle correspond aux connaissances de l'expérience qui sont détenues par les individus, mais qui ne sont pas exprimables facilement. Il s'agit des différents savoir-faire acquis en regard des multiples expériences. En d'autres termes, les connaissances tacites sont étroitement liées à l'expérience de ceux qui les détiennent (Grant, 1996 a et b, Nonaka et Takeuchi, 1997; Teece, 1998).

Lorsque nous parlerons de la connaissance d'un individu, dans la suite du texte, nous nous référerons exclusivement à la connaissance comme un produit qui se compose de deux grands types d'éléments. Le premier type renvoie à la catégorie des savoirs (ou encore connaissance déclarative ou explicite) et le deuxième type à la catégorie des savoir-faire (ou encore connaissance procédurale ou tacite). Il est possible d'ajouter une troisième catégorie de connaissance qui renvoie aux savoir-être, c'est-à-dire la connaissance des attitudes qui permettent de se comporter comme il convient, au bon moment. Ce dernier type de connaissance est lié aux comportements, à la volonté, à l'identité et à la culture (Girod, 1995; Durand, 1996).

Un type de connaissance particulier et au statut ontologique problématique est la connaissance organisationnelle. D'emblée nous précisons que nous ne prêtons pas à l'organisation la capacité de penser qui est une activité essentiellement humaine. Cependant, nous pouvons envisager l'organisation comme étant la manifestation, à un moment donné, d'un ensemble de connaissances dans différents domaines d'activités. Ces connaissances se retrouvent, une fois *objectivées*, dans des produits, des services, des processus, des systèmes (Nonaka et Takeuchi, 1997). Les connaissances organisationnelles ne font pas référence à des connaissances à l'extérieur des individus, mais plutôt à un corpus de connaissances, partagé par les membres d'une organisation, et qui ont trait à l'action de cette organisation. Sans ces connaissances, il ne pourrait y avoir d'action organisationnelle. En d'autres termes, la connaissance organisationnelle est 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 souhaitée ?

### 2.3.3. Compétence

Après avoir présenté le concept de connaissance et avoir reconnu que la connaissance était invariablement le fruit d'un individu, il convient ici de s'intéresser en détail au concept de compétence. En effet, tout individu dans une organisation doit démontrer des compétences dans les domaines d'activités que son action recouvre. S'intéresser aux connaissances fait souvent oublier que c'est l'individu connaissant qui agit. C'est dans l'action que l'individu connaissant met en pratique ses connaissances (Zarifian, 1999; Lorino, 2001). D'un point de vue fonctionnel, les connaissances qui appartiennent à un individu définissent ses compétences et elles permettent de mener à bien les différentes activités qu'il a à réaliser. Les compétences possédées par le propriétaire de la connaissance représentent la caractéristique fonctionnelle de la connaissance (Albino et al., 2001).

Nous proposons la définition suivante du concept de compétence :

*La compétence d'un individu est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des ressources et des connaissances et qui les transforment.*

S'intéresser à la compétence ou aux compétences des individus, c'est aussi reconnaître que les individus dans l'organisation s'engagent, à travers leur prise d'initiative et de responsabilité face aux situations de travail dans lesquelles ils se retrouvent, à les réaliser positivement et au mieux de leur connaissance. La notion d'engagement est fondamentale (Zarifian, 1999). Les individus doivent donc être impliqués dans leur travail et ils doivent prendre des initiatives. Nous verrons plus loin d'ailleurs que la prise d'initiative est souvent créatrice de connaissances. Cette importance de la prise d'initiative renvoie aussi à l'importance du contexte organisationnel (ou propriétés institutionnelles) dans lequel se déroule l'action. À cet égard, le contexte organisationnel, c'est-à-dire les éléments aussi disparates que la culture, les relations de travail, la dynamique politique, la structure hiérarchique, etc. sont autant d'éléments qui peuvent influencer positivement ou négativement la réalisation du travail donc la mise en oeuvre et l'expression de la compétence d'un individu.

L'individu mobilise certes un corpus de connaissances, mais il a aussi besoin d'un certain nombre de moyens, qui sont les ressources. Les compétences ne peuvent se déployer sans leur présence. 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. En effet, la compétence n'est pas seulement la somme des savoirs et savoir-faire du médecin. C'est d'ailleurs pourquoi les approches qui ne s'intéressent qu'aux connaissances sont limitatives. En fait, 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.

Le terme d'intelligence pratique (Zarifian, 1999) dans notre définition, ne renvoie pas seulement à la dimension cognitive, mais aussi à la dimension compréhensive. En effet, comme le souligne Zarifian : il ne s'agit pas d'appliquer une connaissance préalable, mais de savoir la mobiliser à bon escient en fonction de la situation. C'est pourquoi la dimension purement cognitive doit être associée à la dimension compréhensive (1999: 75). L'intelligence pratique s'appuie sur des connaissances acquises ultérieurement, donc des savoirs et savoir-faire, qui pourront être mobilisées en situation. Selon les situations l'individu va chercher dans son référentiel de connaissance, la meilleure connaissance et il va l'appliquer. Dans d'autres situations, il va devoir créer donc inventer une réponse adaptée à la situation, ce qui signifie en corollaire qu'il y a création de nouvelles connaissances. La formalisation et la codification des connaissances nouvelles est un moyen puissant pour obliger à pousser la compréhension des situations, de les systématiser et de les transmettre.

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. Comme nous l'avons précisé précédemment la capacité organisationnelle va émerger précisément de ces activités collectives apprises et stabilisées.

#### **2.3.4. Processus<sup>9</sup>, structuration et performance**

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 correspond tout à la fois à la mise en oeuvre 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 oeuvre et d'exprimer une capacité organisationnelle.

