

Capacité d'absorption et apprentissage organisationnel, quelle relation ?

Bilal Bourkha

Ecole Universitaire de Management de Lille

b.bourkha@gmail.com

Résumé :

La capacité d'absorption a été profondément liée à l'apprentissage organisationnel depuis l'article fondateur de Cohen et Levinthal (1990). Pourtant, cette relation entre les deux phénomènes n'a pas été établie de façon directe. Afin d'examiner cette liaison nous avons étudié le processus des capacités d'absorption développées par une banque pour réagir sur le marché des cartes bancaires. Cette étude a montré l'effet de l'apprentissage organisationnel sur les différentes dimensions de la capacité d'absorption, mais il est insuffisant pour atteindre une compréhension complète de la relation entre les deux phénomènes.

Mots-clés : capacité d'absorption, apprentissage organisationnel, capacité dynamique, étude de cas

Capacité d'absorption et apprentissage organisationnel, quelle relation ?

INTRODUCTION

Quelle relation peut-on établir entre la capacité d'absorption et l'apprentissage organisationnel ? La réponse à cette question présente l'objectif de cet article. La capacité d'absorption est définie comme les capacités collectives d'une entreprise qui fournissent des connaissances préalables « à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, l'assimiler et l'appliquer à des fins commerciales » (Cohen et Levinthal, 1990 : 128). Depuis la création de ce concept, les chercheurs en management stratégique l'ont pris en considération et ils ont clairement reconnu sa relation avec l'apprentissage organisationnel, bien que ni les auteurs fondateurs, ni les auteurs ultérieurs aient articulé la relation entre les deux phénomènes. Nous pensons que la définition de ce rapprochement entre la capacité d'absorption et l'apprentissage organisationnel est importante dans la mesure où elle permettra de faire progresser la compréhension de la capacité d'absorption et également de découvrir des nouveaux effets positifs de l'apprentissage.

Dans ce travail, nous allons étudier la nature de la relation entre la capacité d'absorption et l'apprentissage organisationnel. Nous essayerons d'identifier le processus de la capacité d'absorption développé pour toutes les réactions concurrentielles imitatives sur le marché des cartes bancaires privatives¹. Nous pensons que l'analyse de ce processus après une nième réaction peut nous permettre de déterminer l'impact de l'apprentissage organisationnel sur le fonctionnement de la capacité d'absorption. Avant de développer notre méthodologie employée pour mener cette recherche, nous commençons par examiner comment la littérature existante a lié ces deux phénomènes. Dans un dernier point de l'article nous présenterons nos résultats.

¹ Des cartes utilisables uniquement dans les GAB de la banque qui l'a distribué.

REVUE DE LITTÉRATURE

Lane et ses collègues (2006) et Sun et Anderson (2010) ont clairement associé la capacité d'absorption à l'apprentissage organisationnel. Mais pour Roberts et ses collègues (2012), cette relation n'est pas claire. Ces chercheurs critiquent la façon utilisée par Lane et ses collègues pour lier une théorie « apprentissage organisationnel » à un concept « capacité d'absorption ». Par contre, le travail de Sun et Anderson (2010) nous semble intéressant théoriquement, les auteurs développent certaines propositions concernant l'impact de l'apprentissage organisationnel sur les quatre dimensions de la capacité d'absorption définies par Zahra et George (2002), sans les vérifier empiriquement.

Dans la littérature nous avons repéré deux types de relation entre l'apprentissage organisationnel et la capacité d'absorption. En premier lieu un type de *relation directe* entre les déterminants de l'apprentissage organisationnel et les dimensions de la capacité d'absorption et celui d'une *relation indirecte*, sous la forme d'une association entre la capacité d'absorption et une capacité dynamique. Avant de développer cette relation, nous aimerions signaler le nombre important de définitions liées à ces concepts. Les définitions concernant l'apprentissage organisationnel et la capacité d'absorption sont pratiquement aussi nombreuses que les travaux qui leur sont consacrés. Ces définitions se différencient selon l'appartenance théorique des chercheurs.

Apprentissage organisationnel

Cyert et March (1963) et March et Simon (1958) sont les premiers qui décrivent les organisations comme des systèmes capables d'apprendre. Pour Huber (1991) l'apprentissage peut être un processus intentionnel ou non dans le sens où certaines organisations apprennent sans l'intention d'apprendre. La majorité des travaux existants a souvent insisté sur le rôle joué par les expériences passées (Cyert et March, 1963) et par les routines (Levinthal et March, 1993 ; Levitt et March, 1988 ; Nelson et Winter, 1982) dans le processus d'apprentissage. Concernant la définition de ce phénomène nous présentons dans le tableau ci-dessous (Cf. tableau 1) un extrait des définitions les plus utilisées en management stratégique.

Capacité d'absorption

Kedia et Bhagat (1988) sont les premiers à introduire le concept de « capacité d'absorption » dans une étude de transfert de technologie entre les organisations de différentes cultures nationales par. Deux ans après, Cohen et Levinthal (1990) ont fourni une forme plus structurée de la construction de la capacité d'absorption. Ces deux chercheurs l'ont défini sous la forme de trois phases: la connaissance de la valeur des nouvelles informations ; l'assimilation de ces informations et leur exploitation à des fins commerciales. En se fondant sur cette définition, Zahra et George (2002) ont décomposé la capacité d'absorption en quatre dimensions (acquisition, assimilation, transformation et exploitation) au lieu des trois (reconnaissance de la valeur, assimilation et exploitation) avancées par Cohen et Levinthal. L'une des contributions importantes de Zahra et George (2002) est le fait de distinguer deux types de capacité d'absorption : une capacité d'absorption potentielle (acquisition et assimilation) et une capacité d'absorption réalisée (transformation et exploitation). Cette décomposition trouve son origine d'une part dans le travail de March (1991) sur l'exploration de nouvelles possibilités pour l'organisation et sur l'exploitation des connaissances existantes et d'autre part dans celui de Keller (1996) sur la création et l'acquisition de technologies. Ces deux articles sont considérés comme fondateurs et sont les plus utilisés bien que d'autres définitions ont été développées ces dernières années (Cf. tableau 1).

| Auteurs | Définition |
|---|--|
| Apprentissage organisationnel | |
| Cyert et March (1963) | Adaptation de l'organisation à son environnement. |
| Argyris et Schön (1978) | Processus par lequel les membres d'une organisation corrigent les erreurs détectées en modifiant leur action. |
| Levitt et March (1988) | Processus par lequel les organisations codifient les actions du passé et les transforment en routines. |
| Koenig (2006) | Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie les situations et leur gestion. |
| Child (2001) | L'acquisition, la conversion et la création de savoir dans le but de faciliter la réalisation des objectifs organisationnels. |
| Capacité d'absorption | |
| Cohen et Levinthal (1990) | L'aptitude d'une firme à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales. |
| Mowery et Oxley (1995) | Un large éventail de compétences qui reflète la nécessité de traiter les composants tacites de la technologie transférée, aussi bien que le besoin fréquent de modifier une technologie externe pour des applications propres à l'entreprise |
| Zahra et George (2002) | Un ensemble de routines et de procédés organisationnels par lesquels la firme acquiert, assimile, transforme et exploite les connaissances afin de produire une aptitude organisationnelle dynamique |
| Todorova et Durisin (2007) | Une habilité à identifier et à évaluer une connaissance externe, à l'assimiler et à la commercialiser |
| Cadiz, Sawyer et Griffith (2009) | Capacité à transformer les nouvelles connaissances en connaissances utilisables par les processus d'évaluation (identification et filtrage des informations précieuses), l'assimilation (conversion de nouvelles connaissances en connaissances utilisables) et l'application (en utilisant les connaissances) |

Tableau 1 : Capacité d'absorption & apprentissage organisationnel : définitions

Nous avons constaté qu'après chaque travail théorique sur l'apprentissage organisationnel l'auteur ou les auteurs en proposent une nouvelle définition. Ce constat est valable également pour les travaux sur les capacités d'absorption. Nous rappelons que l'objectif de cet article n'est pas de critiquer les définitions de ces concepts ni de proposer une nouvelle,

mais d'examiner la relation entre eux. Nous considérons que la relation entre deux phénomènes qui sont eux mêmes considérés comme complexes doit être compliquée.

