



**HAL**  
open science

## Un essai sur le concept de capacité ou capability

Hervé Dumez

► **To cite this version:**

Hervé Dumez. Un essai sur le concept de capacité ou capability. Le Libellio d'AEGIS, 2007, 3 (5).  
hal-00263364

**HAL Id: hal-00263364**

**<https://hal.science/hal-00263364v1>**

Submitted on 21 Apr 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Dumez Hervé (2007) "Un essai sur le concept de capacité ou capability", *Le Libellio d'Aegis*, volume 3, n° 5, Numéro Spécial, décembre, pp. 23-26

**DYNAMIC CAPABILITIES**

**Sommaire**

**1**

Introduction au numéro spécial

*C. Depeyre*

**2**

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

*C. Depeyre & N. Mirc*

**13**

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

*E. Rigaud*

**17**

The Dynamics of Wealth, Profit and Sustainable Advantage

*C. Curchod*

**23**

Un essai sur le concept de capacité ou *capability*

*H. Dumez*

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

## 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 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 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.), *Œuvres 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