

« “Une telle représentation est-elle utilisable ou inutilisable ?” La réponse est : “Elle n’est utilisable que pour ce domaine étroitement délimité, et non pour l’ensemble de ce que tu prétends représenter” »

(Wittgenstein)

« Mais un concept flou est-il vraiment un concept ? – Une photographie qui manque de netteté est-elle vraiment l’image de quelqu’un ? Est-ce même toujours un avantage de remplacer une image indistincte par une image nette ? L’image indistincte n’est-elle pas justement celle dont nous avons besoin ? »

(Wittgenstein)

## DYNAMIC CAPABILITIES

### Edito

La gestion comme discipline crée régulièrement de nouveaux concepts. Ils permettent de publier dans les revues qui aiment les choses nouvelles, de nourrir des polémiques (articles critiques suivant les articles fondateurs, et les réponses suivant les critiques), de lancer de premières études empiriques (publiées comme pionnières). Le mouvement peut être dénué de toute pertinence, comme l’a montré J. C. Usunier (numéro spécial *Méthodologie de la European Management Review*, printemps 2006), mais se perpétuer un long moment. Puis la mode passe et un autre concept apparaît, dans les mêmes conditions. Lancée en 1984, la notion de ressources a été relayée en 1997 par celle de Dynamic Capabilities. L’un et l’autre concept présentent la même faiblesse : être une étiquette posée sur une question importante (ici, la capacité générique et durable d’une firme à repenser ses activités et à en inventer de nouvelles), faisant allusion à des domaines d’application empiriques nombreux mais vagues (ici les F&A, la R&D, le développement de nouveaux produits, etc.) en se contentant souvent d’évoquer quelques petits exemples. Deux questions restent ouvertes. En quoi le concept est-il utile (et plus utile que d’autres concepts dont nous disposons déjà) ? C’est la question de la spécification du concept ou de son opérationnalisation. La notion d’« orchestration des actifs », plus opératoire, peut sans doute se révéler utile à ce niveau. La seconde question est celle du domaine de validité du concept : un concept qui veut trop expliquer n’est que jeu avec les mots.

Si sa définition reste flottante, son domaine de validité mal précisé, son utilité relative face aux autres notions non démontrée, le concept de « capacités dynamiques » demeurera savonneux (slippery). Et il faut alors obéir à l’injonction de Wittgenstein : « Revenons donc au sol raboteux ! ».

Le présent dossier explore quelques voies pour le faire.

Hervé DUMEZ

### Introduction au numéro spécial « Dynamic Capabilities »

La notion de Dynamic Capabilities (DC) est apparue il y a dix ans avec l’article de David J. Teece, Gary Pisano & Amy Shuen : « Dynamic capabilities and strategic management » (*Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, 1997, pp. 509-533). Il s’agissait pour ces auteurs d’analyser « les sources et méthodes de création de richesse et de leur capture par des firmes privées opérant dans des environnements marqués par un changement technologique rapide » (p. 509). Depuis cette date, de nombreuses publications ont mobilisé cette approche (entre 2001 et 2005, plus d’une vingtaine d’articles du *Strategic Management Journal* ont traité de cet aspect dynamique des capacités). En 2007 est paru un ouvrage collectif de synthèse sur le concept : Helfat Constance E. et al. (2007), *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford, Blackwell Publishing.

Un atelier de recension bibliographique a été organisé par AEGIS pour travailler sur le thème, qui a réuni Corentin Curchod, Colette Depeyre, Hervé Dumez, Alain Jeunemaître,

(Suite page 2)

### Sommaire

1	Introduction au numéro spécial <i>C. Depeyre</i>
2	Dynamic Capabilities : problèmes de définition et d’opérationnalisation du concept <i>C. Depeyre &amp; N. Mirc</i>
13	Le concept des <i>dynamic capabilities</i> : voie de recherche féconde ou impasse théorique ? <i>E. Rigaud</i>
17	The Dynamics of Wealth, Profit and Sustainable Advantage <i>C. Curchod</i>
23	Un essai sur le concept de capacité ou <i>capability</i> <i>H. Dumez</i>
28	Prochain séminaire AEGIS

(Suite de la page 1)

Nicola Mirc et Emmanuelle Rigaud. Plusieurs questions ont été discutées lors de cet atelier à partir de la lecture des textes. Que penser du statut conceptuel de cette nouvelle étiquette des DC ? Quels sont les processus sous-jacents qu'elle cherche à analyser ? Ne peuvent-ils pas être étudiés par d'autres concepts déjà existants et peut-être mieux à même d'en rendre compte ?

Avec ces questions en arrière-plan, le numéro s'articule autour de quatre contributions.

La première (Colette Depeyre & Nicola Mirc) cherche à comprendre quels sont les processus étudiés, en revenant sur les articles fondateurs de l'approche des DC pour ensuite s'arrêter sur la question du domaine de définition du concept et de son opérationnalisation. Elle s'intéresse à l'orchestration des actifs comme voie de recherche potentiellement féconde.

La deuxième (Emmanuelle Rigaud) se concentre sur la pertinence du concept relativement à d'autres approches existantes et s'appuie pour cela sur un débat organisé par la Copenhagen Business School en juin 2007 sur le thème « Appropriability, Proximity, Routines and Innovation ». Gautan Ahuya et Kathleen Eisenhardt défendent la fécondité de l'approche en termes de capacités dynamiques contre les attaques de Dan Levinthal et de William Ocasio, qui estiment quant à eux que l'adaptation organisationnelle, les routines et l'apprentissage organisationnel suffisent pour analyser les processus en cause.

La troisième retrace la présentation de Sidney Winter au séminaire AEGIS du 21 juin 2007 sur le thème : « Wealth Creation and Sustainable Advantage: The Role of Capability Costs » (retranscription de Corentin Curchod). Lors du débat qui suivit son intervention, Sidney Winter a donné son point de vue sur le statut et la fécondité du concept de capacités dynamiques, invitant à ne pas se laisser séduire par la « mystique » qui y est attachée.

Enfin, Hervé Dumez revient sur le concept de capacité en le discutant à partir de Diderot.

Colette Depeyre  
PREG & Université Paris X

## Dynamic Capabilities : problèmes de définition et d'opérationnalisation du concept

La notion de « *Dynamic Capabilities* » (DC ou capacités dynamiques) est née en 1997 (Teece *et al.*, 1997). Un livre de synthèse (Helfat *et al.*<sup>1</sup>, 2007) est paru cette année, marquant les dix ans de ce concept et du programme de recherche qui y est attaché. Le présent article s'attache d'abord à reconstituer l'histoire de la notion à travers l'analyse de trois articles fondateurs apportant des perspectives complémentaires, pour ensuite préciser son domaine de définition et analyser la manière dont il peut être opérationnalisé.

### Généalogie de la notion de DC

*L'article fondateur de Teece, Pisano & Shuen*

Lorsque l'article est écrit, trois courants théoriques permettent d'expliquer la performance d'une firme. Le premier, hérité de l'école de Harvard et renouvelé par Porter (1980), met l'accent sur la structure du marché : c'est elle qui est le déterminant fondamental de la performance de la firme, même si la stratégie et les caractéristiques propres aux entreprises peuvent expliquer des différences entre firmes sur un même

1. Constance E. Helfat, Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret A. Peteraf, Harbir Singh, David J. Teece et Sidney G. Winter ont participé à cet ouvrage.

marché. Ce courant explique moins la performance des firmes elles-mêmes que celle de l'ensemble des firmes opérant dans un même secteur. Un second courant, celui du conflit stratégique (Shapiro, 1989) explique la performance des firmes par leur capacité stratégique à se dégager des rentes en exploitant les imperfections du marché, en bâtissant des barrières à l'entrée par différenciation des produits notamment. Le troisième courant, la théorie des ressources (Penrose, 1959 ; Teece, 1984 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), s'intéresse plus directement à la performance de la firme elle-même. Il se pose la question de savoir pourquoi dans un même secteur, une firme peut développer un avantage concurrentiel durable sur ses concurrents. La réponse, énonce la théorie, tient à des ressources idiosyncrasiques mises en oeuvre par l'entreprise.

Teece, Pisano & Shuen reprennent cette approche idiosyncrasique de la théorie des ressources, mais estimant que celle-ci est trop peu dynamique, reformulent la question de la performance : comment une firme peut-elle durablement surclasser ses rivaux dans un environnement très évolutif ? C'est à cette question que le concept de DC entend apporter des réponses.

Les DC d'une firme sont en effet définies comme son aptitude « à intégrer, à créer et à reconfigurer des compétences existant en interne ou en externe pour faire face à un environnement rapidement changeant » (p. 516). Si elle veut se créer un avantage concurrentiel, une firme doit être capable d'exploiter les compétences internes et externes, de développer de nouvelles compétences permettant de s'adapter aux changements de son environnement, et même d'en tirer profit.

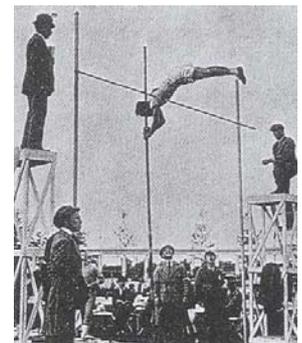
Pour Teece, Pisano & Shuen, la firme n'est pas un simple noeud de contrats (Fama, 1980), mais une organisation à part entière dont les caractéristiques et processus de fonctionnement sont spécifiques et développés dans le temps, de telle sorte qu'ils sont difficiles à répliquer par des firmes concurrentes. On reste là assez proche de la théorie des ressources qui met l'accent sur les ressources inimitables<sup>2</sup>.

Les capacités dynamiques sont déterminées par plusieurs facteurs, regroupés par les auteurs en trois catégories : les processus organisationnels, les ressources ou la position d'une firme, et sa trajectoire (*path*). Plus précisément, elles reposent essentiellement sur des processus organisationnels (les routines, pratiques et apprentissages ainsi que les reconfigurations et transformations associées) dont la capacité à engendrer un avantage concurrentiel est déterminée par la position d'une firme (ses ressources – technologiques, financières, institutionnelles, etc. – et ses relations externes) ainsi que par sa trajectoire antérieure, c'est-à-dire par les alternatives stratégiques choisies par la firme aux différents stades de son évolution (*path dependency*).

Les auteurs insistent sur leur volonté de fournir un nouveau cadre théorique aux praticiens : « *We are interested in both building a better theory of firm performance, as well as informing managerial practice* » (p. 509). Pour autant, l'article d'Eisenhardt & Martin (2000) apporte une vision peut-être davantage opérationnelle.

#### *Une première opérationnalisation par Eisenhardt & Martin*

Dans le prolongement de la définition de Teece *et al.*, et en mettant plus particulièrement l'accent sur le potentiel offensif des DC au sein d'un environnement concurrentiel, Eisenhardt & Martin définissent les DC comme « les processus d'une firme qui utilisent des ressources – spécifiquement les processus pour intégrer, reconfigurer, gagner et délaissier des ressources – pour répondre à [*match*] ou même créer les évolutions de marché. Les DC sont de ce fait les routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles des firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources lorsque des marchés émergent, entrent en collision, évoluent ou meurent » (p. 1107).



2. Les auteurs distinguent réplcation et imitation, la seconde allant au-delà de la possibilité de réplcation en faisant entrer en jeu l'action des concurrents ou le système de propriété intellectuelle.

(Suite page 4)

(Suite de la page 3)

Les capacités dynamiques regroupent alors trois types de processus : d'abord, tous les processus d'intégration de ressources, comme des processus de développement produit ou de prise de décision, puis, des processus visant le transfert de ressources (transfert, allocation, reconfiguration), et enfin, l'ensemble des processus d'acquisition et de suppression de ressources.