---

<sup>9</sup> Nous employons ici le terme de processus d'action mais il est synonyme de flux de valeur.

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 d'action 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. Or, cela nécessite de comprendre ce qui permet cette action organisée et comment elle est produite et reproduite. À cet égard, la mobilisation de la théorie de la structuration est très utile pour comprendre ce phénomène.

Nous envisageons ici une capacité organisationnelle comme un « morceau<sup>10</sup> » d'organisation à un moment donné en faisant référence à certains éléments de la théorie de la structuration de Giddens (1987) que nous adaptons à la problématique de l'organisation. Nous reconnaissons qu'il s'agit ici d'une simplification de cette théorie qui énonce la dualité du structurel. En effet, pour ce sociologue, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents qui font partie de ces systèmes. Il s'agit d'une vision circulaire de la construction du monde social, où ses dimensions structurantes sont à la fois avant l'action, comme ses conditions, et après, comme des produits de celle-ci. Le structurel n'a toutefois de réalité empiriquement saisissable qu'actualisé dans l'action et l'interaction. Le structurel est toujours à la fois contraignant et habilitant : il renvoie donc conjointement aux notions de contrainte et de compétence. La théorie de la structuration nous présente des acteurs sociaux compétents qui connaissent les circonstances de leur action et de l'action de celles des autres, de façon tacite ou discursive, et qui utilisent ces connaissances dans la production et la reproduction de l'action au moyen des ressources mises à leur disposition.

Pour comprendre la dynamique de création de la capacité organisationnelle, nous définissons deux classes d'éléments : premièrement, il s'agit de la structure de l'organisation que nous considérons comme un donné et, les relations entre les moyens de production, c'est-à-dire les ressources et les individus compétents ; deuxièmement, les propriétés institutionnelles de l'organisation, c'est-à-dire le contexte de l'action.

Dans le cadre de l'organisation, l'individu ne peut réaliser seul l'ensemble des activités qui permet de produire un bien ou un service. Il est nécessaire d'envisager la présence de plusieurs individus compétents. La finalité de leur action est liée aux objectifs de performance de l'organisation. Pour y arriver, il est nécessaire de recourir aux principes de la division du travail verticale et horizontale d'une part, et aux mécanismes de coordination (Mintzberg, 1982), d'autre part<sup>11</sup>. Ces principes font référence à la structure qui est un donné qui définit les conditions de la réalisation des objectifs de performance de l'organisation. Les propriétés de cette structure déterminent les conditions initiales

---

<sup>10</sup> Par « morceau » nous entendons insister sur le fait que la capacité organisationnelle est un microcosme de l'organisation qui en exprime les propriétés à un moment donné.

<sup>11</sup> Nous les considérons d'ailleurs dans la catégorie des ressources organisationnelles.

des activités de travail des individus compétents. Deuxièmement, pour réaliser ces activités de travail, les individus compétents et coordonnés ont besoin également de moyens, donc de ressources pour y parvenir tel que nous avons pu les définir précédemment. En effet, ce ne sont pas juste des individus compétents qui sont coordonnés, mais des individus et des moyens de production, donc des ressources liées à la nature matérielle ou immatérielle de la production d'un bien ou d'un service. Les propriétés institutionnelles de l'organisation, c'est-à-dire son contexte, font référence et de façon non limitative à des dimensions telles que la culture, les relations de travail, le pouvoir, etc. Nous insistons également sur une des dimensions des propriétés institutionnelles qui renvoie à la notion de performance. En effet, l'organisation doit atteindre, dans une certaine mesure, les objectifs de performance, socialement construits, qu'elle énonce et ces objectifs sont une contrainte sur les modes d'action et d'interaction.

La structure de l'organisation, les ressources et les propriétés institutionnelles vont alors définir les propriétés structurelles de l'organisation. Celles-ci sont à la fois structurante et habilitante puisqu'elles déterminent les modes d'action et d'interaction des individus compétents tout en prenant pour acquis que ces derniers peuvent les transformer par leur action et interaction même. En d'autres termes, il s'agit d'une vision circulaire de la construction du monde organisationnel où ses dimensions structurantes sont à la fois avant l'action, comme ses conditions, et après, comme les produits de celle-ci. Dans la reproduction des organisations, les individus compétents utilisent les modalités de structuration, et, du même coup, reconstituent les propriétés de l'organisation.

Dans cette partie, nous avons précisé le concept de capacité organisationnelle de même que ses composantes et nous avons également jeté les bases de ce qui pourrait être une théorie de la création d'une capacité organisationnelle. Dans la partie suivante, en adoptant un point de vue pragmatique, nous nous intéressons à la gestion du développement de la capacité organisationnelle selon un modèle de maturité.

### **3. Apprentissage et modèle de maturité de la capacité organisationnelle**

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 dans l'instant même de leur application (Marengo, 1995).

Cependant, nous pouvons distinguer deux grandes catégories d'apprentissage, catégories qui renvoient à la différence entre l'apprentissage manifeste et l'apprentissage latent. Le dernier type d'apprentissage n'est pas reconnu par les acteurs eux-mêmes et s'opère sans que celui-ci ne soit géré organisationnellement 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 transformations 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 incrémental, processus beaucoup plus subtil que ce les auteurs ont l'habitude de considérer (Orlikowski, 1996).

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 que nous considérons sous l'angle de la gestion du développement d'une capacité organisationnelle. Nous adoptons ici le point de vue de l'organisation lorsqu'elle décide de gérer organisationnellement la transformation de ses activités afin de développer 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'améliorer ses capacités organisationnelles en quête d'efficience et d'efficacité. Pour valider la gestion de l'apprentissage d'une capacité organisationnelle, il est possible de faire référence à un modèle de maturité de la capacité organisationnelle.

### **3.1. Modèle de maturité**

Comme certains psychologues ont tenté de le faire relativement à l'apprentissage individuel (taxonomie de Bloom par exemple), il est possible de définir différents niveaux d'apprentissage d'une capacité organisationnelle en faisant référence à un modèle de maturité. L'idée sous-jacente est que l'apprentissage d'une capacité organisationnelle va traverser différents niveaux de maturité. L'objectif poursuivi par les organisations lorsqu'elles ont recours à ce type de modèle est l'amélioration de leurs capacités organisationnelles par leur gestion, pour en améliorer la prédictibilité, l'efficience et le contrôle et, en dernière instance, la performance de façon à pouvoir rencontrer les objectifs stratégiques. En effet, à chaque niveau de maturité il est possible d'y associer des objectifs de performance définis<sup>12</sup>.

Par exemple, dans une organisation immature, un processus clé qui exprime et met en oeuvre une capacité organisationnelle clé est souvent peu structuré, les objectifs de performance mal définis et les gestionnaires doivent généralement focaliser sur la résolution de problèmes immédiats relativement à sa mise en action. D'un autre côté, une organisation dite mature est une organisation qui gère efficacement et efficacement ses capacités organisationnelles, selon un plan prédéfini à l'avance et qui est capable de satisfaire aux objectifs de performance préalablement définis. Ce type d'organisation utilise habituellement les meilleures pratiques de gestion qui lui sont disponibles.

La difficulté pour une organisation, que l'on considère comme immature, est de réussir à faire progresser ses capacités organisationnelles pour s'approcher des caractéristiques d'une organisation mature. Or, le chemin qu'elle doit emprunter est souvent long et tortueux ce qui se traduit par des difficultés pour trouver la meilleure façon de réaliser cette transformation. En d'autres termes, il s'agit de répondre à la problématique plus générale du parcours à emprunter pour développer la capacité organisationnelle d'un niveau de maturité à un autre. Le parcours proposé est défini selon différents niveaux de maturité par lesquels l'organisation devra passer. Le développement de l'organisation se fait de façon progressive et séquentielle. Un niveau supérieur ne peut être atteint que si le niveau précédent est lui-même parfaitement maîtrisé puisqu'il fournit les fondations de ce nouveau niveau.

Nous retiendrons donc qu'un modèle de maturité est un modèle descriptif et normatif des niveaux de maturité à travers lesquels les capacités organisationnelles d'une

---

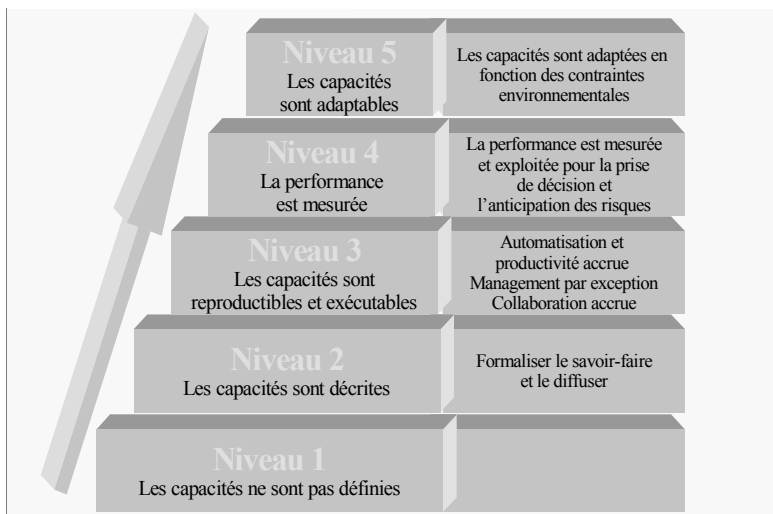
<sup>12</sup> Nous précisons que pour une organisation donnée, l'ensemble de ses capacités organisationnelles peuvent être à des niveaux différents de maturité.

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. L'objectif poursuivi par les organisations lorsqu'elles ont recours à ce type de modèle de maturité est l'amélioration de leurs capacités organisationnelles pour en faire progresser la prédictibilité, l'efficacité et le contrôle et, en dernière instance, la performance. En corollaire, la maîtrise des capacités organisationnelles va faciliter l'implantation de la stratégie.

### 3.2. Niveaux de maturité

Notre modèle de maturité de la capacité organisationnelle fait référence à cinq niveaux de maturité. Le premier niveau correspond à une capacité organisationnelle ad hoc et chaotique alors que le dernier niveau est une capacité organisationnelle structurée qui est arrivée à maturité. À l'exception du premier niveau, chaque niveau de maturité fait référence à un ensemble d'activités de développement d'une capacité organisationnelle qui vont pouvoir permettre d'atteindre des objectifs fondamentaux et stratégiques de l'organisation.

Figure n° 3: Les niveaux de maturité



#### ***Niveau initial***

À ce premier niveau, la capacité organisationnelle est exprimée et mise en œuvre dans des processus qui ne sont pas définis. Le succès de la réalisation des processus dépend presque exclusivement des efforts et des compétences des individus.

#### ***Niveau de la description***

La capacité organisationnelle est 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.



### **Niveau de la définition**

À ce niveau, l'organisation établit les fondations à partir desquelles elle 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. Les résultats du processus ne sont pas mesurables avec précision, mais ils sont partiellement contrôlables.