1. Apprentissage organisationnel, levier de la capacité d'absorption

Dans l'article de Cohen et Levinthal (1990) le terme « capacité d'absorption » apparaît 130 fois tandis que les mots « apprendre » ou « apprentissage » apparaissent 95 fois. Pourtant, nous n'avons remarqué aucune relation explicite entre les deux concepts. Lier la capacité d'absorption à l'apprentissage nous semble peu compréhensible, malgré l'existence de certaines définitions de l'apprentissage organisationnel proches de la définition de la capacité d'absorption. Fiol et Lyles (1985) ont défini « apprentissage organisationnel » comme le processus d'amélioration des actions par leur meilleure compréhension. Garvin (1993) a défini l'« organisation apprenante » comme celle capable de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, et également de s'adapter en fonction des nouvelles connaissances. A titre d'exemple, ces définitions montrent clairement la similitude entre les deux concepts. Si la capacité d'absorption est l'apprentissage organisationnel alors quel est l'intérêt de l'article fondateur de Cohen et Levinthal (1990) sur la capacité d'absorption et les autres qui ont développé ce concept? Nous pensons que faire une distinction est important afin d'éviter toute confusion.

La relation entre la capacité d'absorption et l'apprentissage organisationnel a été évoquée selon plusieurs points de vue : la capacité d'absorption comme un mécanisme de l'apprentissage organisationnel (Kim et Lee, 2002 ; Reagans et McEvily, 2000 ; Szulanski, 1996) ; l'apprentissage comme une source de l'absorption (Liao et al., 2007 ; Knoppen et al., 2011 ; Doranova et., 2011). Dans tous ces travaux la relation entre les deux phénomènes est implicite, à l'exception de Reagans et McEvily (2000) et Szulanski (1996) qui l'ont testé empiriquement.

La capacité d'absorption comme un mécanisme d'apprentissage

La capacité d'absorption permet aux organisations d'apprendre à acquérir, à assimiler et également à appliquer les nouvelles connaissances sur le marché. Certaines études empiriques ont montré que la capacité d'absorption peut être un antécédent à l'apprentissage. Reagans et McEvily (2000) ont constaté que les connaissances acquises par l'organisation sont

positivement corrélées avec la capacité d'absorption développée par cette organisation. Ces deux chercheurs sont l'un des rares qui considèrent la capacité d'absorption comme un antécédent de l'apprentissage. Cette même relation a été développée, théoriquement, par Sun et Anderson (2010)

Apprentissage, comme source de la capacité d'absorption

Certains chercheurs (Liao et al., 2007 ; Knoppen et al., 2011 ; Doranova et., 2011) ont considéré la capacité d'absorption comme le résultat de l'apprentissage. Liao et al. (2007) ont, empiriquement, montré que le développement des connaissances au sein d'une organisation enrichi son répertoire des connaissances ce qui peut faciliter et renforcer sa capacité d'absorber les nouvelles informations et connaissances sur le marché. Knoppen et al. (2011) ont suggéré que plus les connaissances sont acquises suite à des relations inter-organisationnelles plus l'organisation pourra développer une capacité d'absorption afin d'innover. Pour ces chercheurs la capacité d'absorption est le résultat des connaissances cumulées. D'autres comme Kim (1998) et Mario (2012) supposent que l'apprentissage peut accélérer le déploiement récurrent de la capacité d'absorption.

Un autre point vue a été développé par Lane et ses collègues (2006) il s'agit de la relation « récursive » existante entre la capacité d'absorption et l'apprentissage. Veugelers (1997) avance l'idée que la capacité d'absorption d'une organisation permet d'apprendre de la R&D externe dans le sens où les efforts de la R&D permettent d'améliorer et d'accélérer le développement d'une capacité d'absorption. Cette relation « algorithmique » entre la capacité d'absorption et d'autres capacités organisationnelles a permis de considérer la capacité d'absorption comme « la capacité de la capacité d'absorption » (Sun et Anderson, 2010) ou comme une capacité dynamique (Zahra et George, 2002).

Certains chercheurs qui ont essayé de relier l'apprentissage organisationnel et la capacité d'absorption ont proposé une définition de cette dernière dans laquelle la relation est clairement identifiable (Cf. tableau 2).

| Auteurs | Définition |
|--|--|
| Kim (1998) | La capacité d'absorption requiert des capacités d'apprentissage et développe des compétences en résolution de problèmes. La capacité d'apprentissage est la capacité à assimiler les connaissances (pour leur imitation) et les compétences en résolution de problèmes créent de nouvelles connaissances (pour l'innovation) |
| Lane, Koka et Pathak (2006) | L'aptitude d'une firme à utiliser des connaissances détenues par l'extérieur à travers trois processus séquentiels : (1) reconnaître et comprendre les nouvelles connaissances externes potentiellement de valeur pour l'entreprise à travers un apprentissage exploratoire, (2) assimiler les nouvelles connaissances de valeur grâce à l'apprentissage de transformation, et (3) utiliser les connaissances assimilées afin de créer de nouvelles connaissances et des outputs destinés à être commercialisés grâce à l'apprentissage d'exploitation |

Tableau 2 : Définitions d'une capacité d'absorption en fonction de l'apprentissage organisationnel

2. Capacité d'apprendre à absorber : capacité dynamique

Pour Zahra et George (2002) et Todorova et Durisin (2007) la capacité d'absorption est une capacité dynamique. Avec cette nouvelle conception ces auteurs reconnaissent implicitement les multiples niveaux d'apprentissage considérés comme « chemin dépendant » de la capacité d'absorption. Cette dernière a été liée globalement aux processus, des routines et des structures organisationnelles.

En prenant l'aspect dynamique de la capacité, Zahra et George (2002) ont décomposé la capacité d'absorption en quatre dimensions : *acquisition*, qui est la capacité d'une organisation à identifier et acquérir des connaissances externes ; *assimilation*, qui renvoie à des processus d'analyse, de traitement, d'interprétation et de compréhension des connaissances acquises et des informations obtenues, *transformation*, qui se réfère à la capacité d'une organisation à développer les connaissances acquises et assimilées et *exploitation*, qui désigne la capacité à appliquer les connaissances transformées à des fins commerciales. La capacité d'absorption est donc considérée soit comme l'ensemble des capacités soit comme une capacité dynamique qui, selon Sun et Anderson (2010), « donne à l'organisation la possibilité de tour à tour : raffiner, d'étendre, de tirer parti des compétences existantes ou d'en créer de

nouvelles en intégrant les connaissances acquises, assimilées et transformées dans ses actions afin de réagir face aux changements stratégiques des concurrents. » (p. 134).

L'une des premières tentatives de fusionner théoriquement la capacité d'absorption et l'apprentissage organisationnel a été réalisée par Lane et al. (2006). L'idée était de relier les processus d'apprentissage spécifiques à chacune des trois dimensions de la capacité d'absorption proposée par Cohen et Levinthal (1990). En se basant sur le travail de deux derniers auteurs, Lane et ses collègues (2006) ont défini la capacité d'absorption comme « la capacité d'une entreprise à utiliser les connaissances détenues à l'extérieur à travers trois processus séquentiels : (1) la reconnaissance et la compréhension de nouvelles connaissances potentiellement utiles en dehors de l'entreprise par l'apprentissage exploratoire, (2) d'assimiler de nouvelles connaissances précieuses grâce à l'apprentissage de transformation, et (3) en utilisant les connaissances assimilées à créer de nouveaux produits de la connaissances et commerciales à travers l'apprentissage d'exploitation » (p. 838). Avec cette définition les auteurs ont positionné la capacité d'absorption au sein d'un cadre d'apprentissage par exploitation/exploration. Plus précisément, les auteurs ont essayé de relier chaque dimension du processus d'apprentissage (exploration, transformation et exploitation) à chaque dimension du processus de capacité d'absorption (identification, assimilation et application des connaissances externes). L'apprentissage exploratoire est utilisé pour reconnaître et comprendre les nouvelles connaissances externes, autrement dit pour les identifier. Ensuite, l'apprentissage transformateur se présente comme la combinaison de nouvelles connaissances avec celles existantes afin d'assimiler efficacement les connaissances externes pertinentes. Enfin, l'apprentissage par exploitation est efficace pour appliquer les connaissances identifiées et assimilées.

Il nous semble incohérent de relier la capacité d'absorption à l'apprentissage comme l'ont fait Lane et ses collègues (2006) parce que, d'une part, la capacité d'absorption est construite sur la base des hypothèses spécifiques et schématisées par des dimensions bien définies (Roberts et al., 2012) et, d'autre part, l'exploration et l'exploitation sont considérées comme des concepts vagues et chacun d'eux englobe une gamme d'activités diverses (Gupta, et al., 2006). Sans négliger également que dans les deux articles fondateurs (Cohen et Levinthal, 1990 ; Zahra et George, 2002), les chercheurs considèrent l'apprentissage par l'expérience comme un mécanisme générateur des connaissances que l'organisation va identifier, assimiler et appliquer. En outre, Roberts et al. (2012) ont identifié certains facteurs distinctifs entre la

capacité d'absorption et l'apprentissage organisationnel qu'ils ont présentés dans un tableau (Cf. Tableau 3).

| Facteurs de différence | Capacité d'absorption | Apprentissage organisationnel |
|------------------------------------|---|---|
| <i>Construction versus Concept</i> | Une construction bien définie limitée par des propositions et conditions | Un concept large qui englobe une variété de procédés et des constructions |
| <i>Active versus Passive</i> | Les organisations doivent activement accroître leur capacité d'absorption | Les organisations peuvent apprendre de façon active ou passive |
| <i>Externe versus Interne</i> | Axée sur le rôle des connaissances externes | S'étend sur la connaissance à la fois interne et externe |

Tableau 3 : Différence entre la capacité d'absorption et l'apprentissage organisationnel

(Roberts, Galluch, Dinger et Grover, 2012)

L'objectif de cet article est de vérifier la présence d'une relation entre la capacité d'absorption et l'apprentissage, et d'examiner la nature de cette relation. En se basant sur la littérature présentée ci-dessus nous avons défini la question suivante : comment l'apprentissage peut-il avoir un effet sur la capacité d'absorption développée par une organisation ? Les chercheurs en management stratégique n'ont pas cessé de relier l'apprentissage à la capacité d'absorption en revanche, peu d'études ont essayé d'examiner empiriquement cette relation.

METHODOLOGIE

Pour répondre à notre question il est important d'identifier la capacité d'absorption développée par une organisation pour toutes les réactions sur un marché afin de pouvoir constater l'évolution de cette capacité après chacune d'entre elles. Nous avons décidé d'accéder à la réalité par un raisonnement abductif appliqué à une approche qualitative avec une étude de cas. Nous développerons ci-dessous ce choix d'accès à la réalité et l'opérationnalisation de la recherche.

1. Stratégie d'accès à la réalité

Nous avons choisi une *démarche qualitative* par rapport à la typologie de notre question de recherche. L'impact de l'apprentissage sur la capacité d'absorption constitue un phénomène complexe qui reste encore peu examiné empiriquement. L'apprentissage et la capacité d'absorption sont considérés comme des routines alors que ces dernières constituent un phénomène difficile à concevoir (Pentland et Rueter, 1994). Pour étudier la relation entre deux phénomènes « complexes », seule l'approche qualitative est capable de nous apporter des réponses (Miles et Huberman, 2003 ; Charreire et Durieux, 1999).

Outre le fait de détecter une relation entre l'apprentissage et la capacité d'absorption, mais il est de surcroît préférable d'identifier la nature de cette relation. Pour cela, nous avons choisi de traiter la question sous un angle pragmatique (comment), ce qui justifie le recours à une *étude de cas* (Yin, 2009). Ce choix ne résout pas en lui-même le problème méthodologique posé par la non observabilité directe des capacités des organisations. Pour enrichir notre réponse à la problématique traitée dans cet article nous avons choisi d'adopter une méthode avec une étude de cas pour identifier d'abord la capacité d'absorption développée par l'organisation quand il s'agit de réagir face à un concurrent.

L'apprentissage organisationnel et la capacité d'absorption sont deux phénomènes non observables, ils sont identifiables seulement à travers les discours des responsables lorsqu'ils décrivent l'action. Pour les identifier, il ne suffit pas de demander directement à des acteurs de répondre à la question « comment l'apprentissage influence-t-elle la capacité d'absorption ? », mais il faut les interroger sur tout le processus. Ce qui peut expliquer notre étude de cas orientée sur les processus. Comme le soulignent Yin (2009) et Hamel (1997), l'étude de cas permet d'explorer des phénomènes dans leur contexte, quand les relations entre les deux ne sont pas claires. De même, la force de l'étude de cas est dans sa capacité d'exploration des processus d'un phénomène tel qu'il se produit dans les organisations (Hartley, 2004).

Champ d'étude

L'entreprise étudiée est Attijariwafa bank (AWB) plus particulièrement ses réactions sur le marché des cartes bancaires privatives. L'entreprise a été choisie pour sa position sur le marché comme leader détenant un nombre important de réactions concurrentielles (16 réactions, dont 4 réactions créatrices de nouveaux segments). Pour chaque réaction la banque dé-

veloppe une capacité d'absorption. Cette récurrence nous a permis d'identifier clairement l'impact de l'apprentissage sur la capacité d'absorption.

Nous exposons dans la figure (1) ci-dessous les différentes réactions d'AWB sur le marché des cartes bancaires privées.

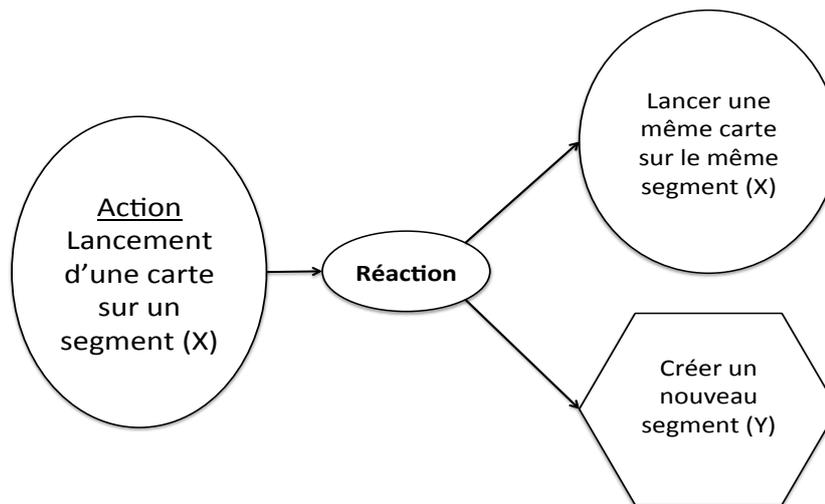


Figure 1 : les réactions d'AWB sur le marché des cartes bancaires privées

2. Opérationnalisation de la recherche

Une première phase de collecte de données se focalise sur les documents (publics et internes). L'objectif principal de cette phase documentaire est de saisir le contexte des banques de détail marocaines et les mouvements concurrentiels sur le marché des cartes privées et d'élaborer un guide d'entretien. Les documents recueillis de part leur nature diverse, leur source et leurs destinataires différents ont permis d'obtenir une quantité et une variété d'informations permettant déjà une triangulation des données issues de la phase documentaire et la confirmation de nombreux événements. Une deuxième phase de collecte de données consiste en des entretiens semi-directifs (5 entretiens d'une durée moyenne de 60 minutes) avec d'une part, les responsables et anciens responsables monétiques et d'autre part des directeurs et anciens directeurs de la banque sélectionnée. Ces choix ont été déterminés par notre volonté d'interroger les personnes qui ont été directement impliquées dans la préparation à la réaction et qui ont pris la décision de réagir. Ces entretiens nous ont permis d'avoir plus de détails sur chaque phase afin d'identifier les mécanismes à l'origine du développement de la capacité d'absorption. Pour les acteurs, cette capacité n'étant qu'un processus abstrait les questions ne

pouvaient pas porter directement sur elle. Les questions se sont portées sur le processus d'une réaction concurrentielle. Par exemple ; « comment avez vous réagi ? » « Quelles sont les capacités développées pour réagir ? »

Les catégories centrales de l'analyse correspondent aux principales thématiques de la recherche : les dimensions de la capacité d'absorption et les déterminants de l'apprentissage organisationnel. Pour classer les données, plusieurs facteurs ont été utilisés. La plupart d'entre eux contiennent un aspect processuel qui tient à l'objectif de la recherche d'identifier le rôle de l'apprentissage dans le développement d'une capacité d'absorption et son évolution. Néanmoins, les analyses conduites n'ont pas toutes le même objectif, certaines étant davantage orientées vers une description temporelle et d'autres ayant un objectif explicatif. Les trois principaux outils utilisés sont :

- *L'analyse chronologique* qui a été réalisée à l'issue de la phase essentiellement documentaire de manière à reconstituer une chronologie générale des événements comprenant les acteurs en présence, les actions et réactions.
- *L'analyse thématique* qui constitue le noyau de notre analyse. Elle présente un moyen de condenser les données et de les présenter. Le principe de cette analyse est de classer des mots, des phrases et le sens des paragraphes dans un tableau des unités thématiques. Pour définir les thèmes et les sous-thèmes, nous avons, tout d'abord, déterminé une série de thèmes et sous-thèmes d'après la littérature, ensuite nous avons déterminé une autre série d'après la première lecture des notes prises et des documents, finalement nous avons croisé ces deux séries pour construire toutes les unités et sous-unités thématiques possibles. Nous avons effectué deux types de codage. Le premier qui est descriptif avait comme objectif d'identifier les réactions et de tracer le processus des capacités développées pour réagir. Le deuxième, consistait à un codage analytique (Miles et Huberman, 2003) qui nous a permis de décrire les principaux mécanismes à l'origine de la routinisation de la capacité d'absorption.
- *L'analyse schématique* du processus de lancement de toutes les cartes. Cette analyse nous a permis de vérifier les résultats de l'analyse thématique. Cette étape de vérification a commencé dès les premières données collectées et elle s'est arrêtée une fois les données présentées.

RESULTATS

L'analyse descriptive des données a révélé que la capacité d'absorption développée par une organisation dépend du type de réaction. La différence entre les deux capacités se situe au niveau des informations et des connaissances externes que l'entreprise veut exploiter. Pour une lancer une carte sur un segment existant ces informations et ces connaissances sont celles des cartes sur un segment, et pour créer un nouveau segment elles concernent tous les segments. Un autre point de distinction concerne les phases de la capacité d'absorption développée ; pour refaire la même chose sur le même segment la banque applique directement ce qu'elle acquiert et assimile. En revanche, pour créer un nouveau segment la banque transforme et développe des idées dérivées avant de les appliquer.

Pour réagir, les expériences acquises sur les marchés similaires et les marchés partagés sont considérées comme principal moyen d'acquisition, d'assimilation, de transformation et d'exploitation des nouvelles connaissances. La capacité d'absorption est considérée comme une capacité organisatrice pour les réactions créatrices mais elle reste insuffisante pour réagir sur un segment existant. D'autres éléments complémentaires, la collecte d'informations et la R&D, jouent un rôle d'accélérateur et de facilitateur. Les deux figures ci-dessous (Cf. figure 2-3) montrent la complémentarité entre ces deux éléments et la capacité d'absorption, ainsi que l'effet de l'expérience sur la capacité d'absorption pour les deux types de réaction :

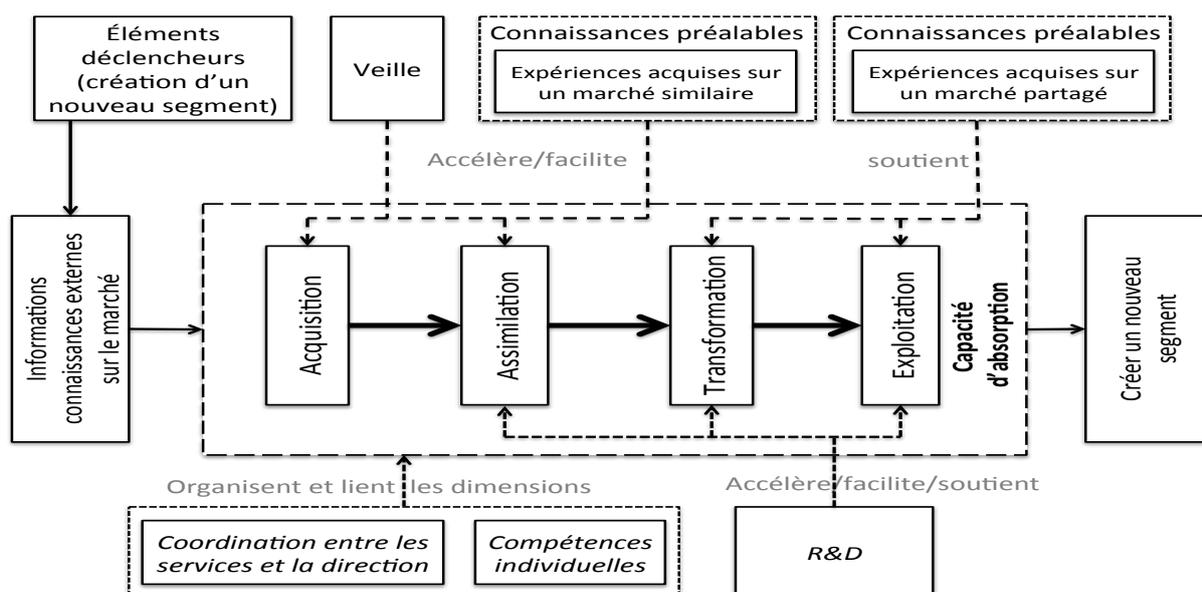


Figure 2 : Les dimensions d'une capacité d'absorption développée pour créer un segment

Contrairement à la création d'un nouveau segment, qui nécessitent une aptitude de transformation dans le processus décisionnel, pour lancer une carte sur un segment existant la banque applique directement les informations et les connaissances acquises et assimilées sans les transformer. (Cf. figure, 3)

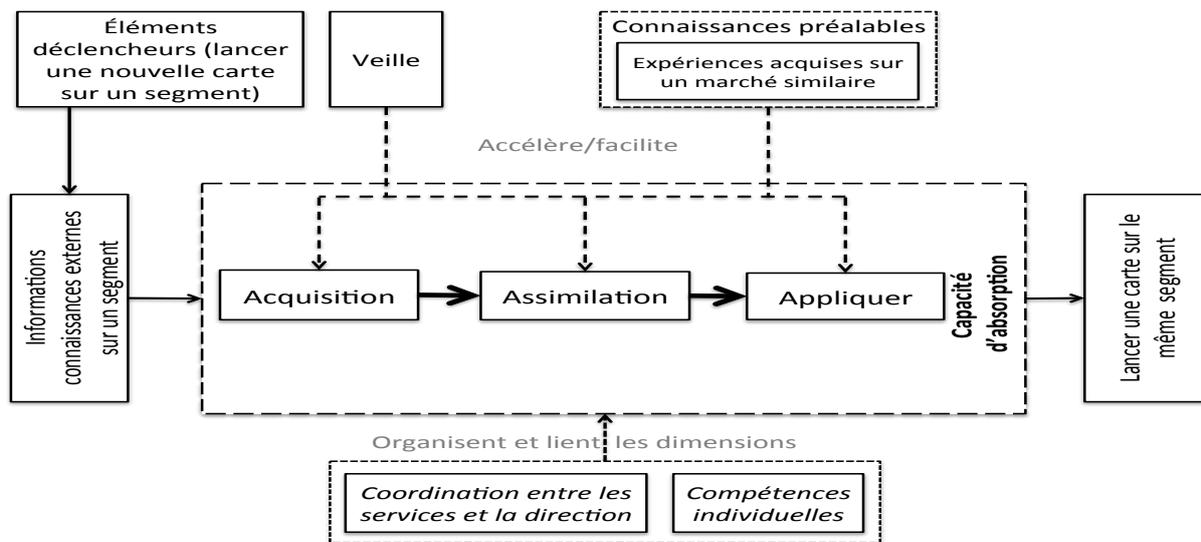


Figure 3 : Les dimensions d'une capacité d'absorption développée pour lancer une carte sur un segment existant

Outre les connaissances préalables acquises sur les marchés similaires et partagés, d'autres mécanismes complémentaires ont permis à une banque de développer les capacités d'absorption telles les *compétences individuelles* des services et de la direction considérées comme la clé pour développer la capacité d'absorption. Certaines banques ont recruté des responsables, dans la direction des cartes bancaires, qui ont déjà travaillé chez leurs concurrents. Cette stratégie de recrutement a permis à la banque de profiter d'un transfert des connaissances sur le marché des cartes bancaires ce qui lui a facilité l'acquisition et l'assimilation des informations et des connaissances des concurrents. Nous avons également constaté que la transformation des informations et des connaissances acquises et assimilées en groupe est souvent le résultat d'un travail individuel, c'est-à-dire, que les réflexions des membres du direction des cartes bancaires sont la source d'une transformation. Un autre mécanisme impor-

tant : la *coordination entre les services et la direction* qui facilite les échanges d'informations et de négociation. Ces relations sociales ont généré une parfaite communication au sein de l'organisation ce qui a permis aux banques de développer facilement la capacité d'absorption.

Avant de présenter l'évolution de la capacité d'absorption après chaque réaction il nous semble important de souligner que les deux types de réactions de la banque étudiée sur le marché des cartes privatives sont considérés comme des réactions imitatives par les anciens responsables interrogés. L'interprétation de ce constat permet de dire que la capacité d'absorption n'est pas développée seulement pour innover ou créer un avantage concurrentiel mais également pour imiter.

L'évolution de la capacité d'absorption

La banque a tenté de développer la capacité d'absorption pour créer des nouveaux segments mais elle n'a pas réussi. L'échec de ces tentatives s'explique par l'incapacité de la banque à transformer les informations et les connaissances acquises et assimilées. Dans d'autres situations la banque a réussi cette dimension de transformation mais sans pouvoir développer des connaissances pour exploiter les informations et les connaissances transformées.

Le développement d'une capacité d'absorption pour une deuxième création d'un segment est plus rapide que celui d'une même capacité pour le premier segment créé. (Cf. Figure 4). Les deux premières phases de cette capacité sont cognitives parce que les informations et les connaissances que la banque cherche à transformer une nouvelle fois sont acquises et assimilées pendant la première réaction créatrice. