

# Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions

par  
Laurent Renard, \*  
Gilles E- St-Amant, Ph.D.\* \*

## RÉSUMÉ

Ce document vise, en faisant une recension des écrits des principaux auteurs identifiés à l'approche basée sur les ressources, à présenter les concepts de capacité, de capacité organisationnelle et de capacités dynamiques. Nous proposons par chacun d'eux une définition synthèse et nous précisons leurs principales caractéristiques. Nous cherchons à jeter les bases conceptuelles d'une approche de l'organisation par les capacités organisationnelles.

Mots clés : ressources, processus, capacité organisationnelle, compétence, capacité dynamique

## ABSTRACT

This article investigates the concepts of capability, organizational capability and dynamics capabilities in reviewing the literature of Resource-based View. For each of this concepts we propose a new definition and its principles features. We outline of this paper the foundation of organizational capabilities view of the organization.

Keywords : resources, process, organisational capacity, competence, dynamic capacity

\*\*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, Télécopieur (514) 997-3343, [renard.laurent@uqam.ca](mailto:renard.laurent@uqam.ca)

\*\*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)

# **Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions**

## **RÉSUMÉ**

Ce document vise, en faisant une recension des écrits des principaux auteurs identifiés à l'approche basée sur les ressources, à présenter les concepts de capacité, de capacité organisationnelle et de capacités dynamiques. Nous proposons par chacun d'eux une définition synthèse et nous précisons leurs principales caractéristiques. Nous cherchons à jeter les bases conceptuelles d'une approche de l'organisation par les capacités organisationnelles.

Mots clés : ressources, processus, capacité organisationnelle, compétence, capacité dynamique

## **ABSTRACT**

This article investigates the concepts of capability, organizational capability and dynamics capabilities in reviewing the literature of Resource-based View. For each of this concepts we propose a new definition and its principles features. We outline of this paper the foundation of organizational capabilities view of the organization.

Keywords : resources, process, organisational capacity, competence, dynamic capacity

# 1. Introduction

Dans ce document, nous nous intéressons au concept de capacité organisationnelle. C'est un concept que l'on retrouve abondamment discuté par les auteurs qui se réclament de l'approche basée sur les ressources en stratégie. Cette approche repose sur l'idée que la performance supérieure d'une firme s'explique par la possession de *ressources* et de *capacités organisationnelles* qui ont des caractéristiques uniques. Cette approche connaît un développement théorique important dans le champ de la stratégie depuis le milieu des années 80. Certains chercheurs affirment même qu'elle représente une nouvelle théorie de la firme et de l'avantage concurrentiel et qu'elle va réussir à réaliser l'unification paradigmatique de ce champ (Conner, 1991). Cependant, force est de constater que la littérature que l'on identifie à ce courant de pensée reste fragmentée. Les auteurs divergent sur la définition à donner aux différents concepts qui composent son corpus théorique. C'est notamment le cas des concepts de capacité organisationnelle et de capacité dynamique puisque l'on remarque qu'il existe des différences notables non seulement dans leur définition, mais aussi dans leur sphère d'applicabilité selon les auteurs. L'objectif de ce texte est de proposer une définition synthèse de ces deux concepts après avoir passé en revue leur définition et leurs caractéristiques selon les auteurs les plus importants de l'approche basée sur les ressources. Dans une première partie, nous présentons nos postulats de départ, dans une seconde, le concept de capacité et celui de capacité organisationnelle. Par la suite nous abordons le concept de capacité dynamique.

## 2. Postulats de départ

Tout d'abord, la vision d'une organisation en termes de capacités organisationnelles implique qu'on l'envisage comme un processus de transformation, c'est-à-dire un lieu où l'on transforme des intrants en extrants en réalisant des activités au sein de différents processus qui sont interreliés par des flux d'information et /ou de matières et qui utilisent des ressources pour contribuer à la création de la valeur client (Metcalfé et Andrew, 2000).

En second, nous considérons les ressources comme un premier niveau d'analyse puisque peu de ressources sont productives en elles-mêmes (Grant, 1991). Les ressources peuvent être financières, physiques, humaines, technologiques et organisationnelles. Les ressources financières définissent les actifs financiers à court ou long terme qui permettent d'assurer le financement des activités de l'organisation. Les ressources physiques, font référence à titre d'exemple aux bâtiments. Les ressources technologiques renvoient aux machines, aux équipements, aux procédés,

brevets, méthodes et aux technologies de l'information. Les ressources humaines font référence aux compétences, c'est-à-dire aux savoirs et savoir-faire des individus. Les ressources organisationnelles sont les structures, les systèmes informels et formels de contrôle et de coordination mis en place dans l'organisation pour réaliser les activités quotidiennes.

Troisièmement, ce qui distingue une organisation d'une autre, c'est ce qu'elle produit, comment elle le produit et pour quelle finalité elle le produit. En effet, si l'organisation sait faire des choses utiles que ses concurrents ne savent pas faire (ou pas encore), ou qu'ils ne savent pas le faire aussi bien qu'elle, c'est que la firme possède des *capacités organisationnelles* qui lui sont distinctives. De même, s'il appert que les concurrents ne sont pas capables d'apprendre à faire les mêmes choses, ses capacités organisationnelles distinctives sont une source d'avantage concurrentiel défendable donc durable (Lorino, 2001).

Finalement, 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, correspond tout à la fois à la mise en œuvre d'une capacité organisationnelle et à son expression.

Pour donner un aperçu de ce que sont la capacité organisationnelle et la capacité dynamique nous donnons l'exemple suivant que nous empruntons à l'univers de la production électronique.

Une entreprise qui produit des microprocesseurs doit nécessairement posséder des ressources qui peuvent être, par exemple, les matières premières telles que la silice ou bien les équipements qui sont des actifs immobilisés. Sans équipement de transformation, la silice n'a que très peu de valeur de même que les équipements ne peuvent produire sans cette matière première. À côté de ces ressources physiques, l'organisation doit posséder également en nombre suffisant des ressources financières qui vont lui permettre d'acheter ses équipements et ses matières premières. Cette organisation doit aussi avoir à son emploi des ressources humaines qualifiées qui sont cruciales pour réaliser une production de qualité. Cependant, des équipements à la fine pointe du progrès sont nécessaires pour assurer cette production. L'organisation a besoin aussi de systèmes d'information performants pour supporter ses processus. Finalement, la production de microprocesseurs nécessite que l'ensemble de ces ressources soit coordonné, combiné et déployé dans différents processus pour réaliser la transformation des intrants en extrants avec efficacité et efficience. La réalisation de ces processus nécessite la présence de savoir et de savoir-faire. En conclusion, lorsque la firme réalise la production de microprocesseurs en utilisant ses ressources dans ses processus, qui sont des processus de travail (Garvin, 1998), elle met en

œuvre et elle exprime sa *capacité organisationnelle de production de microprocesseurs*.

Nous pouvons faire les commentaires suivants. Premièrement, pour réaliser des microprocesseurs, l'organisation doit nécessairement posséder des ressources en nombre et qualité suffisante. Ces ressources peuvent-être acquises soit sur un marché des facteurs qui lui correspond ou bien encore accumulé au sein de l'organisation. Deuxièmement, la présence de ces ressources ne garantit pas le résultat final. En effet, l'organisation devra aussi savoir les déployer, les combiner et les coordonner au sein de ses différents processus de travail. Elle doit donc posséder des savoirs et des savoir-faire. Ces derniers vont se développer à mesure que l'organisation réalise ses activités productives et qu'elle intègre les retours d'expérience. Troisièmement, d'un point de vue management, il est possible de réfléchir à la meilleure façon de réaliser les processus de travail avec pour objectif d'améliorer leur réalisation et donc en corollaire la capacité organisationnelle. Le management est ici considéré comme une réflexion structurée à propos des processus de travail et de leur performance. Quatrièmement, l'organisation doit également gérer la transformation de ses activités en modifiant ses capacités organisationnelles ou en en créant de nouvelles avec l'objectif de maintenir son adaptation aux conditions de l'environnement. Si elle ne fait pas cet effort d'adaptation, elle risque de disparaître ou, de subir une baisse de performance. Pour créer, faire évoluer ou transformer ses capacités organisationnelles, l'organisation va faire appel à des processus particuliers qui mettent en œuvre et expriment des *capacités dynamiques*.

### 3. Capacité

Le terme anglais de *capability*<sup>1</sup> n'a pas d'équivalent en français, cependant, le terme de capacité est celui qui rejoint le mieux sa définition. D'après le dictionnaire Le Petit Robert (1993), le terme de capacité tire son origine du latin *capacitas* et *capax* qui renvoie soit à l'idée de la contenance soit à celle de l'aptitude, de l'habileté, de la faculté, de la force ou du pouvoir de réaliser quelque chose de même qu'à la qualité de quelqu'un qui est en état de comprendre ou de faire quelque chose. C'est donc cette deuxième acception du terme de capacité que nous retenons ici. Elle concorde avec la définition que propose Winter (2000) du terme de *capability* : « To be capable of some thing is to have a generally reliable capacity to bring that thing about as a result of intended action. Capabilities fill the gap between intention and outcome, and they fill it such a way that the outcome bears a definite resemblance to what was intended» (p.2).

Posséder une capacité, c'est donc avoir l'habileté ou l'aptitude de réaliser une chose selon les objectifs que l'intention initiale avait définis. En d'autres termes, le concept

de capacité remplit l'espace qui existe entre l'intention et le résultat, en prenant pour acquis que le résultat est conforme à l'intention initiale.

Si le concept de capacité convient parfaitement à la description d'un individu, nous pouvons toutefois l'employer au niveau organisationnel pour décrire l'habileté ou l'aptitude d'une organisation pour réaliser ses activités.

## **4. Capacité organisationnelle**

Voici comment les auteurs définissent le concept de capacité organisationnelle.

D'après Grant (1991) : « A capability is the capacity for a team of resources to perform some task or activity. While resources are the source of a firm's capabilities, capabilities are the main source of its competitive advantage » (p.119).

Pour Collis (1994) : « [...], this paper will define organizational capabilities as the socially complex routines that determine the efficiency with which firms physically transform inputs into outputs » (p.145).

Pour Winter (2000) : « An organizational capability is a high-level of routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization's management a set of decisions options for producing significant outputs of a particular type » (p.983).

Finalemment, pour Amit et Schoemaker (1993) : « Capabilities, [...] refer to a firm's capacity to deploy Resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end. They are information-based, tangible or intangible processes, that are firm-specific and are developed over time through complex interactions among the firm's Resources. They can abstractly be thought of as 'intermediate goods' generated by the firm to provide enhanced productivity and protection for its final product or service. Unlike Resources, Capabilities are based on developing, carrying and exchanging information through the firm's human capital. [...] Capabilities are often developed in functional areas (e.g., brand management in marketing) or by combining physical, human and technological Resources at the corporate level. As a result, firms may build such corporate Capabilities as highly reliable service, repeated process or product innovations, manufacturing flexibility, responsiveness to market trends, and short product development cycles » (p.35).

#### **4.1. Différences entre compétence et capacité organisationnelle**

Dans la littérature de langue anglaise qui traite du concept de *capability*, nous notons la présence d'un autre concept similaire, à savoir le concept de *competence*. Il est à remarquer que sa définition est très proche, voire synonyme, de celle de *capability* si l'on se réfère au dictionnaire<sup>ii</sup>.

Les compétences seraient alors des capacités d'un type particulier qui répondrait aux critères définis par l'approche basée sur les ressources pour conférer un avantage concurrentiel. Selon Barney (1991) une compétence procure un avantage concurrentiel si 1) elle a de la valeur en permettant d'exploiter les opportunités et neutraliser les menaces de l'environnement de la firme ; 2) elle est rare parmi les firmes qui sont ses concurrentes et qui pourraient le devenir ; 3) elle est imparfaitement imitable (dépendance historique, ambiguïté causale, complexité sociale) ; 4) elle n'a pas de substitut équivalent qui a de la valeur, qui est imitable et qui est rare (Barney, 1991). La divergence entre les concepts de compétence et de capacité organisationnelle réside donc davantage dans l'approche et l'utilisation qui est faite de ces concepts c'est-à-dire, s'ils sont utilisés pour étudier les conditions de l'avantage concurrentiel de la firme ou bien pour s'intéresser, à titre d'exemple, à l'innovation dans l'organisation ou aux capacités technologiques qui sont un type particulier de capacité organisationnelle. Dans les deux cas de figure, ces deux concepts sont considérés comme le résultat des activités de l'organisation lorsqu'elle combine ses différentes ressources pour atteindre ses objectifs. En d'autres termes, la différence entre ces deux concepts tient moins d'une différence dans leur définition que du style de langage utilisé par les auteurs et des objectifs de recherche poursuivis par eux.

Par contre, dans la littérature en langue française nous remarquons que la traduction du terme anglais *capability*, par capacité (Rober & Collins du Management, 1992) n'est pas utilisée, mais que c'est celle de compétence qui est privilégiée (Arrègle, 1996, 2000 ; Le Boterf, 1994 ; Lorino, 2000 ; Tywoniak, 1998). Le concept de capacité n'apparaît que pour désigner un type particulier de compétence, soit les capacités dynamiques que nous définissons ultérieurement (Arrègle, 1996, 2000). Tout comme dans la littérature de langue anglaise, nous avons affaire ici plus à un choix de traduction qu'à une différence notable de sens entre les concepts de compétence et de capacité.

Pour éviter toute confusion entre niveaux d'analyse et concepts, nous emploierons tout au long du texte le terme de compétence lorsqu'on se réfère à l'aptitude d'un individu et nous réserverons le terme de capacité organisationnelle pour une organisation.

### **3.2 Définition synthèse du concept de capacité organisationnelle**

D'après les différentes définitions précédentes, nous proposons la définition synthèse suivante du concept de capacité organisationnelle :

Le concept de capacité organisationnelle définit l'habileté ou l'aptitude de l'organisation pour réaliser ses activités productives de manière efficiente et efficace par le déploiement, la combinaison et la coordination de ses ressources et compétences à travers différents processus créateurs de valeur, selon les objectifs qu'elle avait définis précédemment, c'est-à-dire en prenant pour acquis que le résultat est conforme à l'intention initiale ou à tout changement dans cette intention.

### **4.2. Caractéristiques de la capacité organisationnelle**

Tout d'abord, nous considérons le concept de ressource comme un antécédent de la capacité organisationnelle. Les ressources sont ici considérées comme tous les moyens qui sont nécessaires pour réaliser la transformation des intrants en extrants et pour l'acquisition de ces intrants.

La capacité organisationnelle reflète les interactions complexes qui se tissent entre les ressources de l'organisation et les compétences lors de leur mise en œuvre dans des processus. La réalisation d'un processus correspond tout à la fois à la mise en œuvre d'une capacité organisationnelle et à son expression. En d'autres termes, la capacité organisationnelle émerge de l'action, elle est origine et aboutissement de l'action, ce qui fait qu'elle est indissolublement liée à l'action organisée, donc aux processus d'action qui permettent de l'exprimer et de la rendre visible. Le processus d'action, lorsqu'il est objectivé, est donc 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, il 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).

La capacité organisationnelle possède des propriétés systémiques puisqu'elle est supérieure aux éléments qui la composent et donc elle ne peut leur être réductible. En d'autres termes, la capacité organisationnelle mobilise une combinaison de ressources et de compétences, mais elle n'est pas définie par cette combinaison. Ceci signifie d'une part, qu'au niveau unitaire, les caractéristiques des ressources et des



compétences sont importantes, mais que d'autre part, leur assemblage dans des processus d'action fait naître des caractéristiques qui ne sont plus réductibles à leur simple propriété particulière. En d'autres termes, si une firme possède des ressources et des compétences, ces dernières ne garantissent pas le résultat final. Il ne suffit donc pas de juste disposer de ressources et de compétences pour réussir le processus d'action qui les met en œuvre, mais il faut *savoir* les coordonner et les intégrer ensemble.

La capacité organisationnelle est sujette à la dépendance de sentier. En effet, les capacités organisationnelles actuelles définissent le domaine des possibles de l'organisation et son développement futur, comme les capacités organisationnelles présentes sont le produit des capacités organisationnelles antérieures. Si l'organisation veut réaliser de nouvelles choses, elle devra les *apprendre* d'où l'importance des concepts d'*apprentissage individuel et organisationnel*.

La dépendance de sentier a deux conséquences importantes. Tout d'abord, les organisations empruntent différents chemins pour accomplir des tâches similaires fonctionnelles : les organisations sont donc idiosyncrasiques. Le caractère idiosyncrasique des organisations renforce l'idée qu'il n'existe pas un marché où l'on pourrait échanger des capacités organisationnelles : elles doivent donc être construites au sein de l'organisation. Deuxièmement, si les entreprises arrivent aux mêmes résultats c'est qu'il existe une certaine forme d'équifinalité, ce qui renvoie à la notion de meilleures pratiques de gestion (Eisenhardt et Martin, 2000).

La capacité organisationnelle n'est pas statique, mais elle évolue constamment du fait même de sa mise en action. Une capacité organisationnelle, en tant qu'elle est fondamentalement un savoir agir, donc une mise en action des ressources et compétences à travers différents mécanismes d'intégration et de coordination qui font référence aux processus est soumise à l'apprentissage (Marengo, 1995). En conséquence, la capacité organisationnelle se développe et croît à mesure qu'on la met en action : plus on fait plus on sait faire et mieux l'on devrait faire<sup>iii</sup>. La capacité organisationnelle cristallise donc l'ensemble des apprentissages de l'organisation dans un domaine donné à un moment donné.

Le développement de la capacité organisationnelle renvoie à la notion d'apprentissage. Cela signifie que l'organisation doit apprendre à faire de nouvelles choses, elle doit donc en plus d'acquérir de nouvelles ressources, développer ses connaissances organisationnelles pour apprendre de nouveaux savoir agir.

La connaissance organisationnelle est ici envisagée comme connaissance du processus d'action organisée, d'une part, et comme produit de ce processus d'action, d'autre part. Tout d'abord, ce sont les connaissances qui envisagent les interactions entre les ressources et les compétences au sein de processus d'action pour réaliser la

transformation des intrants en extrants, en faisant référence aux principes d'organisation et de division du travail (Nonaka et Takeuchi, 1997) et en utilisant différents mécanismes sociaux d'intégration et de coopération qui font référence à la problématique de l'action collective. En effet, l'organisation réalise ce que les individus pris isolément ne peuvent réaliser par eux-mêmes. En fait, les organisations existent puisqu'elles sont capables d'intégrer et de coordonner des connaissances individuelles spécialisées détenues par des individus de façon plus efficiente que ne le ferait le marché (Grant, 1996). En second, la connaissance organisationnelle peut aussi être un produit ou un service. Une photocopieuse, par exemple est le produit d'un ensemble de connaissances individuelles (des compétences) dans chacun des domaines techniques nécessaires à la réalisation de cette machine. La photocopieuse est en même temps plus que la somme des connaissances individuelles puisqu'elle nécessite une connaissance de l'action organisée qui permet de les intégrer, de les coordonner dans des processus d'action qui permettent de créer, de produire, de distribuer et de vendre une photocopieuse. La connaissance organisationnelle est donc bien ce processus qui amplifie la connaissance individuelle grâce à des processus d'action.

## 5. Capacité dynamique

Les capacités organisationnelles ne sont pas statiques elles évoluent constamment du fait même de leur mise en action. Comme nous l'avons mentionné précédemment, une capacité organisationnelle, en tant qu'elle est fondamentalement un *savoir agir*, donc une mise en action des ressources et compétences, est soumise à l'apprentissage puisque les connaissances évoluent constamment. En d'autres termes, les capacités organisationnelles sont donc modifiées dans l'instant même de leur application. Metcalfe et Andrew (2000) constatent que : « [...] the relation between the knowledge of the firm and its capabilities is double-edged : on the one hand knowledge of what to do and how to do it defines capability, while on the other, the execution of a capability in the normal course of business develops the knowledge base of the firm » (p.44).

Nous adoptons maintenant le point de vue de l'organisation lorsqu'elle décide de gérer organisationnellement la transformation de ses activités en modifiant ses capacités organisationnelles ou en en créant de nouvelles avec l'objectif de maintenir son adaptation aux conditions de l'environnement. Si la firme ne fait pas cet effort d'adaptation aux conditions changeantes de l'environnement, elle risque de disparaître ou, de subir une baisse de performance.

Pour s'intéresser à ces différents mécanismes d'adaptation et de transformation, il est nécessaire de mobiliser le concept de *capacité dynamique* qui est un type particulier

de capacité organisationnelle. Ce concept de capacité dynamique porte l'emphase sur le rôle clé de la gestion stratégique dans l'adaptation, la reconfiguration et la création des ressources et des capacités organisationnelles pour s'adapter aux changements de l'environnement (Dierickx et Cool, 1989 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Prahalad et Hamel, 1990; Nelson et Winter, 1982 ; Teece et al., 1997 ; Teece, 1998 ; Winter, 2000 ; Zollo et Winter, 2002).

Voici comment les auteurs définissent le concept de capacité dynamique :

D'après Teece et al. (1997) : « We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and markets positions (p.516) ».

Pour Eisenhardt et Martin (2000): « The firm's processes that use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources- to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configuration as markets emerge, collide, split, evolve and die (p.1107) ».

Finalement, pour Zollo et Winter (2002) : « A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness (p.340) ».

D'après les auteurs précédents nous pouvons retenir que la capacité dynamique définit tout *processus* qui permet la transformation des capacités organisationnelles de l'organisation ou la création de nouvelles capacités, à travers l'investissement dans les ressources, les positions de marché et l'apprentissage de nouveau *savoir agir* et en corollaire de nouvelles connaissances organisationnelles (Metcalfé et James, 2000). Elle reflète donc l'habileté de l'organisation à réaliser des formes nouvelles et innovatrices d'avantages concurrentiels en adaptant ses ressources et ses capacités organisationnelles soit en fonction des transformations de l'environnement soit en fonction d'intuitions qu'elle perçoit (Collis, 1994 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece et al., 1997 ; Teece, 1998). Le développement de l'organisation est donc envisagé comme un processus évolutif et cumulatif de découvertes technologiques, d'acquisition ou de développement de nouvelles ressources et d'apprentissage de nouvelles capacités organisationnelles.

Suivant les auteurs, les caractéristiques de la capacité dynamique diffèrent. Premièrement, en ce qui concerne sa sphère d'application, au départ, ce concept est réservé à l'étude des organisations qui se trouvent dans des environnements en rapide

transformation technologique (Teece et al., 1997). Cependant, Eisenhardt et Martin (2000) l'étendent à d'autres types d'environnement, c'est-à-dire aux environnements qui sont modérément dynamiques ou hautement dynamiques, mais en reconnaissant des différences sensibles dans ses caractéristiques suivant ces contextes d'applicabilité.

Deuxièmement, les auteurs divergent sur les caractéristiques qu'ils attribuent à ce concept. Pour Teece et al. (1997) la capacité dynamique est une habilité particulière, en fait une routine spécifique à l'organisation, qui permet d'apprendre de nouvelles routines. Pour Eisenhardt et Martin (2000), qui critiquent cette conception, la capacité dynamique est définie plus concrètement comme un processus particulier à l'organisation, processus qui peut être organisationnel et/ou stratégique et qui va avoir une incidence sur d'autres processus de la firme en les transformant. Comme exemple de processus, ces auteurs présentent les processus d'innovation de produit, de prise de décision et d'alliance. Contrairement à Teece et al. (1997) qui attribuent à la capacité dynamique la caractéristique d'être idiosyncrasique, Eisenhardt et Martin (2000) la considèrent plutôt sous l'angle des meilleures pratiques de gestion avec néanmoins quelques éléments idiosyncrasiques. Bref, la capacité dynamique peut avoir sensiblement les mêmes caractéristiques entre les organisations qui partagent le même environnement. Par contre, les capacités dynamiques auraient des caractéristiques différentes selon les marchés où se trouve la firme. Dans le cas des marchés modérément dynamiques tels que l'on peut les retrouver dans des contextes industriels stables, les capacités dynamiques ressemblent aux routines organisationnelles qui reposent largement sur des connaissances existantes à l'intérieur de la firme. Dans le cas de marchés hyper compétitifs, pour lesquels la structure de l'industrie apparaît davantage brouillée, ambiguë, où l'on retrouve des modèles d'affaires fluctuants, des joueurs qui se transforment constamment, et des changements non linéaires et imprédictibles, les capacités dynamiques sont des routines qui permettent d'expérimenter. Elles reposent sur des connaissances spécifiques à la situation qu'il faut assimiler rapidement. La firme doit alors avoir la capacité d'exécuter de manière itérative différents scénarios qui vont produire des résultats adaptés à la situation, mais qui sont largement imprévisibles (Eisenhardt et Martin, 2000). Finalement, quels que soient le type d'environnement et en corollaire le type de capacités dynamiques de l'organisation, celles-ci sont soumises à l'apprentissage puisqu'elles évoluent et se transforment à mesure de leur mise en œuvre (Eisenhardt et Martin, 2000; Zollo et Winter, 2002).

Troisièmement, nous trouvons des divergences en ce qui concerne la relation entre la capacité dynamique et l'avantage concurrentiel durable. Les auteurs établissent un lien entre la possession des capacités dynamiques qui permet la transformation des ressources, en corollaire des capacités organisationnelles de la firme et le maintien à long terme de l'avantage concurrentiel de la firme (Arrègle, 2000 ; Teece et al. 1997 ; Teece, 1998 ; Winter, 2000). Toutefois, ces auteurs ne précisent pas davantage les

mécanismes opérationnels sous-jacents aux capacités dynamiques. Cette affirmation de l'importance des capacités dynamiques dans l'avantage concurrentiel durable n'est pas partagée par tous les auteurs. En effet, d'après Eisenhardt et Martin (2000), on ne peut postuler à un lien direct entre les capacités dynamiques et l'avantage concurrentiel durable : au plus, il ne s'agit que d'un lien indirect. Ces auteurs reconnaissent plutôt que les capacités dynamiques peuvent être utilisées pour construire des nouvelles configurations de ressources et de capacités organisationnelles dans la poursuite d'avantages concurrentiels temporaires, et ce, dans une logique d'opportunité. Cependant, ces capacités dynamiques sont toujours tributaires des ressources et des capacités organisationnelles qu'elles configurent. En conséquence, la possession de capacités dynamiques serait une condition nécessaire, mais non suffisante pour soutenir l'avantage concurrentiel durable. En fait, le potentiel pour obtenir un avantage concurrentiel durable reposerait plutôt sur une utilisation précoce, astucieuse ou fortuite des capacités dynamiques par rapport aux concurrents, et ce, pour créer une configuration particulière de ressources et de capacités organisationnelles. L'avantage concurrentiel durable résiderait non pas dans les capacités dynamiques elles-mêmes, mais davantage dans les nouvelles ressources et les capacités organisationnelles qu'elles ont permises de créer.

En conclusion, nous remarquons que le concept de capacité dynamique est un concept qui connaît une popularité de plus en plus importante dans les études qui s'intéressent à l'explication de l'évolution de l'organisation et de son avantage concurrentiel sous l'effet de la transformation de l'environnement. Dans sa première version, le concept de capacité dynamique est une habileté de la firme à faire évoluer ses ressources et ses capacités organisationnelles, sans que ses mécanismes opérants ne soient précisément définis. Pour pallier cette difficulté d'opérationnalisation, d'autres auteurs, notamment Eisenhardt et Martin (2000), adoptent une définition plus pragmatique de la capacité dynamique, puisqu'il s'agit alors de tout processus au sein de l'organisation qui peut transformer d'autres processus. En d'autres termes : tout processus qui permet une relation fonctionnelle avec la manipulation des ressources et la création ou la transformation des capacités organisationnelles (Eisenhardt et Martin, 2000; Zollo et Winter, 2002). Ce processus est lui-même sujet à l'apprentissage (Eisenhardt et Martin, 2000; Zollo et Winter, 2002).

### **5.1. Définition synthèse du concept de capacité dynamique**

Après avoir présenté les différentes définitions du concept de capacité dynamique nous proposons notre définition synthèse. Nous insistons sur le fait que notre définition est complémentaire à celle du concept de capacité organisationnelle, tel que nous avons pu le définir précédemment. Nous présentons tout d'abord la définition du

concept de capacité dynamique, puis par la suite nous précisons ses principales caractéristiques.

Le concept de capacité dynamique définit tout processus composé d'un ensemble d'activités identifiables, qui permet la transformation d'une capacité organisationnelle ou la création d'une nouvelle capacité à travers l'investissement dans les ressources et l'apprentissage de nouveaux savoir agir pour soit réagir aux transformations de l'environnement ou bien pour les initier (adaptation ou transformation). La capacité dynamique est liée à la nécessité de gérer organisationnellement une capacité organisationnelle et en corollaire les savoir agir de l'organisation.

## **5.2. Caractéristiques du concept de capacité dynamique**

Trois composantes sont essentielles pour déterminer la présence d'une capacité dynamique. Premièrement, il s'agit d'un processus qui est structuré et persistant. Si l'évolution de l'organisation est directement imputable à la notion de crise, nous ne pouvons pas déduire la présence d'une capacité dynamique. Deuxièmement, elle se développe à partir de l'apprentissage de nouvelles connaissances organisationnelles. Finalement, c'est une méthode de gestion systématique (Zollo et Winter, 2002), ce qui signifie qu'elle possède une cohérence et qu'elle est structurée et gérée.

Puisque la connaissance est au cœur de la capacité organisationnelle, la problématique de la création ou de l'adaptation de la capacité organisationnelle renvoie également à celle de la création de nouvelles connaissances organisationnelles. En effet, ce sont les connaissances organisationnelles qui vont définir comment l'organisation va réaliser ses processus d'action. L'objectif poursuivi par la capacité dynamique est alors d'améliorer les *savoir agir* de l'organisation par l'apprentissage de connaissances organisationnelles appropriées. Toutefois, le processus de création de nouvelles connaissances organisationnelles n'est pas un processus *ad hoc*, mais il nécessite que l'organisation « agisse » à travers des processus. En d'autres termes, toute création de connaissances organisationnelles est directement imputable à une réflexion sur les processus puisque ces derniers en sont aussi la manifestation tangible. La réflexion sur les processus et leur performance devient le cadre d'application de la capacité dynamique. La qualité de la capacité dynamique est alors directement imputable à la qualité de la réflexion sur les processus. Cette réflexion conduit soit à l'amélioration des processus existants soit à la création de nouveaux. Ces nouveaux processus d'action concrétisent le développement de nouvelles connaissances organisationnelles et manifeste les nouveaux savoir agir de l'organisation.

En ce sens, la capacité dynamique peut être considérée comme une méthode technologique appliquée aux systèmes sociotechniques (St-Amant et Seni, 1996). 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'apprentissage de nouvelles connaissances et l'action. Comme le soulignent St-Amant et Seni (1996) : «Toute action tire son origine de la croyance qu'un effort particulier réussira, dans les faits, à produire la situation désirée. Si l'agent est raisonnable (i.e rationnel), cette croyance se fondera sur des connaissances. Plus cette connaissance est bien fondée, plus la théorie sur laquelle elle se fonde est vraie, plus l'action sera efficace, c'est-à-dire que l'effort fournit pour produire un état de la réaliser. La méthode technologique sert donc à élargir le fondement de ces croyances [...] La sociotechnologie est alors simplement la méthode technologique appliquée aux systèmes sociaux et en particulier aux organisations et aux entreprises. Les technologies étant des systèmes de connaissance (i.e des théories) faisant partie de la culture de l'organisation, de l'entreprise, de la profession et de la société, la sociotechnologie est essentiellement une méthode d'intervention sur les systèmes de connaissance existants, c'est-à-dire une méthode de recherche dont l'objet est l'apprentissage. L'objet de la technologie en général et celui de la sociotechnologie en particulier n'est donc pas l'activité elle-même, mais son pendant cognitif, l'action (pp. 257-261) ».

## 6. Conclusions

L'objectif de ce texte était de procéder à une recension des écrits d'auteurs que l'on identifie à l'approche basée sur les ressources et qui ont abordé les concepts de capacité organisationnelle et de capacités dynamiques. Nous avons passé en revue les différentes définitions qu'ils en donnent. Ceci nous a permis de proposer une définition synthèse du concept de capacité organisationnelle et une autre du concept de capacité dynamique. À partir de ces deux définitions, nous allons pouvoir proposer un modèle dynamique de la création et du développement d'une capacité organisationnelle en précisant les modes opératoires des capacités dynamiques qui sont mobilisées.

## 7. Renvois

i Le dictionnaire Webster's définit de la façon suivante le terme de *capability* (n.) n.:  
1. The quality of being capable; capacity; capableness; esp. intellectual power or ability; 2.Capacity of being used or improved

ii *Capability* : if you have the capability or the capabilities to do some thing, you have the ability or the qualities that are necessary to do it (Collins Cobuild, 1994 :129); *Competence*: is the ability to do something well or effectively (Collin Cobuild, 1994: 181).

iii Si et seulement si il y a un pilotage adéquat de la capacité organisationnelle.  
s

## 8. Bibliographie

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

Arrègle, J. (2000). L'approche fondée sur les ressources. In J. Arrègle, E. Cauvin, M. Ghertman, B. Grand and P. Rousseau (Ed.), *Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations* (pp. 193-252). Paris:Economica.

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

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.

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

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

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) Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, **7**, 375-387.



- Le Boterf, G. (1994). De la compétence. Essai sur un attracteur étrange. Paris, Éditions d'organisation, 175 p.
- Lorino, P. (2001) Méthodes et Pratiques de la Performance : le pilotage par les processus et les compétences , *Éditions d'Organisation*, Paris, 551 p.
- Marengo, L. (1995). Apprentissage, compétences et coordination dans les organisations. In N. M. J. Lazaric (Ed.), *Coordination économique et apprentissage des firmes* (pp. 3-22). Paris: Economica.
- Metcalf, S.J., et J. Andrew (2000). Knowledge and capabilities. *Resources, Technology and Strategy*. N.J Foss and P.L Roberston. London and New York, Routledge: 31-52.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles: DeBoeck.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. The Core Competence of the Corporation *Harvard Business Review*, Boston; May/Jun 1990; Vol. 68, Iss. 3; pg. 79, 13 p.
- Saint-Amant, G.E., Seni Dan A. (1996), Le management en tant que qu'art et métier : la recherche-action, In *La formation professionnelle*, Economica, Paris.
- 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.
- Tywoniak, S. (1998). Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique? In Vuibert (Ed.), *Repenser la stratégie: fondements et perspectives* (pp. 378). Paris: Institut Vital Roux.
- Winter, S.G. (2000) The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Management Journal*, **21**, 981-996.
- Zollo, M., Winter, S., G. (2002) Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, **13**, 339-351.

---