### **Niveau de la gestion**

À ce niveau, la capacité organisationnelle 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 qualitativement contrôlable et mesurable. L'organisation gère ses capacités organisationnelles selon les données qu'elle a recueillies pour évaluer leur performance. Quand un processus est géré quantitativement, il devient prédictible. Ce niveau permet de mettre en place des standards et normes. Les processus sont quantitativement compris et contrôlés.

### **Niveau de l'optimisation**

Le dernier niveau 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.

## **3.3. Passage d'un niveau de maturité à un autre**

En considérant la gestion sous l'angle de la mesure, il convient de se poser la question de l'évaluation d'une capacité organisationnelle particulière. En effet, comme le dit l'adage : gérer c'est mesurer ce qui nécessite que l'organisation puisse prendre la « mesure » de ses capacités organisationnelles. Si nous considérons que le processus met en œuvre et exprime une capacité organisationnelle dans un domaine donné, il est alors possible d'associer des objectifs de performance à des processus. En d'autres termes, nous avançons l'idée qu'une capacité organisationnelle peut être évaluée en regard de l'atteinte ou non des objectifs de performance associés à des processus, pour assurer la réalisation des objectifs stratégiques. Nous verrons dans la suite du texte que ces objectifs de performance peuvent être de différentes natures et qu'ils peuvent évoluer au fur et à mesure du déploiement de la stratégie et des retours d'expérience qui y sont associés.

Winter (2000) apporte une réponse très intéressante au problème qui porte sur le début et la fin du cycle de gestion de la capacité organisationnelle (voir figure n°4). Il avance l'idée que ce cycle repose sur le principe de satisfaction, tel qu'il a pu être défini par Simon (1997) lorsqu'il étudie le processus de prise de décision.

Dans le cas du 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. 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. Sur la base de cette évaluation, elle décide si elle continue ou non son processus d'apprentissage puis elles réalisent les différents ajustements qui s'imposent. Tant que les résultats souhaités ne sont pas *satisfaisants*, le cycle de gestion de la capacité organisationnelle 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 critique à atteindre notamment en regard d'objectifs stratégiques   |
| Les expériences reliées      | Les expériences antérieures de la firme en terme 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   |

Winter (2000) précise plusieurs déterminants des attentes de l'organisation en ce qui concerne le niveau de performance à atteindre par la capacité organisationnelle. Premièrement, d'un point de vue analytique, il est raisonnable de penser qu'il existe un niveau minimum de résultats sous lesquels les aspirations de l'organisation ne peuvent plus être rencontrées : c'est ce que l'on dénomme le seuil de succès. En second, une organisation qui est en train d'essayer de développer une nouvelle capacité organisationnelle peut suivre un itinéraire déjà connu. A titre d'exemple, elle peut apprendre à utiliser des équipements que le fournisseur a déjà vendus à d'autres organisations. Les attentes seront guidées par les expériences et les performances des autres organisations qui ont été confrontées à la même problématique et qui ont produit une documentation s'y rapportant. Troisièmement, l'organisation peut avoir recours à des plans et des cibles. Elle définit alors de façon critique certains niveaux de performance à atteindre en relation directe avec ses objectifs stratégiques. Ces objectifs stratégiques entourent les efforts pour acquérir des capacités organisationnelles particulières pourraient entraîner des attentes reliées à ces objectifs. Quatrièmement, les expériences antérieures de l'organisation vont servir de base pour déterminer ce qu'elle peut apprendre et à quelle vitesse elle peut le faire. Cet effet est encore plus important dans le cas précis où la nouvelle capacité organisationnelle à développer

ressemble à ce que l'organisation a appris précédemment. Cinquièmement, l'organisation peut obtenir des informations à propos de ce que font les autres organisations. Ceci est encore plus vrai lorsque l'effort lié à l'apprentissage est établi depuis le début en fonction de ce que font les autres organisations concurrentes. Sixièmement, dès lors que le processus d'apprentissage de la capacité organisationnelle requiert une discussion en ce qui concerne l'allocation des ressources à mobiliser, la continuation de ce processus implique au minimum l'acceptation passive de la proposition suivante : les bénéfices obtenus devront couvrir les coûts nécessaires à la mobilisation des ressources. Ces coûts ne sont pas un déterminant stricto sensu des aspirations, mais ils sont un déterminant du niveau de satisfaction en ce qui concerne la performance qui sera obtenue. Il y a des coûts qui sont reliés aux activités d'apprentissage comme l'analyse, les consultations, les simulations, les expérimentations ou pour faire des processus d'ajustements qui impliquent des changements dans les équipements, la formation ou la configuration et l'agencement des processus. Il y a aussi les coûts imputables au retard dans le développement des capacités organisationnelles selon le modèle de maturité. Septièmement, nous trouvons les objectifs à long terme. Ce sont des objectifs qui sont liés aux aspirations de la firme en termes stratégiques. Ainsi, des attentes élevées pourront contribuer à une réussite encore plus importante.

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.

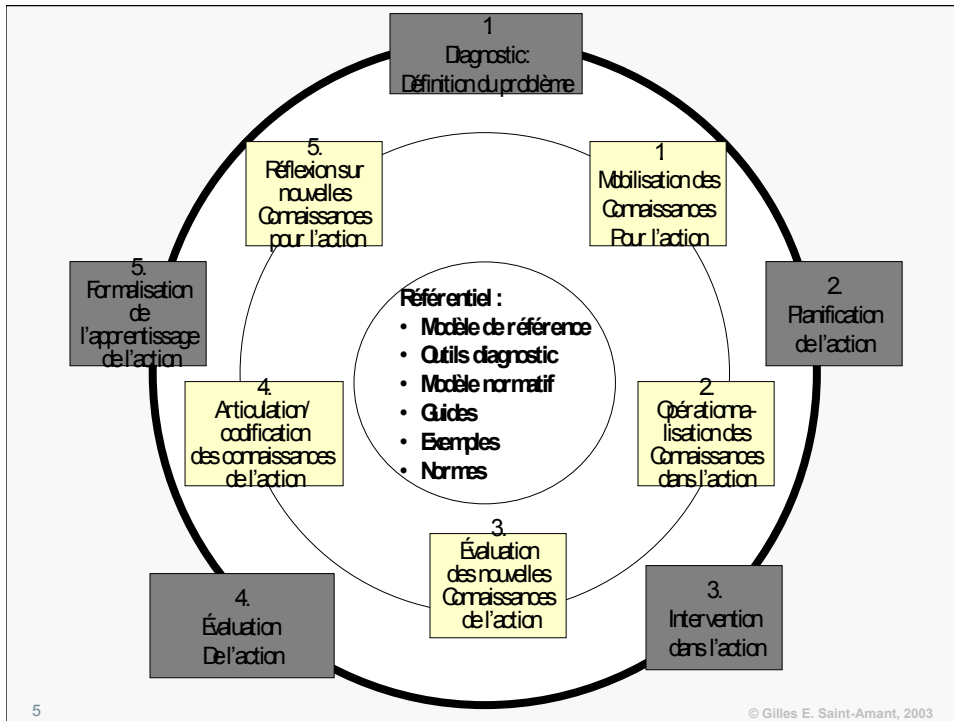
#### **4. Cycle de gestion du développement de la capacité organisationnelle**

La question du développement de la capacité organisationnelle nécessite de s'intéresser au cycle de gestion de la capacité organisationnelle que nous envisageons comme une méthode technologique de type recherche-action. Le point de départ de la méthode technologique est la résolution d'un problème et la finalité est le progrès que nous pouvons aborder en termes de création de valeur. Les moyens utilisés sont l'action et l'apprentissage (St-Amant et Seni, 1997). Nous précisons toutefois que nous définissons ici un modèle conceptuel du cycle de gestion du développement d'une capacité organisationnelle et en aucun cas nous postulons à une correspondance stricte entre ce type de gestion et la recherche-action, il s'agit ici plutôt d'une analogie.

Puisque la connaissance est au cœur de la capacité organisationnelle, la problématique du cycle de gestion du développement de la capacité organisationnelle renvoie à celle de la création de nouvelles connaissances ce qui correspond au domaine de la *Gestion de la connaissance*. D'autre part, les activités de création de nouvelles connaissances ne sont pas ad hoc ou implicites, mais elles nécessitent que l'organisation « agisse », ce qui renvoie aux activités du domaine de *Gestion de la R&D en management*. Ces deux domaines de gestion sont fortement imbriqués dans le développement des capacités

organisationnelles (voir figure n°4). Il y a une relation bilatérale entre l'évolution d'une capacité organisationnelle qui est objet de ce cycle de gestion du développement et les domaines d'activité de gestion de Recherche et Développement (R&D) en management et de gestion des connaissances<sup>13</sup>. Ce cycle de gestion du développement de la capacité organisationnelle permet la création de connaissances et de pratiques éprouvées en proposant des approches, des guides, des méthodes, des normes et des outils d'intervention.

**Figure n°4 Cycle de gestion de la capacité organisationnelle**



Dans les parties qui suivent, nous présentons en détail le référentiel de connaissance, les activités de gestion de Recherche et Développement (R&D) en management et de gestion des connaissances.

#### 4.1. Référentiel des capacités organisationnelles

Un référentiel des capacités organisationnelles est l'ensemble organisé de connaissances et de processus génériques relatifs à l'ensemble des capacités

<sup>13</sup> 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 qui permet de développer une autre 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 texte, les deux capacités organisationnelles qui composent le cycle de gestion de la capacité organisationnelle sont des capacités dynamiques.

organisationnelles nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie. On y retrouve entre autres, un modèle de référence de la capacité organisationnelle à l'étude tel qu'il a pu être constitué en faisant référence aux pratiques courantes dans les organisations, la littérature en management, etc. Le référentiel contient également des outils diagnostiques, des guides, des exemples sous la forme d'étude de cas et des normes.

Lorsqu'une organisation décide de déployer une stratégie qui repose sur de nouvelles capacités organisationnelles, elle doit nécessairement créer un premier référentiel, c'est-à-dire un premier modèle de référence des capacités organisationnelles nécessaires pour y parvenir. On y retrouve un modèle normatif d'évaluation des capacités organisationnelles selon la complexité du projet stratégique permettant de vérifier si le niveau de capacité organisationnelle est suffisant pour minimiser les risques d'échec du déploiement de la stratégie. Il contient également des méthodologies et des méthodes éprouvées et largement utilisées, ainsi que des méthodes nouvelles et originales, dont l'usage est relativement limité, pour faciliter le passage d'un niveau de maturité à un autre.

#### **4.2. Gestion des connaissances**

La gestion de la connaissance renvoie aux différentes activités (voir figure n°6), qui permettent de les capturer, de les stocker, de les diffuser et de les protéger<sup>14</sup>. Selon Hansen et Høhrhøj (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.

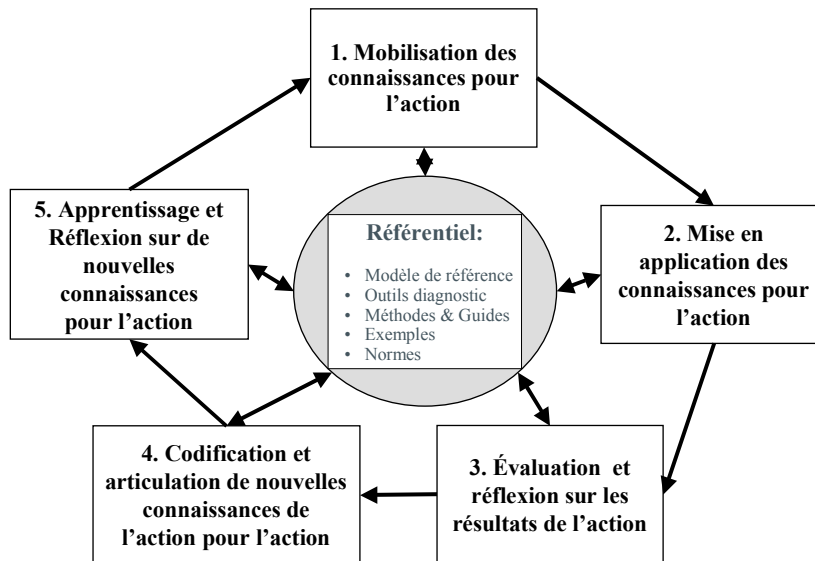
Les activités de mobilisation des connaissances font référence aux activités de recherche de nouvelles connaissances et de mobilisation des anciennes présentes dans le référentiel (Kogut et Zander, 1992 ; Zollo et Winter, 2002). Les individus acquièrent des connaissances parce qu'ils se renseignent sur le phénomène à l'étude par exemple en lisant, en assistant à des séminaires, en faisant venir des consultants spécialisés sur la question, en visitant des organisations concurrentes (Nonaka, 1994), en participant à une communauté de pratiques (Brown et Duguid, 2000).

Les activités de mise en application des connaissances pour l'action renvoient aux activités du domaine opérationnel qui utilisent de façon concrète l'ensemble des connaissances nouvellement acquises et les anciennes. Ces connaissances de niveau opérationnel font référence aux connaissances qui portent sur les relations causales qui permettent d'envisager un problème particulier. Des efforts importants en termes de compréhension sont nécessaires de la part des individus de l'organisation qui se trouvent au niveau opérationnel et qui sont impliqués dans le projet, ce qui renvoie fondamentalement à leurs compétences.

---

<sup>14</sup> On propose ce cycle de gestion de la connaissance parce qu'il permet de le relier à la gestion de la R&D en management afin de créer un modèle de Gestion du développement des capacités organisationnelles (voir figure 4).

Figure 6 : Gestion de la connaissance



Les activités d'évaluation et de réflexion sur les résultats de l'action se déroulent du début de la phase d'intervention jusqu'à sa fin. Des informations et des données (rapports de gestion formels ou informels, évaluation, données générées par les activités, etc.) sont colligées en ce qui concerne la gestion du projet, les problèmes rencontrés, les opportunités découvertes et la performance atteinte. Ces informations sont essentielles pour évaluer le niveau d'apprentissage de la capacité organisationnelle. L'objectif est de capitaliser sur le retour d'expérience qui consiste à exploiter les flux d'informations engendrés par le projet. L'extrait de ce processus d'évaluation sera un ensemble d'informations colligées et mises en forme qui doivent être significatives pour les gestionnaires en charge de les utiliser.

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. La connaissance implicite est articulée 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). Il y a une tentative de compréhension de l'ambiguïté de certains résultats observés. Un niveau cognitif supérieur est demandé aux individus lorsqu'ils codifient leur compréhension de la performance du projet. La codification est une étape de plus après l'articulation de la connaissance. Il faut reconnaître que la codification est coûteuse en ressources (Zollo et Winter, 2002) mais qu'elle est nécessaire au référentiel de connaissances.

Les activités d'apprentissage et de réflexion sur les nouvelles connaissances pour l'action font référence aux activités qui sont menées par les parties prenantes pour prendre les décisions relativement à la continuité ou à l'arrêt du cycle de gestion du développement de la capacité organisationnelle. En effet, les connaissances colligées, articulées et codifiées au cours des activités précédentes vont être évaluées par les gestionnaires en charge du déploiement du projet. 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).

La gestion des connaissances et aussi gestion des compétences. Comme les individus sont mis en situation, ils développent leur compétence dans un domaine donné, relativement à une capacité organisationnelle donnée donc à un ensemble de connaissances que l'organisation met à disposition. La gestion des connaissances fait référence dans ce cas-ci aux différentes techniques qui permettent d'exprimer les savoirs et savoir-faire qui définissent la compétence individuelle, élément d'une capacité organisationnelle. 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. Par exemple, dans le cas du développement du commerce électronique, certains individus risquent de se sentir menacé (perte de pouvoir, etc.) d'où la question : Quelle est leur intérêt de coopérer et de livrer ce qui fait leur différence, i-e leur savoir-faire ? Cela revient à poser la question de la dynamique à mettre en place dans une organisation pour que ce processus de transmission et de conversion de la connaissance, présenté ici de façon mécanique et évidente, puisse avoir lieu ? En effet, si ce mécanisme ne fonctionne pas, c'est bien l'ensemble de la dynamique du développement de la capacité organisationnelle qui devient non opérant.

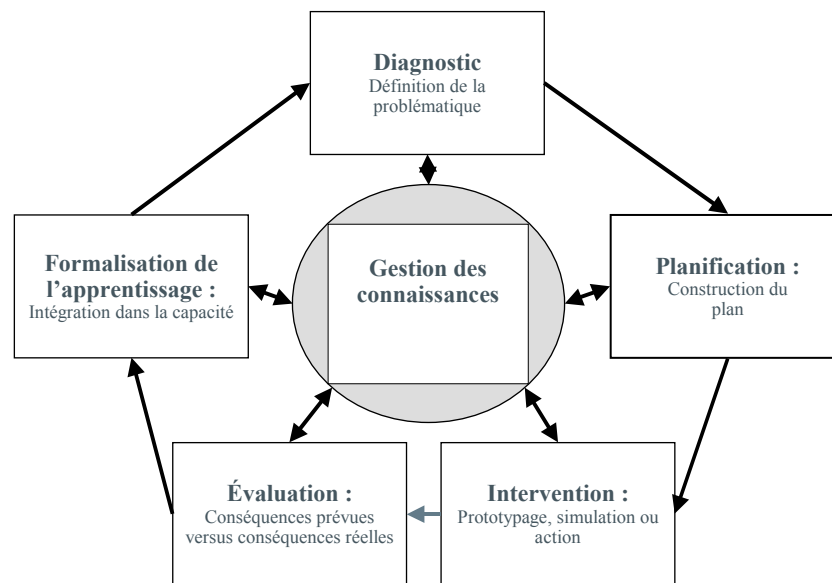
#### **4.3. Gestion de la R&D en management**

La gestion de la R&D en gestion 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). Ses buts sont, notamment, de contribuer à l'avancement des compétences, des connaissances et des pratiques éprouvées dans un métier en proposant des approches, des méthodologies, des guides, des méthodes, des normes et des outils d'intervention; de résoudre des problèmes réels tel qu'ils se présentent aux personnes dans une organisation spécifique; d'améliorer les compétences individuelles et les capacités organisationnelles en réfléchissant aux résultats de l'intervention (réflexion sur l'action); le cas échéant, contribuer à l'avancement du savoir théorique par la validation scientifique d'expériences et d'études locales.

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.

**Figure 7: Gestion de R&D en management**



Un projet de R&D qui porte sur le développement de capacités organisationnelles repose sur une méthode itérative de résolution collective de problèmes composée de cinq activités qui est supportée par une gestion des connaissances. Nous définissons (voir figure n°7) cinq types de projets R&D en gestion, chacune correspondant à une étape du cycle de l'intervention visant à rehausser le niveau d'une capacité organisationnelle.

Tout d'abord, nous trouvons les activités liées au diagnostic. L'équipe R&D et l'organisation collaborent 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 R&D 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 R&D et l'organisation interviennent dans les processus actuels en recombinaison des ressources, des compétences et des connaissances pour rehausser le niveau d'une capacité organisationnelle. Quatrièmement, nous avons les activités d'évaluation. L'équipe-R&D 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'efficience et d'efficacité. Quatrièmement, nous trouvons les activités de la phase de formalisation de l'apprentissage. L'équipe R&D et l'organisation collaborent pour



s'assurer que l'apprentissage de la nouvelle capacité est intégré dans l'organisation et que les connaissances et pratiques nouvelles sont documentées dans le référentiel de l'organisation. Cinquièmement, nous trouvons les activités qui renvoient à la formalisation de l'apprentissage. L'équipe R&D et l'organisation collaborent pour s'assurer que l'apprentissage de la nouvelle capacité est intégré dans l'organisation et que les nouvelles connaissances sont documentées dans le référentiel de l'organisation.

#### 4.4. Dépendance de sentier

La compréhension du phénomène de la dépendance de sentier est fondamentale. On peut faire une analogie (et ce n'est qu'une analogie) : l'organisation comme la cellule ou l'être vivant possède une hérédité qui est l'expression et la cristallisation dans ce qu'il ou elle est maintenant, de l'ensemble de son histoire. En d'autres termes, ce que nous sommes aujourd'hui est lié à ce que nous étions hier, et ce que nous sommes aujourd'hui va nécessairement influencer ce que nous pourrions être demain. Pour l'organisation, ses possibilités de transformation sont « dans une certaine mesure » dépendantes de ses caractéristiques actuelles, donc héritées de son passé. Nous employons dans « une certaine mesure » pour insister sur le fait que nous ne postulons pas à un strict déterminisme ici. Par exemple, une entreprise de fabrication de chaussures ne pourra pas, ou avec des nombreuses difficultés, être demain une entreprise d'informatique. Une des explications repose sur la nécessité d'acquérir un ensemble de savoirs et de savoir faire selon le principe de la courbe d'apprentissage. Si cette entreprise voulait devenir une spécialiste de l'informatique rapidement elle n'aurait d'autres choix que d'acquérir une entreprise du domaine pour acquérir rapidement les connaissances qui lui manquent.

#### 4.5. Un exemple

Pour illustrer comment une organisation devrait utiliser le cycle de gestion du développement de la capacité organisationnelle, nous proposons l'exemple suivant<sup>15</sup>. L'organisation *Gamma* qui désire développer un site transactionnel en ligne pour proposer son offre directement aux clients. Avant de se lancer dans ce projet d'administration électronique, cette organisation devrait, par exemple, s'assurer de développer une capacité organisationnelle de *Gestion des bénéfices du portefeuille de projets*<sup>16</sup>. Pour ce faire, il lui faut déployer, combiner et coordonner les ressources, les compétences et les connaissances à travers un flux de valeur pour sélectionner, contrôler, gérer et supporter son projet d'administration électronique. Cette capacité organisationnelle combinée à d'autres capacités devrait lui permettre de réaliser avec un minimum de risque son projet. Pour évaluer son niveau actuel de maturité de la capacité de *Gestion des bénéfices du portefeuille de projets*, l'organisation peut compléter un questionnaire diagnostique par niveau de maturité proposé dans le référentiel. Ce diagnostic lui permettra d'établir son niveau actuel de capacité organisationnelle dans ce domaine. Pour faciliter la réflexion à propos du niveau actuel

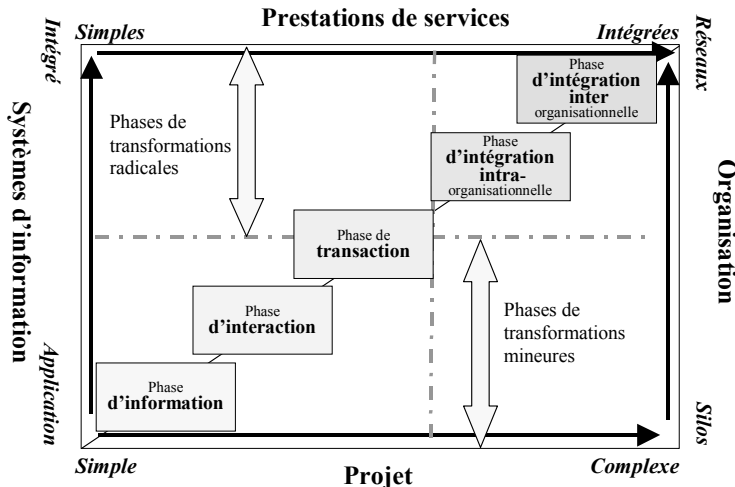
---

<sup>15</sup> Nous mentionnons qu'il s'agit d'une entreprise fictive.

<sup>16</sup> Nous considérons une capacité organisationnelle en particulier, mais il faut garder à l'esprit que pour déployer sa stratégie de commerce électronique, l'organisation devra déployer un ensemble de capacités organisationnelles. Dans un prochain article, on présentera un modèle systémique des capacités organisationnelles pour l'administration électronique et un autre pour le commerce électronique.

de maturité, l'organisation utilisera un modèle normatif d'évaluation des capacités organisationnelles selon différents types de projet d'administration électronique (voir figure n°7). Ainsi, comme il s'agit d'un projet de niveau transactionnel, il est suggéré à l'organisation de s'assurer que les flux de valeur relatifs à la capacité de *Gestion des bénéfiques du portefeuille de projets* est au moins de maturité 4: Niveau de la gestion.

**Figure 7: Modèle d'évolution des projets d'administration électronique**



Ainsi, en comparant le diagnostic du niveau de maturité et le niveau suggéré, l'organisation pourra décider soit de rehausser le niveau de cette capacité avant de démarrer le projet, soit de démarrer immédiatement le projet. Pour faire évoluer sa capacité de *Gestion des bénéfiques du portefeuille de projet*, une méthodologie, élaborée par niveau de maturité, est proposée. En d'autres termes, afin de développer ses capacités organisationnelles pour son projet d'administration électronique (voir figure 4), l'organisation :

1. Précisera, à partir du **modèle d'évolution** proposé, le type de projet d'administration électronique visé pour répondre à la question : ou voulons aller?;
2. Déterminera le niveau de capacité nécessaire pour mettre en œuvre son projet à l'aide d'un **modèle normatif** qui précise le niveau de capacités organisationnelles nécessaires pour chacun des types de projet du modèle d'évolution. Ainsi, on répond à la question : quels sont les niveaux de capacités organisationnelles qui sont nécessaires pour y aller?;
3. Évaluera son niveau de capacité à l'aide du **questionnaire diagnostic** afin de répondre à la question : Où sommes-nous actuellement ?;
4. Établira l'écart entre le niveau actuel des capacités organisationnelles et celui proposé dans le modèle normatif afin de répondre à la question : que nous manque-t-il pour y aller pour réaliser avec succès notre projet?;
5. Élaborera, à l'aide de la **méthodologie et méthodes** suggérées et en tenant compte de sa dépendance de sentier, son plan d'apprentissage pour rehausser le niveau des capacités déficientes avant de démarrer son projet d'administration électronique. Elle répond à la question : Comment atteindre notre but ?

6. Évaluera ses progrès de l'intervention à l'aide du **questionnaire diagnostic et le modèle normatif**. Elle pourra ainsi répondre à la question: Avons-nous atteint un niveau suffisant de capacité pour démarrer notre projet? *Si* la réponse est oui *Alors* on démarre le projet. *Sinon*, on retour à l'étape 5.
7. Rendra explicite les apprentissages de l'action par une réflexion sur l'action ainsi qu'une codification et articulation de nouvelles connaissances dans le **référentiel** pour l'action future.

## 5. Conclusion

Ce texte a cherché à apporter une réponse pragmatique au problème du déploiement de la stratégie que nous avons envisagé sous l'angle des capacités organisationnelles. 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. Par la suite, nous avons élaboré un modèle d'intervention de type recherche-action pour gérer le cycle de développement d'une capacité organisationnelle qui est un domaine d'activités propre aux prérogatives du middle management. En effet, 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. Notre modèle d'intervention se compose d'un modèle de maturité et nous envisageons le cycle de gestion du développement de la capacité organisationnelle comme étant constitué par deux domaines de gestion, soit la gestion de Recherche et Développement (R&D) en management ainsi que la gestion des connaissances. Au centre de ce cycle, l'organisation gère un référentiel des capacités organisationnelles dans lequel se trouve entre autres, la formalisation de l'ensemble des capacités organisationnelles nécessaires pour déployer une stratégie, un modèle d'évolution, un modèle normatif, des questionnaires diagnostics et des méthodes.

## 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.
- Eisenhardt, 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 managanement, *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 theorie 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.