

Capacités organisationnelles de l'administration électronique

Gilles St-Amant

Département de Management & Technologie
Université du Québec à Montréal

Le 4 novembre 2003

L'objectif de la présentation

**Vous présenter à un cadre de développement
des capacités organisationnelles [de
l'administration électronique]**

- St-Amant, Gilles & Renard Laurent. *Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles*, Document de travail, octobre 2003, Cahier de la Chaire en Gestion des compétences.

Contexte

- **Contrat de recherche avec Sous-secrétariat à l'infrastructure et à la gestion des ressources informationnelles (SSIGRI) du SCT**
- **La diffusion détaillée des résultats commencera vers le début décembre**

Plan de la présentation

Plan

Objectif

Situation

Modèle

Développement

Conclusion

- **Aspects théoriques**

- **Aspects pratiques**

(section disponible en décembre 2003)

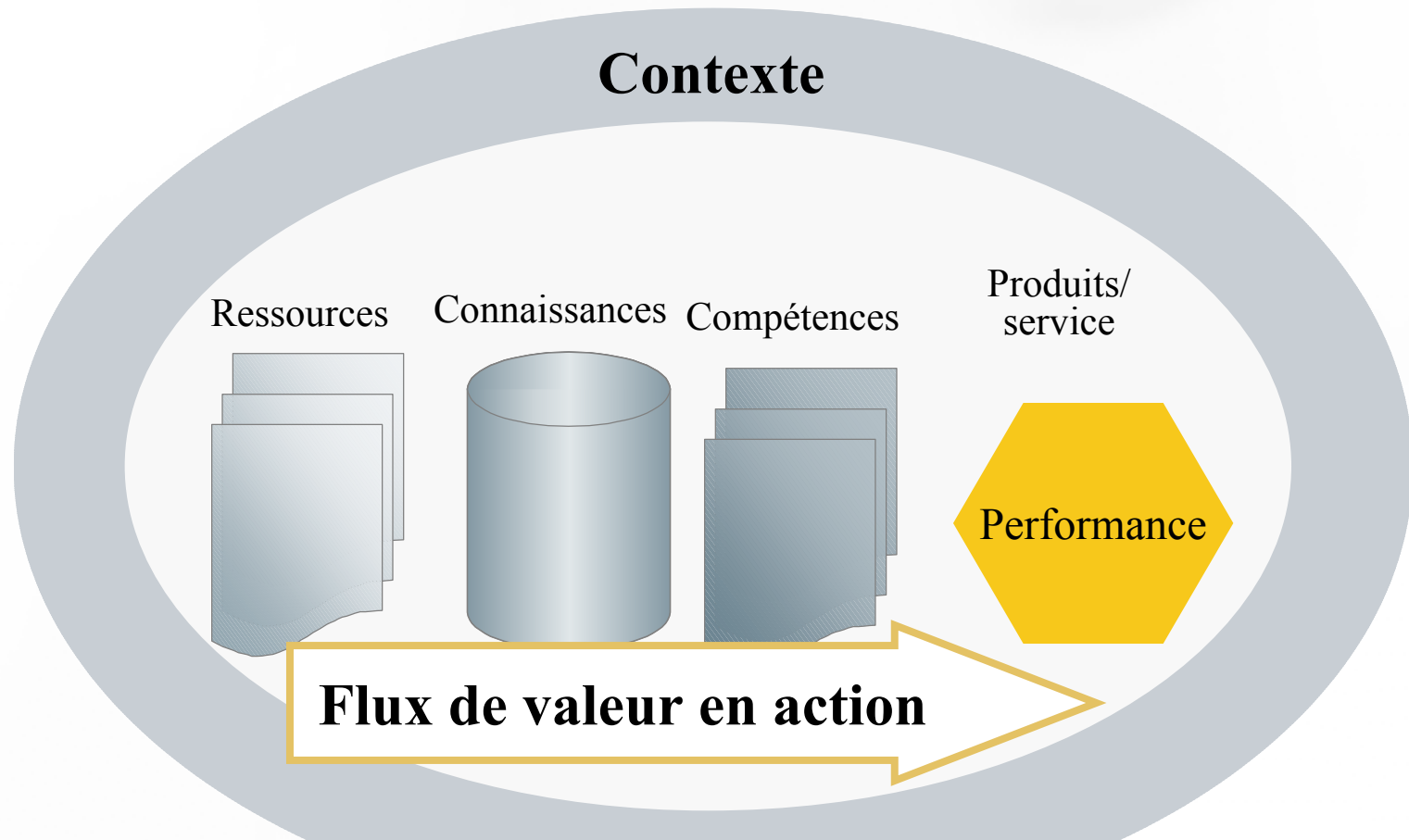
Plan des aspects théoriques

- **Qu'est-ce qu'une capacité organisationnelle ?**
- **Apprentissage et niveaux de maturité des capacités organisationnelles ?**
- **Développement des capacités organisationnelles ?**
- **Les capacités organisationnelles sont soumises à des dépendances de sentier ?**
- **Pourquoi les capacités organisationnelles ?**



**Qu'est-ce qu'une capacité
organisationnelle ?**

Les composantes d'une capacité organisationnelle

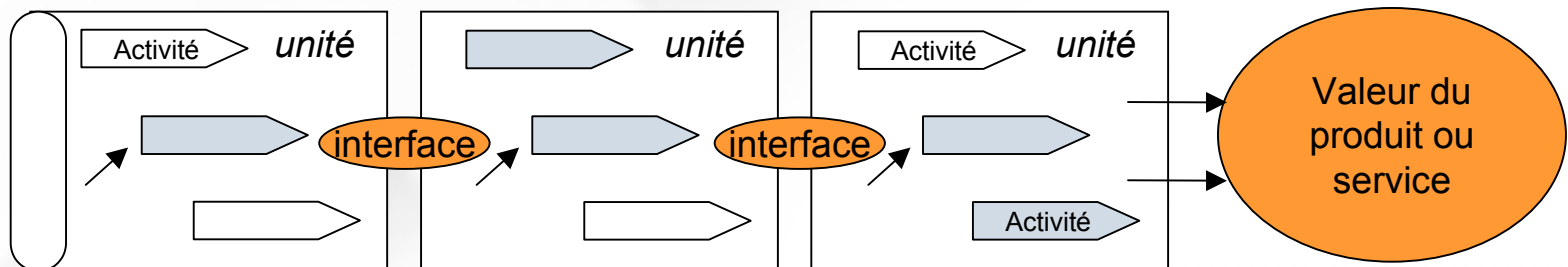


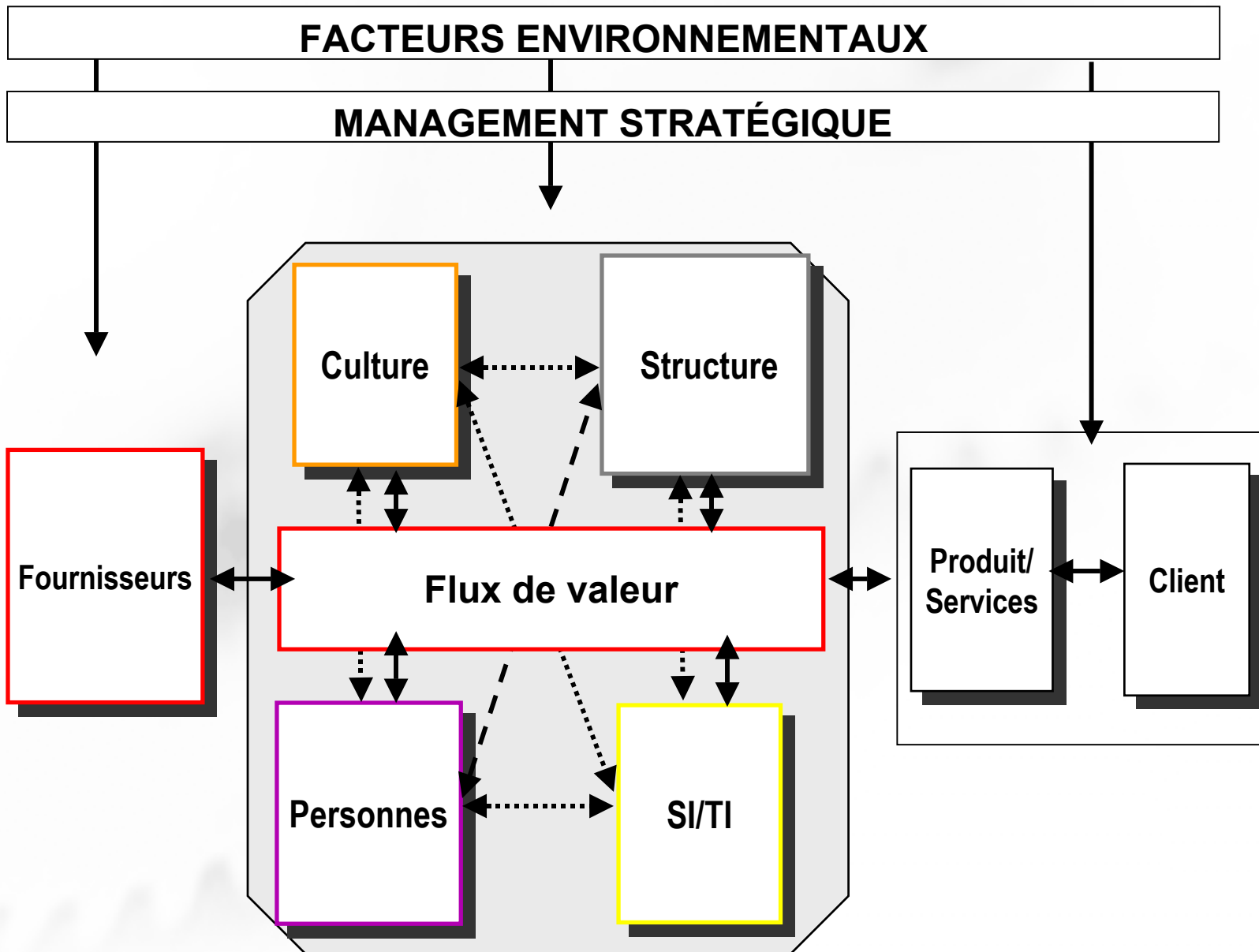
« Le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources, de compétences et de connaissances à travers différents flux de valeur pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques. »

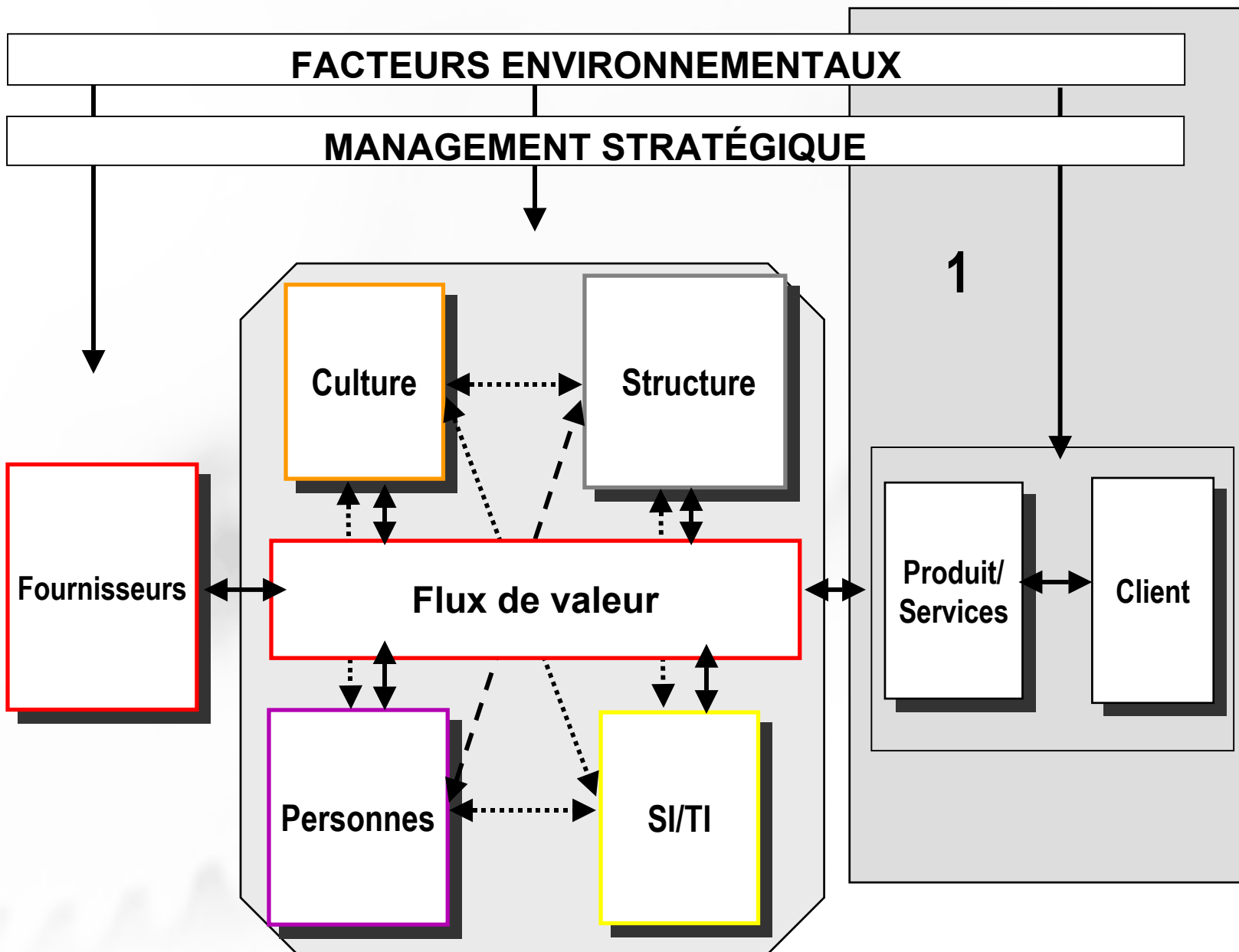
Flux de valeur

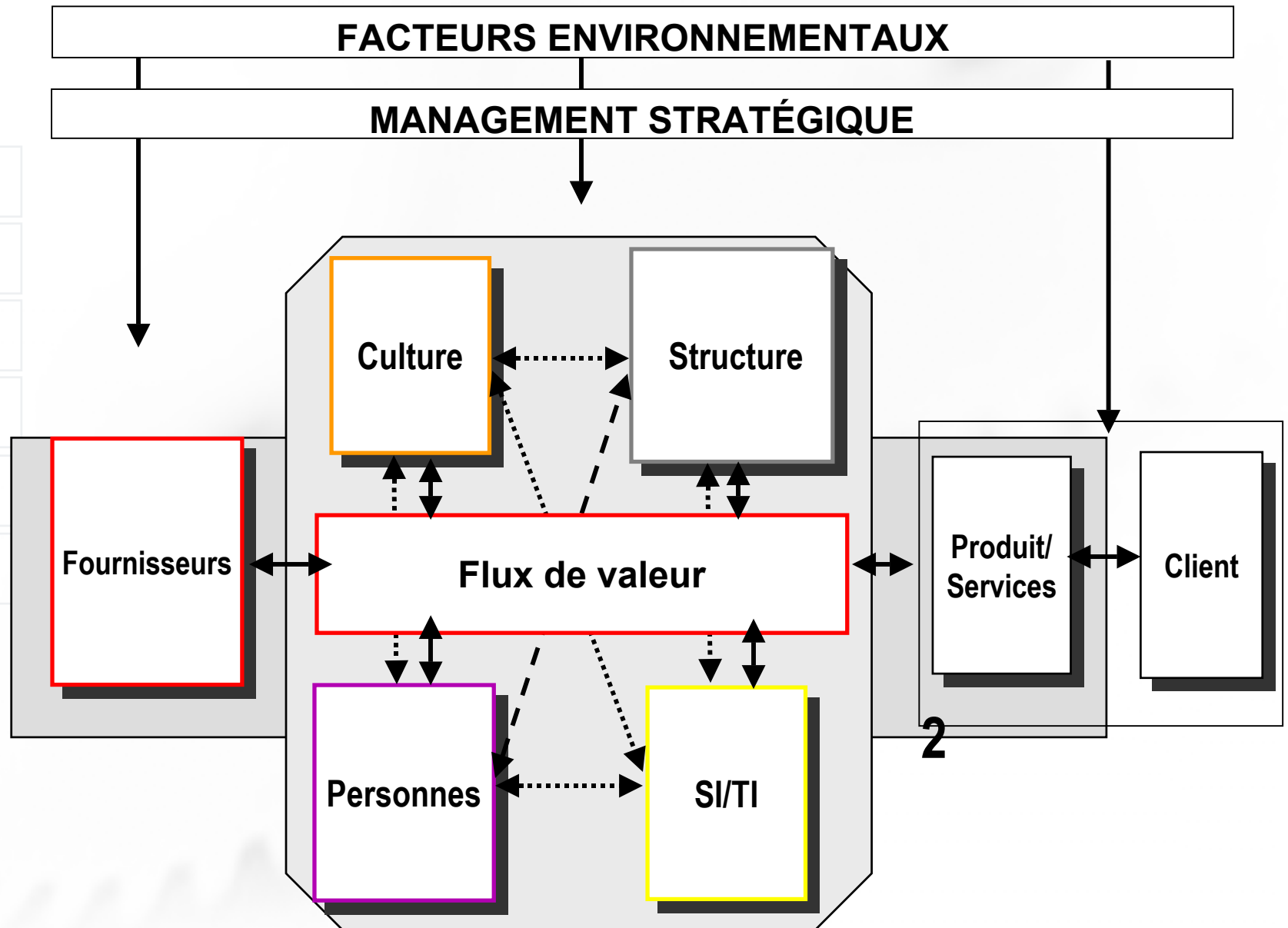
Un flux de valeur est:

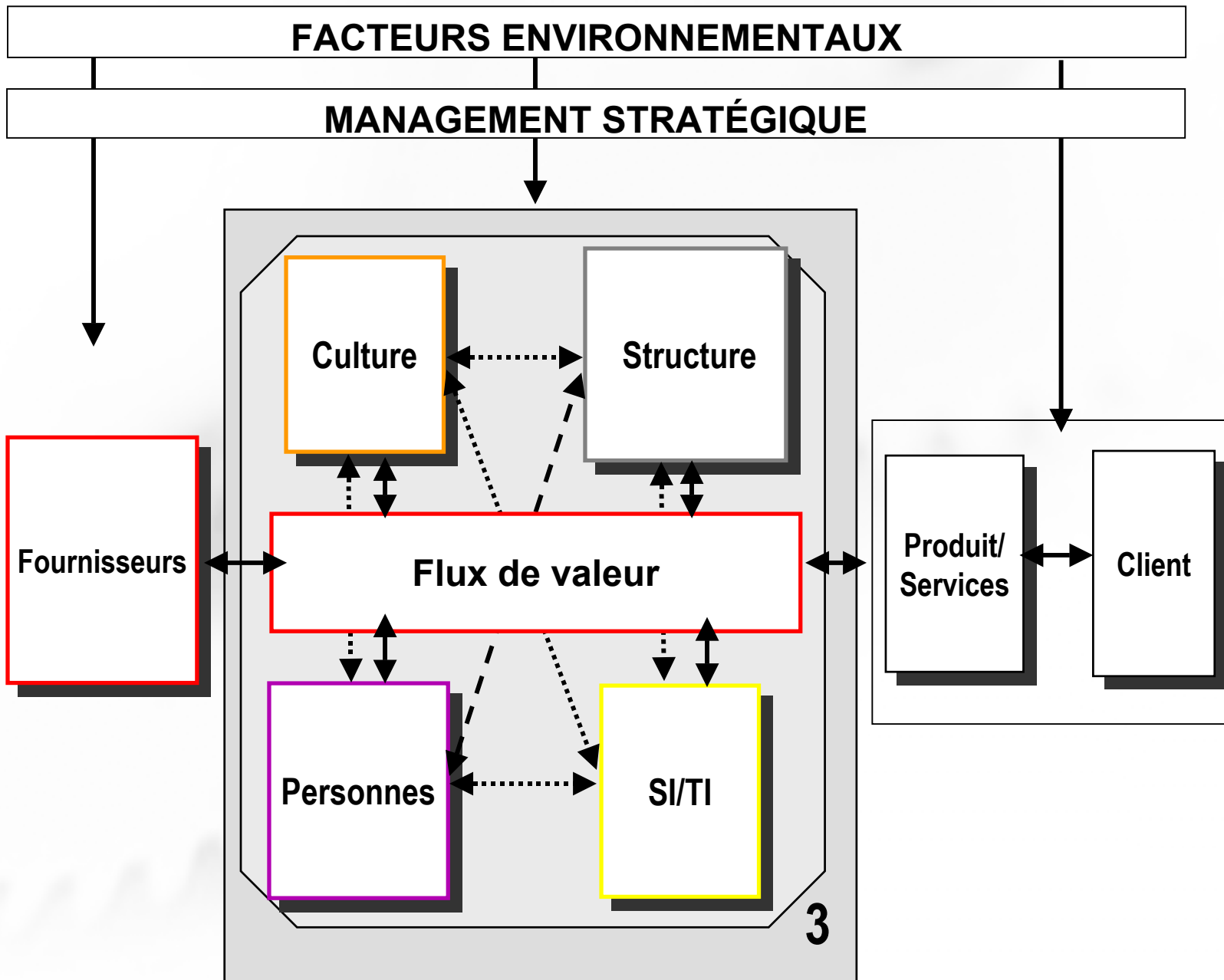
- Un ensemble de processus et **d'activités interreliés**
- destinés à offrir de la **valeur au client**
- **par-delà les frontières** entre les différentes unités administratives de l'entreprise ou entre différentes entreprises











Ressources

- *Les moyens qui sont nécessaires pour réaliser la transformation des intrants en extrants d'un flux de valeur et qui sont la propriété de la firme*
- *Catégories de ressources*
 - Les ressources physiques
 - Les ressources financières
 - Les ressources technologiques
 - Les ressources organisationnelles.

Les connaissances

- Elles sont indispensables pour:
 - mettre en action les ressources dans des flux de valeurs et
 - déterminer la manière dont elles vont être déployées, combinées et coordonnées
- Les connaissances vont permettre d'extraire des ressources, les services productifs (Penrose, 1959)

Connaissance individuelle

- La catégorie des **savoirs** (ou encore connaissance déclarative ou explicite)
- La catégorie des **savoir-faire** (ou encore connaissance procédurale ou tacite).
- La catégorie des **savoir-être** (la connaissance des attitudes qui permettent de se comporter comme il convient, au bon moment).

Connaissance organisationnelle

- Les **connaissances partagées** par les membres d'une organisation et qui ont trait à **l'action de cette organisation**

Compétence

- *La compétence d'un individu est une **intelligence pratique des situations** qui s'appuie sur des ressources et des connaissances et qui les transforment (Zafarian, 1999; Albino et al 2001)*

Compétence

- S'intéresser aux connaissances fait souvent oublier que c'est l'individu connaissant qui agit
- C'est dans **l'action** que l'individu exprime et met en œuvre sa compétence

Expression de la compétence

- L'individu mobilise un ensemble de connaissances, mais il a aussi besoin d'un certain nombre de moyens, qui sont les ressources
- Les compétences ne peuvent se déployer sans leur présence

Expression de la compétence

- il ne s'agit pas d'appliquer une connaissance préalable, mais de savoir la mobiliser à bon escient en **fonction du contexte** (de la situation)
- La dimension purement **cognitive** doit être associée à la dimension **compréhensive**

Expression de la capacité organisationnelle

- Un patron (pattern) d'activités collectives appris et stabilisé produit par l'interaction *d'individus compétents* mobilisant des *connaissances* et des *ressources* pour réaliser des flux de valeur (processus) dans le *contexte* d'une organisation, et ce, pour réaliser des extrants nécessaires à l'atteinte *d'objectifs stratégiques* préalablement définis

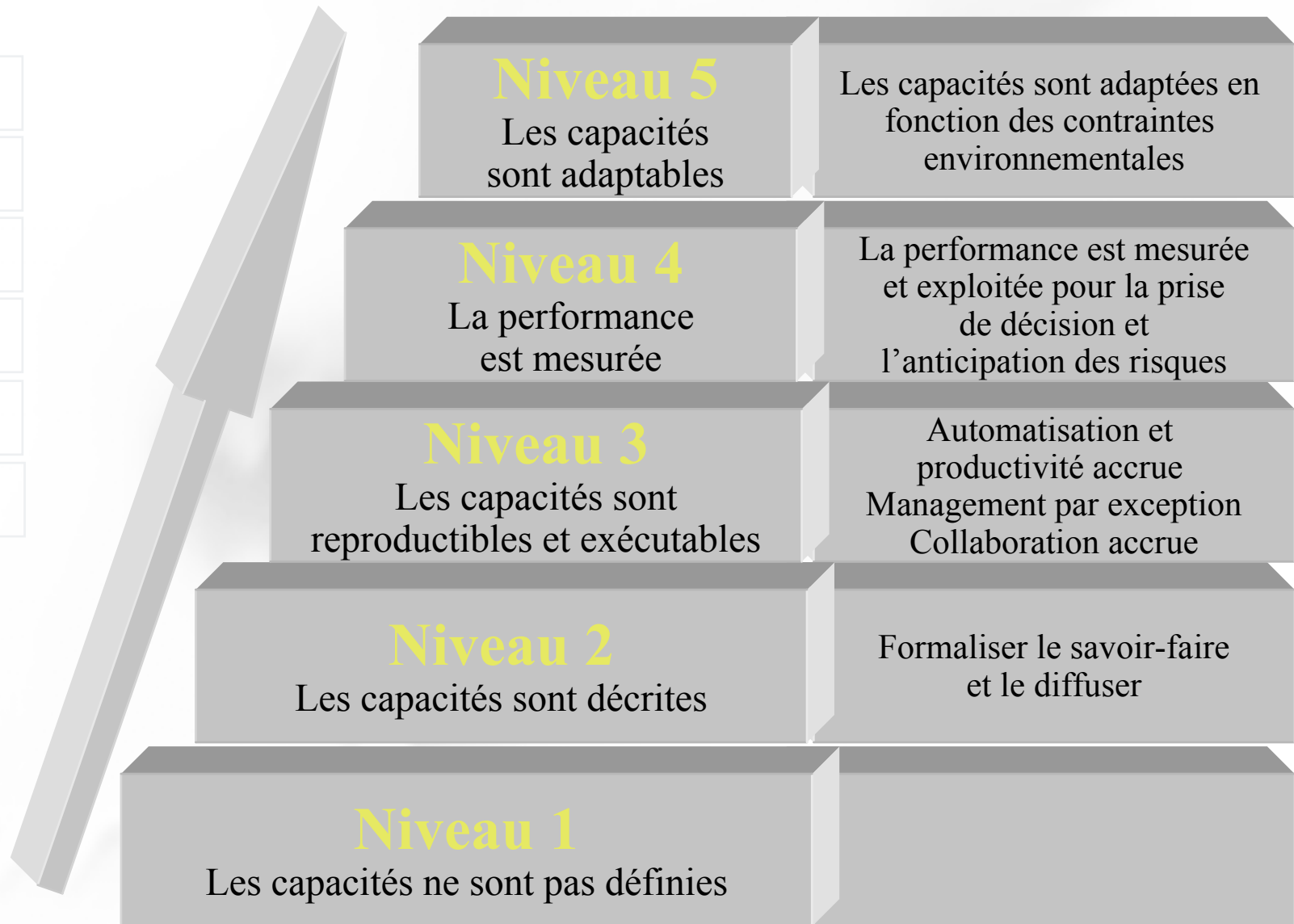


Apprentissage et niveaux de maturité d'une capacité organisationnelle

Modèle de maturité

- La capacité organisationnelle est soumise au principe de l'apprentissage
- On peut envisager le développement d'une capacité selon un modèle de maturité

Cinq niveaux de maturité d'une capacité



Les déterminants de la performance de l'apprentissage de la capacité (Winter, 2000)

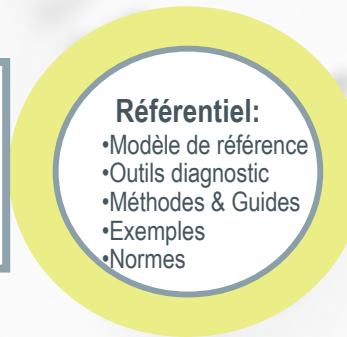
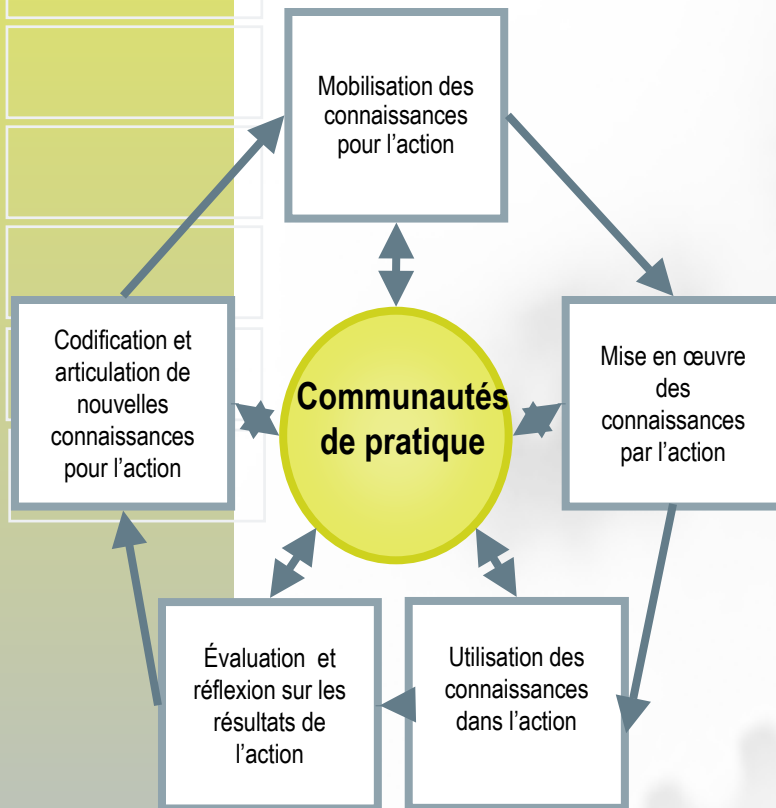
Les seuils de succès	Seuil de performance minimal à atteindre par la capacité organisationnelle
La documentation	Les données colligées par d'autres organisations qui ont développé le même type de capacité organisationnelle
Les plans et les cibles	Les niveaux de performance critique à atteindre notamment en regard d'objectifs stratégiques
Les expériences reliées	Les expériences antérieures de la firme en terme d'apprentissage surtout si la capacité ressemble à ce qui a déjà été appris précédemment
Les expériences diverses	Les informations qui sont disponibles en regard des expériences des autres organisations notamment si la capacité à développer tente d'imiter celle d'autres organisations
Les coûts de l'apprentissage	Les coûts et les bénéfices
Les objectifs à long terme	Les objectifs qui ont trait aux aspirations de l'organisation en termes de but à atteindre



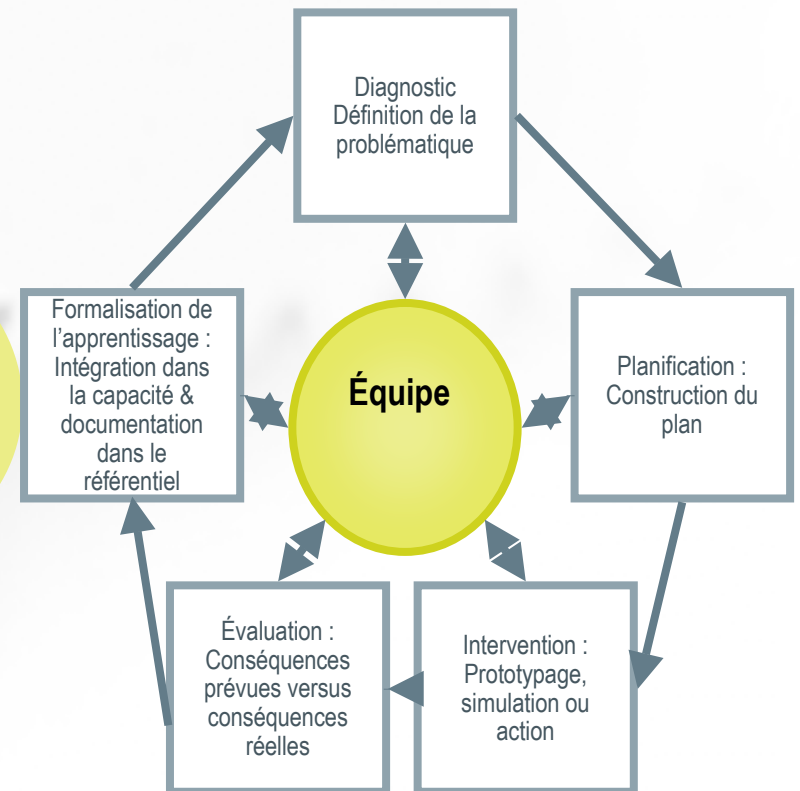
Développement des capacités organisationnelles ?

Développement des capacités organisationnelles

Gestion des connaissances



Gestion du processus de résolution de problème





Dépendance de sentier

Dépendance de sentier

- Les possibilités de transformation d'une organisation sont «dans une certaine mesure» dépendantes du passé.
- *«À chaque pas d'un cheminement, plusieurs choix politiques et économiques, fournissant des alternatives réelles, sont possibles. La dépendance de sentier est une façon de réduire conceptuellement la gamme de choix et de lier les décisions dans le temps. Mais il ne s'agit pas d'un processus inévitable, où le passé prédirait clairement l'avenir»*

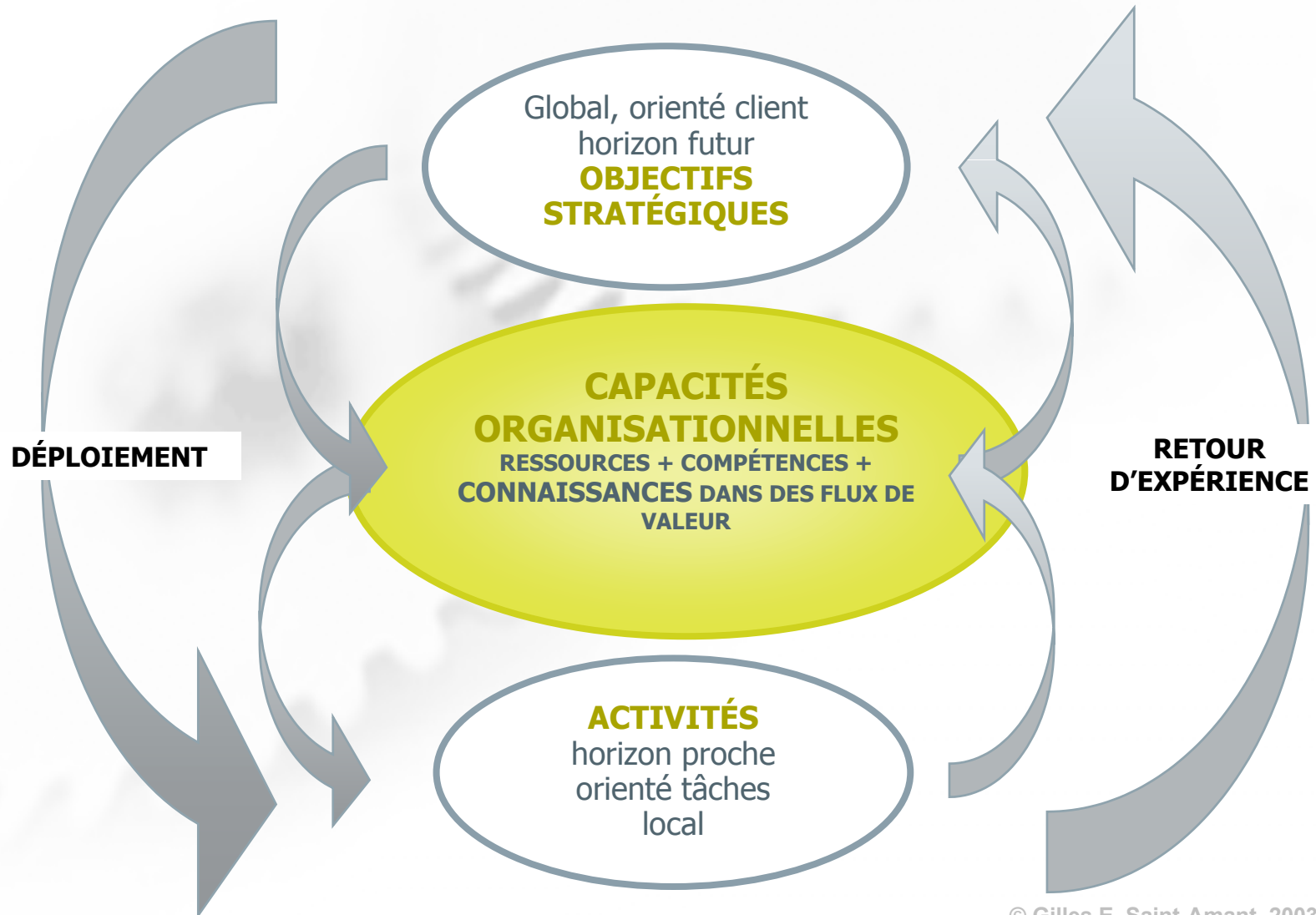
Dans North, Douglass. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press, pages 98-99.



**Pourquoi s'intéresser aux capacités
organisationnelles ?**

Déployer la stratégie par les capacités organisationnelles

Situation



Postulats

- La mise en œuvre de la stratégie repose sur un ensemble de capacités organisationnelles
- Leur absence explique les échecs de la mise en œuvre de la stratégie
- Il existe des niveaux de maturité des capacités organisationnelles