Pour ces auteurs, le concept des DC sert à compléter la théorie des ressources ainsi qu'à remettre en question certaines de ses thèses. Ils remarquent, en effet, que les DC ne sont pas forcément idiosyncrasiques – comme le suggèrent Teece *et al.* ainsi que les théoriciens des ressources – mais peuvent au contraire être homogènes et communes à plusieurs firmes : des « *best practices* » que les firmes sont capables de répliquer et d'imiter, ou alors de développer par des voies différentes (équifinalité). De ce fait, la valeur des DC ne réside pas dans les capacités dynamiques elles-mêmes, mais dans les reconfigurations de ressources qu'elles engendrent.

Par ailleurs, les auteurs soulignent que le concept permet de dépasser l'une des limites majeures de la théorie des ressources, en abordant la question du développement d'un avantage concurrentiel dans des marchés changeant rapidement, où les entreprises sont contraintes de s'adapter à court terme, de manière peu structurée et en rupture avec leur trajectoire passée. Ils distinguent ainsi deux types de marché : (1) des marchés modérément dynamiques (*moderately dynamic markets*), caractérisés par des changements prévisibles et linéaires, avec des structures industrielles relativement stables et des frontières et acteurs de marché clairement identifiés, et (2) des marchés à haute vitesse (*high-velocity markets*), avec des changements non linéaires et peu prévisibles, une structure de l'industrie et des frontières de marché floues ainsi que des acteurs ambigus et changeants. Les caractéristiques et la nature des DC varient selon le type de marché sur lequel l'entreprise opère. Si dans les marchés stables, les capacités dynamiques correspondent à des routines, c'est-à-dire des processus analytiques compliqués et détaillés, reposant sur des connaissances existantes et dont le résultat est prévisible, les capacités dynamiques dans un environnement de marché fluctuant reposent avant tout sur des connaissances nouvellement et rapidement créées et une exécution itérative produisant des résultats adaptés à une situation spécifique mais dont le résultat reste peu prévisible.

Avec cette distinction, Eisenhardt & Martin introduisent l'idée qu'une DC peut être aussi bien un processus stable et répétitif qu'un processus éphémère et ponctuel (dans le cas des marchés à haute vitesse). A l'inverse, Winter refuse cette extension du concept de routine qui lui semble recouvrir toutes les situations possibles et imaginables : il oppose les DC à la résolution de problèmes *ad hoc*.

#### *La perspective plus économique de Winter*

Un court article de Winter datant de 2003 est particulièrement intéressant dans le sens où il cherche à éclaircir le débat qui porte à la fois sur la terminologie et le phénomène des DC. Pour lui, il s'agit de répondre principalement à trois critiques : les DC existent-elles ? Peuvent-elles constituer un levier d'action pour les managers ? Sont-elles nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel ? Tout en s'inscrivant dans une perspective économique, Winter apporte des éléments pragmatiques qui contribuent à clarifier les apports potentiels du concept.

Il commence par en proposer une définition : une DC est une routine de haut niveau qui permet à une firme de disposer de plusieurs options de production. Ainsi, en tant que routine, une DC est associée à un « comportement qui est appris, hautement schématisé [*patterned*], répétitif ou quasi-répétitif, fondé en partie sur des connaissances tacites » (p. 991). De plus, les DC sont associées à un objectif bien particulier :

elles sont là pour permettre à une firme de changer ses routines selon un schéma [*pattern*] bien établi, et elles n'existeront que si ce schéma existe. Ce qui permet de distinguer les DC de la résolution de problèmes *ad hoc*, aussi appelée « *fire fighting mode* ».

Si une DC est définie comme étant elle-même une routine (modifiant une routine), on voit alors se dessiner le risque d'une spirale infinie (voir notamment Collis, 1994) à ses deux extrémités : où se trouve le niveau zéro (les capacités « de base »), et jusqu'à quel niveau peut-on aller dans la hiérarchie des capacités (capacités permettant de changer des capacités, qui ont changé elles-mêmes des capacités etc.) ? Winter répond ici de manière assez pragmatique, selon lui en référence au sens commun et à la pratique : le niveau zéro des capacités est celui d'un état stationnaire où une firme sait comment fonctionner à environnement constant, il s'agit en quelque sorte des « *“how we earn a living now” capabilities* » (p. 992). Le niveau zéro se définit donc localement, en fonction du type d'activité : si pour certaines activités l'innovation fait partie du quotidien, pour d'autres elle sera au contraire synonyme de montée dans la hiérarchie des capacités. Et les DC se situent au-delà de ce niveau zéro, puisque l'objectif de changement est intrinsèque à leur définition. Quant à l'extrémité supérieure de la hiérarchie, Winter rappelle que la mise en place de DC a un coût, lié à un engagement de long terme dans des ressources spécialisées. On ne passera à un niveau supérieur que si les bénéfices retirés sont supérieurs à ce coût. C'est-à-dire qu'*in fine*, il s'avère difficile d'établir une quelconque « *rule for riches* » (p. 993), c'est-à-dire une règle générale pour créer de la richesse qui s'appliquerait de manière universelle. En effet, même si des capacités d'ordre  $n+1$  – des routines de changement – peuvent permettre de réagir à un changement exogène venant perturber les routines de changement d'ordre  $n$ , on n'est pas toujours amené à monter d'un cran dans la hiérarchie des capacités (soit dans la compétition) : il faudra toujours comparer cette solution de développement de DC, ses coûts et bénéfices, à l'alternative que constitue la résolution de problèmes *ad hoc*. Ainsi, si un lien entre DC et avantage concurrentiel peut être envisagé, il n'est en rien automatique.

Pour Winter, la question centrale qui demeure, plutôt que celle des DC, consiste à comprendre la manière dont les attributs idiosyncrasiques d'une firme peuvent affecter ses perspectives au sein d'un contexte concurrentiel particulier. Il revient ainsi à la question qui est au cœur de la théorie des ressources, à savoir comment expliquer l'hétérogénéité au sein d'un même secteur.

A la lecture de ces trois articles, quelques éléments centraux se dégagent. D'abord, les DC s'inscrivent en réaction aux théories se focalisant sur les caractéristiques du marché et cherchent à éclairer l'impact des ressources et de la structure interne des organisations sur leur performance, au sein d'un environnement changeant. Ensuite, cet environnement changeant gagne à être mieux spécifié selon la nature et l'intensité des modifications qui s'y opèrent. Enfin, ressources, capacités et routines sont intrinsèquement liées, et il ne faut pas confondre le processus de changement (plus ou moins intentionnel et reproductible) du résultat qu'il engendre, à savoir une nouvelle configuration des ressources.

Néanmoins, le concept présente un problème de définition.

### Des éléments de définition

A la lecture de ce qui précède, il apparaît que chaque auteur donne peu ou prou sa propre définition du concept. Helfat *et al.* (2007) ont essayé de préciser le concept et d'en donner une définition stable. Elle s'énonce de la manière suivante : une DC est « l'aptitude [*ability*] d'une organisation à créer, étendre ou modifier intentionnelle-

(Suite page 6)

(Suite de la page 5)

ment sa base de ressources » (p. 4). Mais surtout, ils soulignent que quatre éléments essentiels sont contenus dans cette définition.

Premièrement, les DC concernent directement la base de ressources de l'organisation. Celle-ci comprend des ressources tangibles ou intangibles, matérielles ou humaines, mais aussi des capacités dynamiques qui sont elles-mêmes des ressources (au sens large), dans la mesure où l'organisation peut s'appuyer sur elles pour atteindre ses objectifs.

Ceci peut paraître surprenant voire tautologique. En effet, si les DC sont des ressources en même temps qu'elles permettent à une entreprise de créer, reconfigurer ou intégrer des ressources, cela signifie que des DC peuvent générer ou reconfigurer d'autres DC. Ce qui limite non seulement l'intérêt explicatif du concept mais aussi la possibilité de son opérationnalisation face à des phénomènes réels.

Sur ce point, comme signalé plus haut, Winter propose une hiérarchisation des ressources et des capacités d'une firme pour éviter une telle récursivité, en distinguant à la manière de Schumpeter l'état stationnaire de sa remise en question. Dans le même sens, Wang & Ahmed (2007) développent une classification des éléments de la base de ressources allant de 0 à 3, en fonction du poids stratégique par rapport à la création d'un avantage concurrentiel. En bas de l'échelle (niveau 0) se trouvent les « ressources » en tant que base des compétences d'une firme, suivies par les « capacités » à déployer ces ressources en vue d'un objectif donné (niveau 1). Au niveau 2 se trouvent les « capacités clés » (*core capacities*), soit un ensemble de ressources et de capacités qui revêt une importance stratégique particulière pour la position concurrentielle de la firme. Il s'agit de savoir adéquatement intégrer ou associer des ressources et capacités pour construire un avantage concurrentiel. C'est le niveau du « *how we earn a living now* ». Enfin, les « capacités dynamiques » (niveau 3) sont les capacités organisationnelles « ultimes » qui permettent de faire face à la rigidification des « capacités clés » au contact d'un environnement changeant (Leonard-Barton, 1992). Elles assurent le renouvellement, la recréation et la reconfiguration continues des ressources, capacités et capacités clés pour faire face à un environnement changeant. On peut noter que l'interaction entre l'interne et l'externe est visible à plusieurs moments, notamment au niveau de deux paliers importants d'un point de vue stratégique : celui qui permet de passer au niveau 2 (mobilisation des ressources et capacités pour constituer un avantage par rapport aux concurrents) et celui qui permet de passer au niveau 3 (reconduction ou recréation de cet avantage en fonction des évolutions de l'environnement).

Deuxièmement, Helfat *et al.* soulignent que dans leur définition, le terme « aptitude » contient deux autres éléments fondamentaux du concept : le lien avec la performance et l'idée de schéma ou de *pattern*.

D'abord, derrière le terme « aptitude », il n'y a pas de lien univoque entre DC et performance. Les DC visent à la fois une performance technique (*technical fit*) mais aussi une performance adaptée au marché (*evolutionary fit*), cette dernière dépendant non seulement de la performance technique mais aussi de la demande et de l'offre concurrente. On peut noter ici que les auteurs répondent, par ce biais, à la critique d'hétérogénéité de la demande adressée à la théorie des ressources (Priem & Butler, 2001) : si révolutionnaire soit-elle, l'offre d'une firme peut bien évidemment s'avérer parfaitement inutile si elle n'est pas en adéquation avec l'évolution de l'environnement de la firme. D'où les deux types de performance, possiblement liés, sur lesquels les DC peuvent jouer : performance « technique » et « de marché », la seconde étant la seule qui soit absolument nécessaire.

Par ailleurs, le terme « aptitude » est aussi lié à l'idée de *pattern*, et plus largement à la notion de routines. Les DC ne désignent que des actions qui sont structurées au

moins *a minima* et persistantes dans le temps (Zollo & Winter, 2002) – comme évoqué plus haut, une « improvisation brillante n'est pas une routine », donc pas une DC (Winter, 2003, p. 991).

Troisièmement, les DC sont toujours orientées vers un objectif ou une intention particulière, même si cette intention n'est pas spécialement explicite. Étudier des DC reviendrait donc à étudier les actions issues d'une volonté de s'adapter en permanence afin de rester performant (la meilleure adaptation pouvant parfois résider, on le suppose, dans l'absence de changement).

Enfin, un dernier élément fondamental est la dimension dynamique. Les DC font référence à un contexte en évolution, en opposition aux capacités opérationnelles qui permettent à une organisation de survivre dans un environnement stable. Il s'agit de manipuler ou de créer des ressources afin de faire face aux évolutions de l'environnement (perspective défensive) ou alors de provoquer soi-même des changements sur le marché (perspective offensive). Cette manipulation de ressources va de pair avec l'idée de recherche et de sélection des ressources et opportunités de reconfigurations ; un acte lié à une prise de décision, notamment managériale, qui doit de ce fait être également considéré dans l'analyse des DC.

Les bases du concept étant posées, une des questions qui vient souvent à l'esprit est la suivante : « Mais alors, que peut-on faire de tout cela ? » Autrement dit : « *And so what ?* ». Des distinctions comme celle qui oppose marchés modérément dynamiques et marchés véloces, ou aptitude à innover techniquement et aptitude à innover pour le marché paraissent surtout enfoncer des portes ouvertes. Soit les capacités dynamiques peuvent recouvrir des innovations ponctuelles (mais alors en quoi sont-elles de réelles capacités ?) ; soit elles sont des routines un peu particulières (mais alors en quoi le concept est-il nouveau ?). Néanmoins, par delà le scepticisme que peut engendrer la notion, son accent sur la dynamique de la performance peut être intéressant. La question demeure : le concept est-il opérationnalisable ?

### Comment opérationnaliser les DC ?

Plusieurs types de paradoxes pèsent sur la perspective des ressources (Lado *et al.*, 2006) et, par extension, sur le concept de DC. Deux d'entre eux peuvent être reliés au problème de l'opérationnalisation : ils traitent du problème de la tautologie et de celui de l'ambiguïté causale.

En premier lieu, il semblerait que la théorie marche « trop bien » – c'est le problème de la tautologie : en exagérant à peine, on pourrait analyser n'importe quelle firme et expliquer que ce qui lui a permis de survivre au sein d'un environnement changeant, ce sont ses « capacités dynamiques » (tout comme on dirait selon la théorie des ressources qu'une firme est performante, ou pas, parce qu'elle dispose de ressources VRIN, ou pas<sup>3</sup>). En raisonnant de la sorte, on n'aurait pas appris grand chose. La tautologie est d'autant mieux avérée que l'on analyse généralement *a posteriori*. Dès lors, le problème est de trouver une approche suffisamment spécifiée pour qu'elle puisse ne pas marcher, c'est-à-dire qu'elle soit réfutable au sens de Popper, qu'elle conduise à voir dans le matériau des anomalies, des choses « bizarres » qu'il faudrait expliquer, au lieu au contraire de tout expliquer. Une autre façon d'exprimer ce problème est de le considérer comme un problème de liens entre passé, présent et futur : Mosakowski & Earley (2000) posent la question de savoir si la perspective des ressources ne serait pas seulement rétrospective, liant uniquement passé et futur et « court-circuitant » en quelque sorte le présent. Comment spécifier davantage cette étape du présent ?

3. Les ressources VRIN étant des ressources de valeur, rares, inimitables et non-substituables. Ce problème de la tautologie est davantage explicité *in* Depeyre (2005)

(Suite page 8)

(Suite de la page 7)

Le second problème est celui de l'ambiguïté causale, identifié par Barney (1991) dans la question des ressources, mais qui se pose également en matière de capacités dynamiques. Identifier des ressources et capacités (dont les DC) idiosyncrasiques, c'est-à-dire propres à une firme, pose un problème. Si ces ressources stratégiques sont uniques, c'est justement parce qu'elles n'ont pas pu être imitées par les concurrents, soit à cause de la dépendance de cheminement, soit parce que le phénomène est trop complexe pour être identifié<sup>4</sup>. Il est difficile d'identifier le chemin menant des ressources à la performance.

Les dirigeants d'une firme savent ce qu'elle a fait, ses réussites et ses échecs. A partir de là, ils sont en mesure de faire des hypothèses sur ce que la firme peut ou ne peut pas faire. Ils essaient (dynamique d'essais-erreurs, tâtonnements) d'étendre, d'optimiser les capacités (ou ressources au sens large), en les articulant au mieux au gré des évolutions des marchés. Richardson (1972) évoquait déjà cette dialectique entre activités et capacités.

Par exemple, compte tenu de la réussite du processus de conception de son 777, développé en relation avec les clients et fournisseurs (concept du « *Working Together Team* » ou WTT) et en CAO, Boeing a fait l'hypothèse qu'elle disposait d'une compétence générique en conception et production de systèmes complexes. Boeing a alors cherché à « décliner » cette compétence, qu'elle supposait avoir, dans d'autres domaines, comme le contrôle aérien ou les systèmes de défense. En matière de contrôle aérien, elle a connu un échec. En matière de défense, elle a réussi à se positionner comme intégrateur de systèmes très complexes, par exemple avec les Future Combat Systems (FCS), programme permettant de renouveler les équipements de l'armée de terre américaine sous la forme d'un nouveau système englobant 14 sous-systèmes autrefois commandés séparément (véhicules pilotés, véhicules robots, drones). En gagnant ce contrat, Boeing a pu pénétrer un nouveau marché (en délogeant les contractants traditionnels de l'US Army) en exploitant cette compétence d'intégration de systèmes à grande échelle. On peut voir dans cette tentative d'identification et d'extension d'une capacité clé au sein d'un environnement changeant, un processus du type de ceux décrits par le concept de DC : la firme a essayé de mobiliser de façon systématique une capacité qui devait *a priori* lui permettre de rester concurrentielle, et même d'être offensive en pénétrant des marchés où elle n'était pas présente auparavant. C'est ce type de processus qu'il semble intéressant d'étudier pour comprendre la dynamique de changement et d'adaptation des firmes. Le concept de capacités dynamiques est-il intéressant pour mener cette analyse ? Une voie d'opérationnalisation paraît intéressante, celle de l'orchestration des actifs.

#### L'orchestration d'actifs

Le concept d'orchestration des actifs (*asset orchestration*) est avancé dans Helfat *et al.* (2007). Les DC d'une firme sont liées d'une part à la manière dont elle sait, en externe, acquérir de nouvelles ressources et, d'autre part, à la manière dont elle sait, en interne déployer et reconfigurer au mieux l'ensemble de ses ressources anciennes et nouvelles. Il y aurait donc de la part des firmes à la fois une orchestration interne (réorganisation des actifs : création, déploiement et reconfiguration des ressources de l'entreprise) et une orchestration externe (politique d'acquisitions et de ventes d'actifs par la firme, politique d'alliances). C'est une vision qui place les DC au niveau de la stratégie et non de l'opérationnel, même si les deux peuvent interagir. Ainsi, identifier les processus qui mêlent orchestration interne et externe pourrait être un moyen de mieux spécifier le concept des DC. C'est au travers de ces mouvements qu'on peut tenter de reconstituer le processus de tâtonnement qui caractérise les DC : toute action est à la fois un essai, réussi ou pas, et une option posée pour le futur au

4. Comme évoqué plus haut, Eisenhardt & Martin (2000) défendent au contraire que des « *best practices* » reproductibles peuvent être identifiées. Mais ils précisent aussi que plusieurs chemins peuvent être empruntés pour arriver au même objectif (équifinalité), ce qui laisse penser que le chemin est différent pour chaque firme.

sens où elle ouvre ou ferme certaines voies (dépendance de cheminement). Si la phase de déploiement demeure importante, cela permet de remettre l'accent sur l'importance des processus de recherche et de sélection d'opportunités, sur la prise de décision.

L'exemple des opérations de fusions-acquisitions permet d'illustrer ce processus d'orchestration d'actifs, à la fois interne et externe. Tout rachat d'entreprise est intrinsèquement lié à l'acquisition de ressources externes. Ces ressources peuvent être très variées et concerner aussi bien des produits ou des marques, des procédés de production, des systèmes de gestion ou un savoir-faire particulier que des parts de marché, des circuits de distribution, un chiffre d'affaires ou des relations verticales. Quelle que soit la nature des ressources acquises, elles doivent par la suite être intégrées, au moins partiellement. De ce fait, les ressources internes, donc existantes avant l'opération, seront modifiées dans la mesure où elles peuvent être supprimées et remplacées par les ressources nouvellement acquises ou alors combinées avec celles-ci. Dans ce processus, autant l'acquisition d'actifs externes que leur intégration aux actifs internes relèvent d'un processus de recherche et de sélection avec des options multiples. La solution retenue est le résultat d'un tâtonnement continu tout au long du processus d'acquisition, caractérisé par l'enchaînement de plusieurs étapes de prise de décision (par exemple, identification et choix de la cible, négociation des termes de l'opération, degré d'intégration, architecture de la nouvelle organisation, etc.). En étudiant ce type de processus, on peut analyser les DC (qui sont ici des *ABDC – Acquisition-Based Dynamic Capabilities*, cf. Helfat *et al.*, chapitre 6) qui résident dans la capacité à orchestrer les différents actifs concernés par l'opération<sup>5</sup>.

Mais plus précisément, comment s'articulent l'orchestration interne et externe ? Wang & Ahmed (2007) proposent d'explicitier le mécanisme liant un avantage de ressources en interne à un avantage concurrentiel en externe, en identifiant trois facteurs composant les DC : (1) la capacité d'adaptation, soit la capacité d'une firme à identifier et capitaliser sur les opportunités émergentes sur le marché, en trouvant un équilibre entre exploration et exploitation ; (2) la capacité d'absorption (Cohen & Levinthal, 1990), soit l'aptitude à reconnaître la valeur d'actifs externes, à les assimiler et à les exploiter ; (3) la capacité d'innovation, soit l'aptitude à développer de nouveaux produits et/ou de nouveaux marchés. Ces trois facteurs sont certes corrélés mais conceptuellement distincts : le premier insiste sur la flexibilité et l'alignement de l'interne sur l'externe, le deuxième sur la capacité à intégrer en interne ce qui vient de l'externe et le troisième sur l'innovation en interne et son développement sur le marché en externe.

Il est sans doute utile de rappeler ici un point déjà soulevé dans les articles fondateurs : il ne faut pas confondre le processus de changement du résultat qu'il engendre. Wang & Ahmed expriment cela en reprenant la distinction de Makadok (2001) entre « *capability development* » et « *capability building* » : les ressources et capacités « développées » sont issues d'un processus de « construction », chaque firme pouvant emprunter un chemin différent pour aboutir parfois à des résultats similaires (équifinalité). Analyser la reconfiguration de ressources opérée par une firme ne revient pas à analyser le processus qui a conduit à ce résultat : les firmes sont amenées à arbitrer entre plusieurs développements alternatifs possibles et c'est cette dynamique que l'orchestration d'actifs cherche à éclairer. Les firmes font des tentatives – essais et erreurs – pour passer des activités aux capacités et des capacités aux activités. Les dirigeants peuvent avoir des épiphanies<sup>6</sup>, comme par exemple lorsque Boeing est passée de la réussite du 777 (activité) à l'idée d'une capacité générique liée au WTT. Ils peuvent aussi rater des points d'inflexion liés aux capacités ou aux activités.

(Suite page 10)

5. Notons que pour Eisenhardt & Martin, la capacité à acquérir et intégrer des ressources externes est déjà une DC en soi, alors que pour Winter il n'y aura DC que s'il y a un apprentissage dans le processus d'acquisition des ressources (c'est aussi l'argument de Zollo & Singh, 2004).

6. Prise de conscience entraînant un changement des représentations et des pratiques (Dumez & Jeunemaître, 2005).

(Suite de la page 9)

Il semble donc qu'il existe des voies d'opérationnalisation du concept de capacités dynamiques<sup>7</sup>. Il existe également des domaines d'application potentiellement intéressants pour la notion. Le livre de Helfat *et al.* (2007) évoque les fusions et acquisitions, les alliances, l'apprentissage organisationnel, le développement de nouveaux produits.

En même temps, la question de l'apport spécifique du concept est posée : apporte-t-il quelque chose de nouveau, d'original, par rapport aux concepts rivaux mentionnés par exemple par Wang & Ahmed (compétences distinctives, routines organisationnelles, avantages architecturaux, compétences clés, rigidités associées à ces dernières, capacités combinatoires, etc.) et sur lesquels les DC voudraient capitaliser ? Bien que dix années se soient écoulées, la question reste ouverte.

## Références

- Barney Jay B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, pp. 99-120
- Cohen Wesley M. & Levinthal Daniel A. (1990), « Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n°1, pp. 128-152
- Collis David J. (1994), « How Valuable are Organizational Capabilities? », *Strategic Management Journal*, vol. 15, Winter Special Issue, pp. 143-152
- Depeyre Colette (2005), « Retour sur la théorie des ressources », *Le Libellio*, n° 1, pp. 9-14.
- Dumez Hervé & Jeunemaitre Alain (2005), « Concurrence et coopération entre firmes: les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 8, n°1, pp. 27-48
- Eisenhardt Kathleen M. & Martin Jeffrey A. (2000), « Dynamic Capabilities: What Are They? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°10/11, pp. 1105-1121
- Fama Eugene F. (1980), « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol. 88, n°2, pp. 288-307
- Helfat Constance E. *et al.* (2007), *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford, Blackwell Publishing
- Lado Augustine A. *et al.* (2006), « Paradox and theorizing iwthin the resource-based view », *Academy of Management Review*, vol. 31, n°1, pp. 115-131
- Leonard-Barton Dorothy (1992), « Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal*, vol. 13, Summer Special Issue, pp. 111-125
- Makadok Richard (2001), « Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation », *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°5, pp. 387
- Mosakowski Elaine & Earley P. Christopher (2000), « A Selective Review of Time Assumptions in Strategy Research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n°4, pp. 796-812
- Penrose Edith G. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Wiley
- Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press
- Priem Richard L. & Butler John E. (2001), « Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, pp. 22-40
- Richardson George B. (1972), « The Organization of Industry », *The Economic Journal*, vol. 82, n°327, pp. 823-896
- Shapiro Carl (1989), « The theory of business strategy », *RAND Journal of Economics*, vol. 20, n°1, pp. 125-137

7. En annexe du papier sont également présentés deux exemples d'approches empiriques.

- Teece David J. (1984), « Economic Analysis and Strategic Management », *California Management Review*, vol. 26, n°3, pp. 87-110
- Teece David J., Pisano Gary & Shuen Amy (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, pp. 509-533
- Wang Catherine L. & Ahmed Pervaiz K. (2007), « Dynamic capabilities: A review and research agenda », *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, n°1, pp. 31-51
- Wernerfelt Birger (1984), « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, pp. 171-180
- Winter Sidney G. (2003), « Understanding Dynamic Capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°10, pp. 991-995
- Zollo Maurizio & Winter Sidney G. (2002), « Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities », *Organization Science*, vol. 13, n°3, pp. 339-351
- Zollo Maurizio & Singh Harbir (2004), « Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers », *Strategic Management Journal*, vol. 25, n°13, pp. 1233-1256 ■

**Colette Depeyre**  
PREG & Université Paris X

**Nicola Mirc**  
PREG / École Polytechnique

#### Annexe

Dans leur article de 2007, Wang & Ahmed s'attachent à recenser les études empiriques réalisées autour du concept de DC (pp. 49-51). Parmi les 32 études relevées, deux sont ici présentées pour illustration, la première suivant une approche quantitative et la seconde une approche qualitative.

- Deeds David L., DeCarolis Dona & Coombs Joseph (1999), « Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures : an empirical analysis of new biotechnology firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n°3, pp. 211-229

L'objectif des auteurs est de mesurer les capacités dynamiques qui sont nécessaires au développement de nouveaux produits dans un marché en évolution rapide, celui des biotechnologies. Ils avancent que la capacité de création de nouveaux produits dépend de plusieurs facteurs : les compétences scientifiques et managériales d'une part, la localisation géographique d'une firme et le nombre de ses alliances stratégiques, de l'autre. Les deux premières variables concernent la capacité à développer de nouveaux produits en utilisant / transformant des ressources internes (orchestration interne des actifs), les deux dernières la capacité à absorber et déployer des ressources se trouvant en dehors des frontières de la firme (orchestration externe des actifs).

La démarche est hypothético-déductive, les hypothèses étant testées statistiquement sur un échantillon de 94 entreprises pharmaceutiques biotechnologiques. Les données sont collectées dans les prospectus destinés à l'IPO (*Internal Public Offering*) des entreprises. La variable dépendante – le développement de nouveaux produits – est reliée à quatre variables indépendantes que sont : la localisation, la qualité de l'équipe scientifique (mesurée par le nombre de citations des travaux des membres de l'équipe R&D), le nombre d'alliances stratégiques et les capacités de management R&D (évaluées, d'une part, en mesurant la part des managers ayant un PhD ou un MD, et d'autre part, en codant si le CEO dispose oui ou non d'une expérience en management d'une équipe R&D).

Les résultats établissent d'abord que la localisation géographique est une décision stratégique importante qui joue sur l'accès d'une firme à un vivier de connaissances et de personnel techniquement compétent. Les chercheurs découvrent aussi qu'il y a une relation positive forte entre le nombre de citations des chercheurs de l'équipe R&D et le développement de nouveaux produits d'une firme, ce qui les amène à la conclusion que les capacités individuelles des scientifiques se traduisent directement en nouveaux produits. Enfin, un CEO expérimenté en gestion de R&D favorise le développement de nouveaux produits, tandis que la présence de trop de scientifiques au niveau du top management peut l'inhiber.

Ainsi, la notion de DC est ici opérationnalisée par une relation causale entre différents types de capacités, basées sur des ressources internes et externes, et leur impact sur le développement de nouveaux produits dans un environnement turbulent.

(Suite page 12)

(Suite de la page 11)

- Salvato Carlo (2003), « The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution », *Journal of Management Studies*, vol. 40, n°1, pp. 83-108

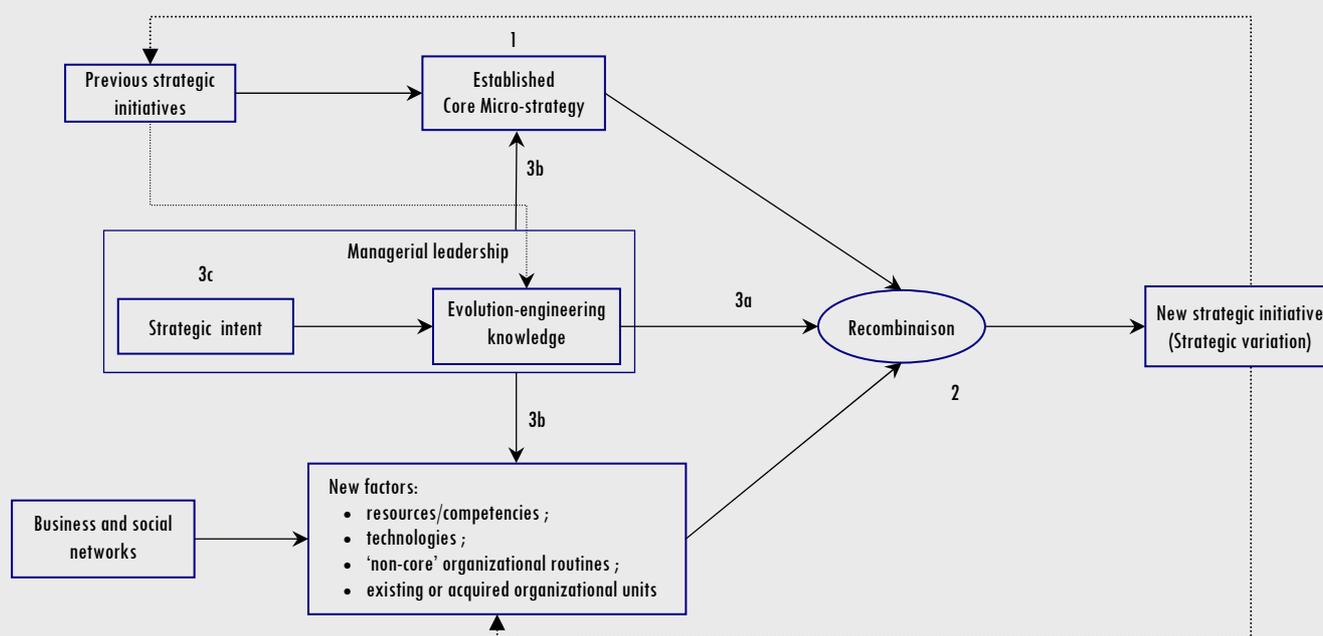
Cet article met davantage l'accent sur les processus, en étudiant l'évolution de la stratégie comme une séquence de recombinaisons intentionnelles de la « *core micro-strategy* » d'une firme par la mobilisation de nouvelles ressources et routines organisationnelles. Les DC sont ainsi perçues comme des *patterns* répétés de recombinaison de facteurs organisationnels stables, plutôt que comme une rupture des pratiques existantes (les auteurs insistent sur le caractère stable des *core micro-strategies* et des *patterns* de recombinaison qui permettent à une firme de changer, davantage que le concept de DC ne le suggère). En mobilisant la théorie des ressources et les DC, les auteurs cherchent ainsi à mettre l'accent, d'une part, sur le rôle « direct et saillant » du leadership managérial dans l'évolution stratégique et, d'autre part, sur le rôle central des processus micro qui permettent aux dirigeants de jouer directement et intentionnellement sur l'évolution stratégique.

A cet effet, deux cas sont étudiés et comparés par le biais d'allers-retours entre données empiriques et concepts. Il s'agit d'Alessi, un des leaders mondiaux de la conception d'articles ménagers, sur la période 1921-1993 et de Modafil, leader dans plusieurs activités basées sur la commande par correspondance, sur la période 1960-1992. Les données qualitatives ont été recueillies lors d'entretiens semi-directifs et par une observation directe (visite d'usines, présence à des réunions, contacts personnels). L'auteur présente les résultats en retraçant les allers-retours effectués entre données et cadre théorique qui ont mené à une généralisation analytique.

Le coeur des initiatives stratégiques d'Alessi est ainsi analysé comme étant « *the homogeneous set of organizational routines through which each new project is conceived, evaluated and its essential 'design philosophy' maintained throughout the production phase* » (p. 89). A partir d'une nouvelle « philosophie », un « métaprojet » est défini puis transmis aux designers impliqués afin de donner la logique fondamentale qu'il doit y avoir derrière la nouvelle famille d'objets qu'Alessi souhaite créer (le métaprojet peut être défini en interaction avec les designers). Suite à cette première phase créative, les projets sont évalués et présentés aux designers, là encore de façon informelle et interactive. Puis arrive le « RUDE meeting », réunion institutionnalisée qui consiste à présenter de façon synthétique les « desiderata » du produit. Cet ensemble de routines et ressources (la *core micro-strategy*) s'est progressivement institutionnalisé, tout en évoluant (recombinaison) avec les nouvelles idées des designers, les compétences et expériences ou encore de nouveaux produits, matériaux et technologies. La ligne Twergi a par exemple introduit l'utilisation du bois, matériau nouveau pour la firme, ou encore un partenariat avec ses meilleurs designers a amené Alessi à produire une sélection de montres et d'horloges.

Le modèle d'évolution de la stratégie issu de l'analyse des cas est le suivant :

« *A model of the engineering of strategic evolution in adaptive firms*  
(numbers in the figure relate to the propositions developed in previous sections) » (p. 104)



Ce second article offre ainsi un autre exemple d'opérationnalisation, qui insiste cette fois-ci sur les processus, basés sur des *core micro-strategies* particulièrement stables, qui permettent un renouvellement continu de la stratégie

## Le concept des *dynamic capabilities* : voie de recherche féconde ou impasse théorique ?

Apparu il y a dix ans, le concept de *dynamic capabilities* constitue-t-il une voie de recherche prometteuse en stratégie, ou une des ces modes théoriques qui apparaissent régulièrement dans la discipline, suscitent une foule d'articles, pour disparaître comme elles sont venues, remplacées par une nouvelle mode ?

Dans le cadre de la conférence organisée cet été par la Copenhagen Business School, « *Appropriability, Proximity, Routines and Innovation* », un débat contradictoire a été organisé autour de cette question, sous la forme de la discussion d'une motion ainsi rédigée : « *Let it be resolved that this conference believes that the study of dynamic capabilities leads to a dead end. To further our understanding of the firm performance we need to study organizational adaptation rather than dynamic capabilities* ».



Dan Levinthal (Warton School) et William Ocasio (Kellogg School of Management) ont défendu la motion et joué le rôle d'un ministère public dans le procès adressé aux *dynamic capabilities*. Gautan Ahuya (University of Michigan) et Kathleen Eisenhardt (Stanford University) ont joué quant à eux le rôle des avocats de la défense.

La parole a été donnée en premier lieu, et comme il se doit, à l'accusation. Ouvrant le débat, Dan Levinthal explique que cette discussion est fondée sur un problème central en stratégie, celui de la capacité que possède la firme à s'adapter à un contexte particulièrement changeant dans une optique de performance optimale.

Dans cette perspective, le concept de *dynamic capabilities* apporte-t-il quelque chose ? Dan Levinthal ne le pense pas. Avant son apparition, les chercheurs disposaient d'une série de concepts pour essayer d'éclairer cette question centrale : les notions de « *capabilities* », de « *routine* », de « *path dependency* » et plus particulièrement d'« *apprentissage organisationnel* », notamment. Pour Levinthal, une même routine peut produire des résultats différents et une firme peut acquérir un savoir-faire lui permettant d'améliorer sa performance, tout ceci pouvant être expliqué sans avoir recours au concept de *dynamic capabilities*. Il est difficile de distinguer les capacités routinières des capacités dynamiques et de dire si telle capacité est immobile ou pas. La frontière entre ces deux notions n'est pas claire. Si *dynamic capabilities* il y a, elles sont le résultat d'un ensemble de processus liés à l'apprentissage. C'est l'analyse de ces processus qui compte. L'étiquette *dynamic capabilities* se surajoute comme un « *élixir magique* », qui n'apporte rien par rapport aux concepts existants. En résumé, la capacité de la firme à évoluer n'est pas le résultat de la présence ou de l'absence d'une potion magique, mais d'une multitude de processus organisationnels d'apprentissage ou d'adaptation. Et si l'on tient vraiment à utiliser cette notion, elle devrait être plutôt définie comme un résultat et non une explication : la capacité de la firme à changer ses propres capacités.

Compte-rendu d'un débat  
organisé par la  
Copenhagen Business  
School lors de la  
Conférence d'été 2007. La  
vidéo est disponible en  
ligne à l'adresse suivante :  
[http://www.druid.dk/  
streaming/ds2007/onsdag/  
msh.htm](http://www.druid.dk/streaming/ds2007/onsdag/msh.htm)

(Suite page 14)

(Suite de la page 13)

William Ocasio complète la critique en avançant les points suivants :

D'une part, le concept de *dynamic capabilities* paraît, à ses yeux, assez vague et sans aucune dimension réelle : il s'agit d'un concept savonneux (« *slippery concept* »). Il n'existe pas en effet de définition précise et chaque chercheur en exprime une vision différente. D'autre part, William Ocasio insiste sur le fait que ce concept n'apparaît ni comme suffisant, ni comme nécessaire à l'obtention d'un avantage compétitif pour la firme. Winter (2003), par exemple, donne sa définition et en déduit que les *dynamic capabilities* ne sont pas la condition nécessaire d'un avantage concurrentiel durable. De leur côté, Eisenhardt et Martin (2000) estiment au contraire que les *dynamic capabilities* constituent bien une condition nécessaire de ce type d'avantage, mais non suffisante. Alors : sont-elles nécessaires mais non suffisantes, même pas nécessaires ? Si les défenseurs des *dynamic capabilities* ne sont même pas d'accord sur les réponses à apporter à ces questions, quel peut être l'intérêt du concept ? Pour modifier ses ressources, une firme peut s'appuyer sur les routines, sur des services extérieurs à son périmètre (*outsourcing*) ou sur la mise en oeuvre de décisions stratégiques *ad hoc*. Nul besoin de ce concept pour expliquer ces phénomènes.

En conclusion, William Ocasio avance que si ce concept peut éventuellement s'appliquer à des cas concrets d'exploitation comme la capacité à faire de la recherche, à déposer des brevets, il ne constitue en aucun cas la réponse fiable à la question de l'obtention d'un avantage compétitif durable, il n'éclaire qu'une toute petite partie de cette question de fond.

Pour ces deux chercheurs, donc, jouant le rôle du procureur à l'encontre de ce concept, l'important pour la firme reste le résultat. La vraie question porte sur la façon dont la firme va pouvoir capturer de la valeur dans un monde toujours en changement. Pour cela, ils proposent d'étudier les stratégies d'adaptation des firmes sans avoir recours à un concept flou qui n'apporte rien, si ce n'est de permettre à la communauté scientifique de se remémorer l'importance du changement organisationnel dans un univers en pleine mutation.

Gautan Ahuja et Kathleen Eisenhardt répondent en développant le point de vue de la défense. Gautan Ahuja explique tout d'abord que l'étude de ce concept va permettre de démêler les mystères des variations de performance des firmes. Pour lui, il existe bien une définition opératoire du concept, celle qui est donnée dans Helfat *et al.* (2007 : 4) : « *The capacity of an organization to purposefully and systematically create, extend or modify its operating routines.* » Allant plus loin, il argumente ses propos autour de trois points :

Le concept des *dynamic capabilities* est fécond, représente une nouvelle perspective de recherche et son étude n'est pas une voie sans issue. Le nombre de publications qui y ont été consacrées ces dernières années en est une preuve. D'où vient cette fécondité ? Du fait que, dans le passé, les théories visant à améliorer la compréhension de la variation de performance entre deux firmes n'expliquaient qu'une partie du phénomène. Les *dynamic capabilities* permettent de développer une vue plus globale, et améliorent ainsi la compréhension de ces variations. Cette nouvelle perspective permet de mettre l'accent sur les mécanismes internes de redéploiement des ressources de la firme, plus précisément, sur les processus organisationnels et les routines.

Deuxième point, pour Gautan Ahuja les *dynamic capabilities* vont plus loin que le concept d'« adaptation organisationnelle ». Elles permettent d'entrer dans la boîte noire de l'adaptation en mettant en évidence les mécanismes de changement. D'une part, elles posent que le changement peut être de deux types, réactif (le seul cas

envisagé par l'adaptation organisationnelle) mais aussi proactif – la création d'environnements nouveaux. D'autre part, elles permettent d'étudier la façon dont le changement s'effectue, s'il est *ad hoc* ou systématisé, ce qu'omet totalement l'« adaptation organisationnelle ». Enfin, pour Gautan Ahuya, cette dernière est trop limitée comme concept en ce qu'elle ne porte son attention que sur la façon dont la firme va s'adapter aux marchés sans s'intéresser à la façon dont elle va pouvoir être compétitive, ce qui est une voie explorée par les *dynamic capabilities*.

Pour conclure, Gautan Ahuya avance donc que les *dynamic capabilities* constituent une véritable opportunité de recherche. Elles prennent en compte les processus organisationnels et les routines, font le lien entre ces processus et la structure et les systèmes organisationnels, expliquent l'innovation, le changement proactif et vont ainsi bien au-delà des concepts existants.

Kathleen Eisenhardt appuie les arguments de son collègue en mettant en avant deux points complémentaires.

Elle indique tout d'abord que cette notion ne doit pas être considérée comme vague, mais comme riche. Elle regroupe en effet différentes facettes que Kathleen Eisenhardt reprend en en décrivant les caractéristiques : les *dynamic capabilities* sont une combinaison des « *best practices and unique rules* », elles s'apparentent à des routines dans des marchés assez stables et sont plus improvisées dans des marchés très mouvants.

Au niveau empirique de plus, les *dynamic capabilities* sont considérées par Kathleen Eisenhardt comme un « processus organisationnel » par lequel la firme va acquérir, recombinaison et manipuler des ressources. Elle donne d'ailleurs les exemples suivants : le processus d'acquisition de la compagnie CISCO ou Mittal Arcelor, le développement de nouveaux produits dans la société espagnole ZARA, l'ouverture de nouveaux points de vente pour la société IKEA, etc.

Par ailleurs, Kathleen Eisenhardt insiste sur le fait que les *dynamic capabilities* constituent de véritables stratégies d'entreprise sur les marchés incertains. Elles prennent en compte l'univers concurrentiel des marchés, l'hétérogénéité des firmes et la façon dont elles vont se positionner dans des environnements particulièrement dynamiques et incertains. Elles vont donc bien plus loin que l'adaptation organisationnelle qui, pour Kathleen Eisenhardt, reste très passive et ne prend pas en compte l'univers concurrentiel.

Pour ces deux auteurs, l'étude des *dynamic capabilities* ouvre donc de grandes perspectives de recherche. Véritables stratégies d'entreprise, elles ne constituent en aucun cas, une voie sans issue.

Ce débat a donné lieu à différentes questions qui ont notamment permis de préciser les deux points suivants :

Premièrement, la notion des *dynamic capabilities* permet surtout de comprendre les évolutions de la firme en interne. Elles ne peuvent pas être utilisées pour comparer deux firmes entre elles. Kathleen Eisenhardt insiste bien sur le fait que ce concept doit permettre la meilleure compréhension de la capacité qu'une firme possède en interne pour améliorer sa performance sur son marché.

Le second point met en exergue la difficulté à déterminer précisément le concept des *dynamic capabilities* en posant la question suivante : comment la théorie des *dynamic capabilities* peut-elle créer, d'un côté des réponses simples et claires et, d'un autre côté, les appliquer à des environnements incertains ? La réponse de Kathleen Eisenhardt consiste à dire que les *dynamic capabilities* vont combiner à la fois des règles

(Suite page 16)

(Suite de la page 15)

établies mais aussi des « capacités » d'improvisations que l'on doit mobiliser au cas par cas. Elles seraient donc un ensemble de processus organisationnels adaptés à un contexte particulier.

Le débat tel qu'il s'est développé peut conduire à quelques éléments de synthèse.

Si le nombre important de publications traduit l'intérêt que les chercheurs portent à ce nouveau concept, il n'en montre pas pour autant sa pertinence. Usunier (2006) a montré en effet qu'un courant de recherches peut se développer pendant plusieurs années autour de problèmes dénués de pertinence réelle.

Néanmoins, le concept des *dynamic capabilities* permet d'orienter le regard sur des phénomènes importants et centraux en stratégie : la capacité de la firme à se renouveler, à repenser ce qu'elle fait et ce qu'elle peut faire de nouveau dans l'avenir pour améliorer sa performance.

Le problème réside en fait dans la jeunesse de ce concept. Il est pour l'instant mal défini et donne lieu à des visions contradictoires. La vraie question semble se poser en terme de fécondité. Il est aujourd'hui difficile de se prononcer avec certitude : il faut laisser en effet du temps à un programme de recherche pour qu'il se développe, et ne pas le tuer trop tôt (Lakatos, 1978). On peut supposer sans trop de crainte de se tromper que tout se jouera au niveau des recherches empiriques : soit les *dynamic capabilities* sont à la base de recherches concrètes éclairantes, originales par rapport aux théories alternatives (routines, processus, apprentissage organisationnel), soit elles ne fournissent qu'un habillage rhétorique à des recherches qui auraient pu se développer sans avoir recours à ce concept. Auquel cas, un autre concept à la mode viendra les remplacer bientôt...

## Références

- Eisenhardt Kathleen M. & Martin Jeffrey A. (2000), « Dynamic Capabilities: What Are They? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°10/11, pp. 1105-1121
- Helfat Constance E. *et al.* (2007), *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford, Blackwell Publishing
- Lakatos Imre (1978), *The methodology of scientific research programs*, Cambridge University Press
- Usunier Jean-Claude (2006), « Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing », *European Management Review*, vol.3, n°1, pp. 60-73
- Winter Sidney G. (2003), « Understanding Dynamic Capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°10, pp. 991-995 ■

*Emmanuelle Rigaud*  
 PREG & Université Paris X

## « The Dynamics of Wealth, Profit and Sustainable Advantage »

Cet article<sup>1</sup>, co-écrit avec Michael Jacobides et Stefan Kassberger, raconte une histoire inattendue. La route que nous nous étions fixée avec mes co-auteurs a complètement dévié au fur et à mesure de la recherche, et le concept central qui est finalement apparu fut celui de « *capability cost* ».

Au départ, nous voulions réfléchir au concept de « ressources », concept de base aujourd'hui dans le domaine de la recherche académique en management stratégique. On peut d'ailleurs dire que l'approche par les ressources constitue l'un des paradigmes dominants du champ. L'idée sous-jacente bien connue est que les ressources idiosyncrasiques expliquent la capacité d'une entreprise à maintenir un niveau de profit élevé sur le long terme. En micro-économie, il est admis qu'en situation de concurrence les firmes les plus efficaces sortent les firmes les moins efficaces du marché. Des études empiriques montrent que ce mécanisme, s'il existe, ne peut se faire que sur le très long terme. Nous affirmons que cette obsession à vouloir expliquer la persistance d'un profit sur le long terme, tant chez les économistes que chez les chercheurs en management, est discutable. Le plus important ne consiste peut-être pas dans cette persistance d'un profit, mais plutôt dans le processus de création globale de richesses. Evidemment, on peut se poser la question de la différence entre la persistance de profits et la création de richesse globale. Je crois que l'article apporte des éléments de réponse.

Mais reprenons au début. En tant que bons chercheurs en stratégie, nous savons que les firmes poursuivent un objectif de profit sur le long terme, et que pour cela elles développent des ressources idiosyncrasiques, qui doivent avoir un certain nombre de caractéristiques discutées longuement dans la littérature : c'est l'approche par les ressources. Premier constat : cette approche se focalise sur l'efficacité concurrentielle, par opposition à d'autres approches mettant en avant les relations de pouvoir et les jeux de marché. Oliver Williamson dirait qu'il s'agit d'un « *economizing viewpoint* ». Ce point de vue a été assumé et expliqué par Peteraf et Barney, dans un très bel article qu'ils ont publié en 2003<sup>2</sup>. Deuxième constat : derrière l'idée de ressources idiosyncrasiques, il y a l'idée d'attachement de ces ressources particulières à une entreprise particulière. C'est l'objet de l'un des articles fondateurs de cette approche : l'article de Wernerfelt en 1984<sup>3</sup>.

Tournons-nous maintenant vers le contexte particulier que nous étudions : celui de secteurs qui évoluent. La dynamique des marchés est aujourd'hui une préoccupation usuelle des chercheurs en management, et l'un des grands auteurs actuels sur ces questions est Steven Klepper, qui a montré qu'il existait des régularités dans le développement des secteurs. La dynamique a été une préoccupation importante pour moi, puisque mon ouvrage co-écrit avec Nelson<sup>4</sup> proposait une approche évolutionniste de l'économie, à une époque où l'on ne parlait pas tant que ça de dynamique. Dans l'article, avec Michael Jacobides et Stefan Kassberger, nous avons voulu revisiter cette dynamique à partir d'une schématisation très simple. Nous avons imaginé un groupe d'entreprises en concurrence, qui représentent une certaine quantité de « *capacities* »<sup>5</sup>. Au départ, les profits sont très élevés, mais les entreprises se différencient, leurs trajectoires de croissance prennent des directions différentes et finalement, certaines vont plus vite que d'autres et donc réussissent mieux. Au final, on

(Suite page 18)

Le 21 juin 2007, le séminaire AEGIS recevait Sidney Winter (Professeur à la Wharton School) sur le thème « *Wealth Creation and Sustainable Advantage: The Role of Capability Costs* »

1. Jacobides Michael G., Winter Sidney G. & Kassberger Stefan M. (2007) « *The Dynamics of Wealth, Profit and Sustainable Advantage* », Working Paper, London Business School and Advanced Institute for Management Research
2. Peteraf Margaret A. & Barney Jay B. (2003), « *Unravelling the Resource-Based Tangle* », *Managerial and Decision Economics*, vol. 24, n°4, pp. 309-323
3. Wernerfelt Birger (1984), « *A Resource-Based View of the Firm* », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, pp. 171-180
4. Nelson Richard R. & Winter Sidney G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA, Harvard University Press
5. Si le terme français généralement admis pour traduire « *capacity* » et « *capability* » est « *capacité* », Sidney Winter fait clairement une différence entre les deux termes. Malheureusement, nous n'avons pas trouvé une traduction satisfaisante pour le terme « *capabilities* », c'est pourquoi nous gardons, par souci de rigueur, les termes en anglais.

(Suite de la page 17)

obtient deux résultats intéressants. Premièrement, le système atteint un équilibre sur le long terme. Mais si parfois, cet équilibre est clairement l'équilibre concurrentiel classique, il arrive que l'évolution conduise à un autre équilibre. Il y a alors déviation par rapport à ce qui devrait normalement arriver : c'est le premier point d'intérêt. Deuxièmement, l'ensemble du processus, du point de départ à l'équilibre final, est créateur de richesse. Et si l'on regarde de plus près cette création globale de richesse, on constate que les rendements sont anormalement élevés au départ, à cause de la quantité limitée de « capacités » qui ne correspond pas à la demande du marché. Puis les profits individuels diminuent à cause de la concurrence et de l'adaptation des entreprises. Si l'on calcule la valeur actuelle nette du système, qui représente la création globale de richesse, on montre que les premières phases apportent l'essentiel des richesses globales, et que les entreprises ont beau avoir un profit persistant sur le long terme, elles n'apportent plus grand chose les premières phases passées. Ce constat va dans le sens de la critique que j'exprimais au début : les stratégies se focalisent sur le surprofit à long terme, alors que ce n'est intéressant ni pour l'entreprise ni pour le bien-être global. L'important se joue au départ, et pas sur le long terme : c'est le deuxième point d'intérêt.

Il faut noter que le modèle qui permet de poser ces questions est purement théorique. Nous ne l'avons pas testé sur des données réelles. Mais nous l'avons calibré de telle manière qu'il reflète le plus fidèlement possible la réalité, même si c'est très simplificateur. Evidemment, l'une des prochaines étapes sera de renforcer la portée empirique du modèle, en le confrontant à des bases de données. Ces limites étant signalées, je peux introduire le concept de « *capability costs* », qui est apparu comme central au fur et à mesure que nous menions notre recherche.

Le point de départ est le suivant : dans la tradition économique classique, les entreprises sont les dépositaires du savoir technologique, et les consommateurs contribuent à déterminer ce qui doit être produit. Cette analyse classique a triomphé à la fin des années 50, en particulier dans un ouvrage de Debreu intitulé *Theory of Value*.<sup>6</sup> Après ce pic, il y a eu un désintérêt progressif pour toutes ces questions très ambitieuses sur le fonctionnement de l'économie dans son ensemble. La théorie de l'équilibre général a été laissée de côté et la production, comme sujet spécifique, n'a plus vraiment été étudiée. En rédigeant l'ouvrage de 1982, il y avait la volonté de remettre la production au centre de l'analyse économique, et de revenir à une compréhension globale de l'économie. L'étude de la production est donc revenue sur le devant de la scène par l'économie évolutionniste. La production est considérée comme dépositaire de la connaissance. Dans les analyses classiques de l'équilibre général, on modélise cette production par une fonction mathématique, qui correspond à une entreprise spécifique. Chaque entreprise, avec ses connaissances propres, a sa propre fonction de production. Mais Nelson et moi-même, nous nous sommes interrogés sur un grand blanc dans cette théorie classique : où se trouve vraiment cette connaissance ? Si l'entreprise, dans le système économique, est le lieu de la connaissance, on devrait pouvoir dire précisément où, dans l'entreprise, on peut trouver cette connaissance. Cette question posée, un mouvement a pu émerger, avec un nouveau langage – ou plutôt plusieurs nouveaux langages – différent du langage des économistes. Beaucoup d'universitaires en systèmes d'information, en organisation industrielle, en management stratégique... ont trouvé ce langage plus utile que les fonctions de production classiques pour expliquer comment les entreprises produisent. La notion de « *capability* » est au cœur de ce langage alternatif. Evidemment, étant moi-même impliqué dans ce mouvement, je me suis posé la question de ce qu'apportait vraiment la notion de « *capability* » organisationnelle par rapport à une fonction de production classique. La réponse tient dans cette phrase : quand les inputs et l'information qui sont nécessaires à la production sont là où ils doivent être pour que la production

6. Debreu Gérard (1959), *Theory of Value: An Axiomatic Analysis of Economic*, New York, John Wiley and Sons, Inc.

puisse se faire, alors l'entreprise a des « *capabilities* ». Avant cela, l'entreprise n'a qu'une fonction de production. Donc à la question « où se trouve la connaissance qui permet à l'entreprise de faire des choses ? », l'approche par les « *capabilities* » répond « là où elle doit être pour que l'entreprise puisse produire » ! Mais on parle de « *capabilities* » et non de simple réalisation d'un programme de production. Donc, plus précisément, la connaissance est située là où elle peut couvrir toutes les contingences qui concernent l'exercice par l'entreprise de sa « *capability* ».

Si l'on se réfère à l'économie évolutionniste, on pense immédiatement aux routines ici. Il y a une gamme de réactions routinières disponibles pour que l'entreprise puisse faire face à toutes les variations de son activité de production. La « *capability* » consiste alors en cette gamme complète de réactions routinières. La conclusion qui émerge de tout ceci est qu'il n'y a pas de localisation précise des connaissances qui permettrait à l'entreprise de produire. L'approche par les « *capabilities* » peut être comparée à la psychologie cognitive, qui tente d'expliquer comment les humains sont capables de gérer des situations toujours différentes et changeantes. Y a-t-il un endroit précis où l'on peut situer leurs connaissances ? Les chercheurs en psychologie cognitive répondent par la négative, et mettent en garde par rapport à des approches qui voudraient expliquer la connaissance en localisant précisément des zones du cerveau : la connaissance vient des relations que le cerveau a tissées avec un contexte physique, avec d'autres cerveaux, avec des artefacts, etc. La psychologie cognitive est finalement très proche de l'approche par les « *capabilities* », même si c'est accidentel ! Tout ceci pour dire que la connaissance est distribuée dans les organisations. Cette idée s'impose à quiconque un peu réaliste qui réfléchit à la quantité de connaissances nécessaire au fonctionnement d'une organisation. Aucun individu ne peut posséder toute la connaissance nécessaire à ce fonctionnement. Bien sûr, certaines personnes peuvent avoir une certaine maîtrise de l'image globale de l'entreprise, selon le niveau hiérarchique. Mais tous les points de détails qui font marcher l'organisation, tant au niveau technologique, social ou managérial, dépassent de loin les capacités d'un seul individu. Et, au-delà des limitations cognitives individuelles, on peut même affirmer que cela n'est pas utile. On peut très bien rendre compte de la manière dont les organisations grandes et complexes sont capables de réaliser des choses sophistiquées sans avoir besoin de supposer qu'il existe une personne connaissant et maîtrisant tout. Il suffit de supposer que les individus doivent connaître leur travail et le faire. La question qui se pose alors est : où tous ces gens apprennent-ils leur travail ? Evidemment, il y a l'éducation, les écoles professionnelles, les qualifications et certifications diverses qui aident à définir les choses requises pour faire tel travail, les objectifs, les critères, etc. Mais à la fin, la personne apprendra son travail sur son lieu de travail. Le travail est appris dans le contexte d'une organisation spécifique : il n'y a pas d'autre moyen que d'apprendre en faisant. Ceci signifie, d'un point de vue théorique, que la source des connaissances qui permettent à l'entreprise d'agir comme une organisation doit se chercher dans l'organisation elle-même. Donc à l'origine de la « *capability* » organisationnelle, il y a l'expérience d'un apprentissage partagé par les individus. Cette expérience partagée permet l'émergence d'une coordination, laquelle fait fonctionner l'organisation. A ce moment, ce qui se passe dans la tête de chaque individu constitue une part importante de l'apprentissage, mais il ne faut pas oublier le rôle des équipements, surtout les plus sophistiqués d'entre eux, comme les ordinateurs, les agencements physiques des zones de travail, etc. qui participent de la construction d'un contexte particulier, dans lequel l'apprentissage se fait et par lequel l'organisation peut mener à bien la tâche qui est la sienne.



(Suite page 20)

(Suite de la page 19)

Ce cadre d'apprentissage étant posé, il faut maintenant parler du concept de circonstance. Tout ce qui se rapproche d'un résumé sur 'comment faire telle tâche', que ce soit écrit – recettes, manuels, livrets utilisateurs, etc. – ou non écrit – quelqu'un sait accomplir une tâche et devient la référence – constitue des formes de connaissances sans « circonstanciation »<sup>7</sup>. Ceci signifie que la connaissance peut exister même si l'activité décrite par le manuel ou le livret n'arrive pas de manière concrète. Ce concept de « circonstanciation » peut être difficile à comprendre. Prenons l'exemple de ce séminaire Aegis. Aegis est une entité qui peut arriver sous différentes formes. Aujourd'hui, nous avons un séminaire, ici et maintenant. Il pourrait arriver ailleurs : s'il avait lieu dans une autre salle, ce serait toujours Aegis. Il pourrait y avoir un autre intervenant que moi, ce serait toujours Aegis. Donc aujourd'hui, nous avons une circonstance de cette grande chose qui s'appelle Aegis, et cette circonstance doit être nécessairement située dans le temps et dans l'espace par définition. C'est de la « circonstanciation ». Différemment, les manuels, les recettes, sont des formes de connaissances productives qui peuvent très bien exister sans « circonstanciation » de la production. Alors que la « *capability* » ne peut exister sans « circonstanciation » de la production. La « *capability* », c'est la juxtaposition des dispositifs physiques, de ce qui se passe dans les esprits humains, etc. à un moment donné. Pour que la production se fasse effectivement, il faut que cette « *capability* », cette juxtaposition, existe à un moment et dans un lieu donné.



Quand on adopte ce mode de raisonnement, on est amené à choisir comme unité d'analyse pertinente l'endroit précis où la connaissance se crée et la production se fait, que j'appelle « établissement ». Un établissement est un équipement productif géographiquement situé : par exemple une usine, un immeuble de bureaux ou un magasin. C'est au niveau de l'établissement que du temps est pris pour mettre ensemble tous ces différents ingrédients – les équipements, les configurations, les esprits humains préparés, etc. Et au bout d'un certain temps – car cette mise en commun peut durer très longtemps avant que cela n'aboutisse à un résultat – si le mélange « prend » et que cela se traduit par de la production dans ce contexte particulier de l'établissement particulier, alors on peut pérenniser cette situation. Et c'est relativement facile : une fois que l'investissement qui vise à créer une « *capability* » est réalisé, cette « *capability* » est durable. Elle dure jusqu'à ce qu'un individu décide de la modifier. Ce point est facile à comprendre : dans la création d'une « *capability* », il y a beaucoup d'information à compiler, et les individus vont devoir se remémorer cette information. Par exemple, ils doivent se rappeler ce qu'il faut faire pour que le travail soit bien réalisé. Or, on ne se souvient qu'à force de faire. Et ce processus coûte cher ! Le concept de « *capability cost* » se rattache à ceci : c'est l'ensemble des coûts subis pour mener à bien cette transformation d'inputs non connectés entre eux, parfois achetés sur le marché, en une configuration cohérente qui permet à la production de se faire. Entre ces deux états, il y a un fossé ! Et les processus dont je parle, en particulier l'apprentissage partagé, permettent de franchir ce fossé. Pour passer de l'état d'inputs « en tas » à l'état d'établissement productif, il faut réaliser des investissements coûteux. Et quels investissements ! Tout va mal au début : les gens se trompent, et cela fait perdre de l'argent à l'établissement. Ce coût des erreurs fait partie des « *capability costs* ».

Cette conception est différente de celle proposée par les économistes : une recette créée une fois pour toutes, et dont la réalisation à différentes échelles ne comporte aucun surcoût. Ainsi, selon les économistes, produire 400 unités par mois revient à produire deux fois 200 unités, avec la nuance liée aux économies d'échelle. Mais l'économie ne prend pas en considération d'autres aspects, comme celui consistant à faire

7. Sidney Winter a utilisé le mot « instanciation ».

passer l'information nécessaire à la production avec des inputs qui sont deux fois plus nombreux. Et les efforts pour y parvenir dépassent la simple multiplication par deux.

L'idée de « *capability cost* » repose sur ces fondements conceptuels. Elle repose sur la notion de « *capability* ». Pour le moment, c'est très simple. Evidemment, il reste énormément à faire. Il faudrait développer ce cadre, en comprendre les implications, et le confronter à des données empiriques. Dans le papier que je présente aujourd'hui, je pars de cette vision très simple des « *capability costs* » et la modélise dans un contexte d'évolution sectorielle. Les « *capability costs* » sont considérés comme des investissements irrécupérables qui surviennent lorsque les « *capabilities* » sont développées en une nouvelle « *capacity* ». Plus concrètement, dès qu'il y a un changement dans le niveau de production, il y a un coût à transformer les inputs qui arrivent dans l'entreprise en ressources idiosyncratiques capables de mener à bien le processus de production. Plus concrètement encore, si l'on a un nouvel établissement, il y a des investissements à mener au-delà de l'investissement économique qui consiste à acheter des machines. Ce coût supplémentaire est le « *capability cost* ». La question qui nous a semblé intéressante est celle de la durabilité d'un tel investissement. Une fois que l'entreprise a acquis ces « *capabilities* » – elle a créé de l'information, elle a coordonné cette information, il y a eu des essais et des erreurs, les gens ont appris en faisant etc. – est-ce que c'est durable ? Quand l'ensemble est bien coordonné et que cela marche, on aurait tendance à dire que cela dure, il n'y a pas de raison de changer. Les gens apprennent en faisant. Au début du processus, les rôles ne sont pas définis, personne ne sait bien comment il faut faire, puis à la fin du processus, l'établissement a défini un certain nombre d'opérations types et les gens « savent » comment il faut faire. Quand les employés changent de poste et que des nouveaux arrivent, le contexte bien établi de l'entreprise va le former très rapidement, le transformer en un ouvrier, un employé ou un cadre bien adapté aux différentes opérations qui permettent à l'entreprise de produire, qui aura les « *skills* » idiosyncratiques. Il suffit de mettre un nouveau travailleur à la place d'un autre, et l'apprentissage se fera de manière naturelle, sans qu'il y ait besoin de formation formelle – et même si celle-ci peut exister indépendamment. D'un point de vue théorique, cette idée est très proche de la cognition située en psychologie, selon laquelle le contexte détermine les connaissances acquises par les individus pour réaliser une tâche.

## Points de discussion

*Question : pourquoi le marché n'éjecte-t-il pas systématiquement les entreprises les moins efficaces ?*

Dans le papier, nous modélisons tout ceci, dans un cadre évolutionniste. Il s'agit d'une simulation, par phases, avec un chemin d'évolution vers un équilibre. Des entreprises avec des niveaux d'efficacité différents peuvent coexister à l'équilibre – l'efficacité étant le coefficient multiplicateur dans la fonction de production. En effet, considérons une entreprise un peu moins efficace, en concurrence avec une entreprise plus efficace. Une entreprise plus efficace peut vouloir produire à plus grande échelle, pour croître. Mais ce changement suppose qu'elle se lance dans des investissements coûteux et, au-delà, qu'elle subisse des « *capability costs* ». Si le surprofit espéré ne couvre pas cet ensemble de coûts, l'entreprise efficace peut décider de limiter sa croissance, et donc de laisser une place pour l'entreprise un peu moins efficace. Cette dernière a d'autant plus de chance de survivre qu'elle n'a pas besoin de changer son échelle de production et qu'elle ne fait que couvrir ses coûts d'exploitation sans se lancer dans de grands projets.

(Suite page 22)

(Suite de la page 21)

**Question : quelle est la portée du concept de « Dynamic Capability » ?**

Deux articles sont importants pour comprendre la notion de « *dynamic capability* » : Eisenhardt et Martin (2000)<sup>8</sup>, et Winter (2003)<sup>9</sup>. Ces deux articles montrent deux visions différentes du concept. Dans ma vision, les « *dynamic capabilities* » sont des macro-routines, des processus identifiables et nommables, comme « développement de nouveaux produits ». On a un processus organisationnel qui arrive dans de nombreuses organisations, généralement bien réglé, routinisé, répétitif. Kathleen Eisenhardt part du principe que ces routines ne peuvent pas expliquer le succès et l'échec des entreprises qui se trouvent sur des marchés fortement dynamiques. Sur ces marchés, dit-elle, le facteur-clé de succès se situera plutôt dans des modes d'organisation moins structurés, moins répétitifs, plus réactifs à ce qui se passe autour et c'est cela qui constitue les « *dynamic capabilities* ». Ma réaction à cette conception se résume à cette question : est-on sûr que ces « *capabilities* » existent ? Je suis sûr que mes « *dynamic capabilities* » existent ! Je n'ai aucun doute sur le fait que certaines entreprises ont des routines pour développer de nouveaux produits. Mais j'ai des doutes sur l'existence de « *capabilities* » spéciales qui expliqueraient le succès des entreprises dans un environnement vélocé. Il faudrait tester l'existence de telles « *capabilities* » – et c'est certainement ce que je ferais si j'étais étudiant aujourd'hui – mais ce n'est pas facile à réaliser ! Et à celui ou celle qui voudrait se lancer dans l'aventure, je dirais que pour trouver les « *dynamic capabilities* », il faut commencer par regarder les ressources humaines. Il faut regarder comment les gens sont gérés, s'il y a des caractéristiques organisationnelles spécifiques.

Si l'on prend ma version, on a un label « *dynamic capability* », des catégories d'exemples : développement de nouveaux produits, acquisitions, alliances, réplique organisationnelle, internationalisation répétée. Dans un article sur les acquisitions bancaires dans *Organization Science* (2002)<sup>10</sup>, nous avons demandé aux gens dans l'entreprise acheteuse de nous faire une liste des banques acquises dans les dernières années. Comme la liste était longue, nous avons émis l'hypothèse que cette entreprise répétait un processus d'acquisition bien rôdé. Alors nous avons demandé quelles étaient les différentes tâches qui constituaient ce processus, puis nous avons cherché le lien avec la performance. Y a-t-il un retour critique sur les différentes tâches ? Les gens se posent-ils la question de ce qui a bien marché et de ce qui pourrait être amélioré ? Y a-t-il un processus d'apprentissage ? Dans le secteur bancaire, certaines entreprises avaient un tel processus, et d'autres non. C'est assez surprenant de voir que certaines entreprises ne font rien pour encourager l'apprentissage. Et, lorsqu'un tel processus existe, sur quoi débouche-t-il ? y a-t-il un manuel ? HP par exemple a un manuel sur comment réaliser des alliances, et il est demandé de ne pas le prendre trop au sérieux ! Le manuel a alors juste un rôle d'information, mais ne vise pas à une utilisation rigide. Ces processus, lorsqu'ils sont répétés et bien rôdés, je les appelle « *dynamic capabilities* ». Il n'y a pas de question sur leur existence, sur leur signification stratégique, sur leur spécificité économique. Le coût de faire tout ceci correctement doit être récupéré : il n'y a rien de spécifique, rien de magique. Quand on apprend à mener une acquisition et qu'on en fait une, on attend un retour sur investissement. Ces processus visent à mieux contrôler le retour sur investissement, alors que l'environnement varie d'un cas à l'autre.

Dans tout ce que je dis là, il y a un message implicite. Ce message, c'est de ne pas être séduit par la mystique de l'expression. Cette mystique vient de l'article de Teece, Pisano et Schuen (1997)<sup>11</sup>, où un vague concept apparaît, qui serait la clé de la profitabilité des entreprises, et qui est difficile à identifier. Si la question est « on a une entreprise, quelles sont ses *dynamic capabilities* ? », j'ai peur que cela ne soit ni faisable

8. Eisenhardt Kathleen M. & Martin Jeffrey A. (2000), « Dynamic Capabilities: What Are They? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°10/11, pp. 1105-1121.

9. Winter Sidney G. (2003), « Understanding Dynamic Capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°10, pp. 991-995.

10. Zollo Maurizio & Winter Sidney G. (2002), « Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities », *Organization Science*, vol. 13, n°3, pp. 39-351

11. Teece David J., Pisano Gary & Shuen Amy (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, pp. 509-533

ni utile d'y répondre. Si l'on se pose la question « on a une entreprise qui fait quelque chose de répétitif mais dans des contextes différents tous les ans et je me demande comment elle est organisée pour faire cela », il est possible de trouver une réponse. On peut même effectuer des comparaisons entre différentes entreprises, à la manière de Zollo. Il pourrait y avoir une théorie des « *dynamic capabilities* », mais il n'y en pas aujourd'hui. Ce que l'on a, c'est un label, des exemples, des techniques de recherche, quelques pistes pour aller plus loin, mais il ne faut pas chercher des construits théoriques de haute portée : il n'y en a pas ! ■

Notes prises par *Corentin Curchod*  
Audencia

---

## Un essai sur le concept de capacité ou *capability*

Souvenir des Arts décoratifs et du Palais Royal

Comment peut-on définir et appréhender les capacités (*capabilities*) d'une firme ? De ce qu'une firme fait, on peut en déduire – et déjà avec des réserves sur ses performances réelles qui ne seront pleinement connues que plus tard – qu'elle est capable de le faire. Mais l'intérêt de la notion de capacité réside évidemment dans l'analyse dynamique : de ce qu'elle fait, la firme a intérêt à inférer ce qu'elle pourrait faire d'autre, de nouveau et de plus créateur de valeur. Et c'est ce qu'elle fait en permanence

Quelles sont donc les dimensions de la notion de capacité ?

Pour les mettre en évidence et les discuter, il peut être intéressant de partir d'une citation de Diderot sur le goût. L'exercice peut paraître frivole, mais l'est moins qu'on ne pourrait le penser : visiblement, en définissant le goût, Diderot le perçoit comme ce que l'on peut appeler une capacité, et il met en évidence les dimensions essentielles de cette dernière.

*« Qu'est-ce que le goût ? Une facilité acquise par des expériences répétées, à saisir le vrai ou le bon, avec la circonstance qui le rend beau, et d'en être promptement et vivement touché. »*

### « Une facilité acquise ... »

Richardson (1972), quand il tente de comprendre la capacité d'une firme à partir de ses activités, qui sont les seules choses que l'on peut constater, relie la capacité avec ce qu'il appelle les activités similaires (*similar activities*). Une firme coopère avec d'autres firmes pour unir ses activités propres à des activités complémentaires, mais elle développe ses capacités internes autour d'activités « similaires ». Et c'est bien là ce que les firmes cherchent à faire pour se développer : elles ont acquis au fil du



Denis Diderot  
par J.-H. Fragonard  
vers 1769

(Suite page 24)

(Suite de la page 23)

temps une facilité à faire certaines choses, et elles cherchent à l'étendre à des choses peu éloignées de ce qu'elles font – similaires, mais non strictement semblables. Le déploiement d'une stratégie réussie se joue dans la nuance de sens entre les deux adjectifs.

Cette notion de « similarité » est difficile à identifier. Les nouvelles activités seront-elles similaires, donc relativement faciles à développer, parce que la technologie mobilisée sera proche, ou parce que la relation au client est la même, ou parce que le savoir-faire financier sur lequel elles reposent est voisin, bien que les activités en elles-mêmes paraissent très différentes, ou parce qu'elles reposent sur un savoir-faire dans la gestion d'équipes performantes, quelles que soient les tâches qu'exercent ces équipes ? Ou en raison de la combinaison de deux de ces éléments ? A priori, les dirigeants de la firme l'ignorent. Ils butent sur le problème que Barney (1991) a identifié comme étant celui de l'ambiguïté causale : si les managers savaient exactement où se situent les forces de l'entreprise qu'ils dirigent, ses ressources, les causes de la facilité avec laquelle elle sait faire certaines choses, en un mot les causes de ses réussites, les extensions du domaine de capacité seraient aisées. Mais ils ne peuvent formuler que des conjectures. Ils essaient donc, et voient si ces dernières se vérifient.

### « ... par des expériences réitérées,... »

L'expression employée par Diderot mobilise deux mots essentiels, mais les rapproche avec la manière qui est la sienne, un peu rapide. Les deux éléments méritent d'être détaillés l'un et l'autre. Le premier est celui de l'itération. Pour étendre leurs capacités, ou découvrir leur capacité à faire des choses nouvelles similaires, les entreprises vont faire des essais, de manière progressive et itérative pour chercher quelles activités sont similaires à ce qu'elles savent déjà faire avec facilité, et quelles ne le sont pas – les auteurs anglo-saxons parlent ici de *stepping-stone* (Wernerfelt, 1984), c'est-à-dire du saut d'une pierre à l'autre pour traverser un gué. Le second est l'expérience. Ces itérations, conduisant à des réussites ou des échecs, vont être constituées comme des expériences. On retrouve ici la manière dont Dewey (1934, 2005 pour la traduction française ; voir aussi, Dumez, 2007) analyse l'expérience : l'entreprise franchit une limite, celle de ce qu'elle sait savoir faire, en essayant de faire quelque chose de nouveau, elle rencontre des problèmes, des résistances, elle élabore des savoirs nouveaux et prend conscience de ses capacités en les élargissant, réinterprétant ce qu'elle savait faire et le comprenant mieux, et inventant en même temps de nouveaux savoir-faire. L'expérience se découvre et s'enrichit au cours des itérations. Elle est jalonnée d'épiphanies (Dumez & Jeunemaître, 2006), moments au cours desquels les dirigeants changent leur manière de comprendre le marché dans lequel ils opèrent et la place de leur entreprise sur ces marchés, et où ils changent la stratégie et les pratiques en conséquence. La notion d'itération oriente l'étude de la dynamique des capacités vers l'analyse des séquences d'actions stratégiques comme construction d'expérience.

### « ... à saisir le vrai et le bon,... »

L'objectif est celui d'une création et d'une saisie de valeur. La recherche d'une extension des activités que l'on fait à d'autres, « similaires », donc que l'on pourra faire avec une « facilité acquise » c'est-à-dire à moindre frais, avec un avantage en coût sur les concurrents pour lesquels une telle « facilité » ne sera pas possible, produira un accroissement de valeur. La dialectique, on l'a dit, se joue dans la nuance du mot similaire : une activité trop semblable ne crée pas un accroissement de valeur substantiel, une activité trop éloignée rend le déploiement des nouvelles activités plus difficile, ne permet plus d'exploiter au mieux la facilité acquise, et risque de coûter plus

cher que prévu pour un gain plus hypothétique. Ce jeu d'invention autour de la similarité constitue le coeur de l'exploration et de l'élargissement par la firme de ses capacités.

### **« ... avec la circonstance qui le rend beau, ... »**

La menée itérative de tentatives qui se constituent en expérience se déroule dans un contexte mêlé, d'inférences, d'essais volontaires et de circonstances. Richardson (1972) ne manque pas de mentionner le rôle de ces dernières. Nulle part il ne se voit mieux, en stratégie, qu'en matière d'acquisitions et de désinvestissements. Pour élargir et renforcer ce qu'elles estiment être leurs capacités, pour pouvoir saisir de nouvelles opportunités de création de valeur, les firmes vendent des actifs qui leur paraissent correspondre à des capacités dépassées, et achètent des actifs qu'elles estiment nécessaires au déploiement d'activités nouvelles, elles tentent d'échanger des similarités passées contre des similarités futures, en maintenant leur même facilité à faire. Dans ce jeu d'échanges, les circonstances sont une contrainte, en même temps qu'elles offrent des possibilités : l'entreprise qui offrirait les meilleures ressources nécessaires au renforcement d'une capacité, peut ne pas être sur le marché. Une entreprise se trouve à vendre, à laquelle on pouvait ne pas avoir songé, mais qui se révèle offrir des possibilités de saut sur une pierre un peu plus éloignée que celle que l'on avait en vue.

### **« ... et d'en être promptement et vivement touché. »**

Si l'on choisit d'éviter le rapprochement facile entre ce qui vient d'être dit et le verbe « toucher » – toucher les dividendes de la mise en oeuvre de nouvelles activités –, l'accent sera mis sur le promptement. Dans le déploiement des capacités vers de nouvelles activités, le temps joue un rôle essentiel. Il est ici lié à la notion d'avantage au premier à agir (*first mover advantage* – Lieberman & Montgomery, 1998). S'il existe dans les activités à explorer un avantage de ce type, la rapidité est cruciale. Cette dernière est évidemment liée aux notions de similarité et de facilité acquise : si l'activité a été correctement analysée comme similaire, la firme pourra exploiter sa facilité à l'assurer et sera en mesure de la mettre en oeuvre rapidement.

### **Reprise du concept**

On peut alors reprendre les dimensions du concept de capacité : en dynamique, la capacité consiste à savoir identifier et réaliser des activités proches de celles que l'on maîtrise déjà et dans lesquelles on a acquis au fil du temps une facilité à faire ; mais, en raison de l'ambiguïté causale, cette similarité ne peut être recherchée et établie que par un processus itératif d'essais et d'erreurs qui, constitués en expériences et épiphanies, éclairent la firme sur ses capacités tout en les étendant ; si la firme réussit à trouver ces activités similaires, elle peut, du fait de sa facilité acquise, jouir d'un avantage concurrentiel et accroître sa création de valeur.

Sur le plan méthodologique, le chercheur peut accompagner la dynamique itérative et l'interpréter – observation participante, recherche-action – ou la reconstituer *a posteriori* à partir d'une analyse chronologique et narrative. Dans le premier cas, il aura un accès privilégié à la manière dont l'entreprise conduit le processus d'inférence allant des activités qu'elle sait faire à la recherche des activités similaires qu'elle croit pouvoir faire, et à la manière dont les expériences se construisent. Il manquera par contre de recul sur le déploiement de la capacité dans le temps, sur la séquence d'actions. Dans le second cas, il devra reconstituer *a posteriori* les inférences et les expériences, mais se centrera sur des séquences. L'analyse devra prendre en compte la manière dont la firme peut essayer de compléter ses capacités par des acquisitions (en

(Suite page 26)

(Suite de la page 25)

vendant en parallèle les actifs liés à des capacités passées pour dégager les ressources nécessaires à ces nouveaux développements) – orchestration externe des actifs – et la manière dont elle modifie par des réorganisations le portefeuille de ses activités en redéfinissant les « similarités » – orchestration interne des actifs. Ce qu'il mettra en évidence est la levée progressive de l'ambiguïté causale et la dialectique concrète entre activités, seuls éléments directement observables, et capacités, pouvant confronter les inférences faites par l'entreprise au cours d'une séquence avec celles qu'il peut construire lui-même avec le recul sur cette séquence.

## Références

- Barney Jay B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, pp. 99-120
- Dewey John (2005, trad. franç), *OEuvres philosophiques, Tome III. L'art comme expérience*, Pau, Publications de l'Université de Pau, Editions Farrago ; première édition : Dewey John (1934), *Art as Experience*, New York, Minton, Balch & Company
- Dumez Hervé (2007), « Un contre modèle de l'action : l'expérience selon Dewey », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 3, n°4, (n° spécial « Pragmatisme et approche des organisations »), pp. 18-24
- Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2006), « Reviving narratives in economics and management : towards an integrated perspective of modelling, statistical inference and narratives », *European Management Review*, vol. 3, n°1, pp. 32-43
- Helfat Constance E. *et al.* (2007), *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford, Blackwell Publishing
- Lieberman Marvin B. & Montgomery David B. (1998), « First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view », *Strategic Management Journal*, vol. 19, n°12, pp. 1111-1125
- Richardson George B. (1972), « The Organisation of Industry », *The Economic Journal*, vol. 82, n°327, pp. 883-896
- Wernerfelt Birger (1984), « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, pp. 171-180 ■

**Hervé Dumez**  
CNRS / École Polytechnique

Responsable de la publication : Hervé Dumez  
Rédaction : Caroline Mathieu - Colette Depeyre  
Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton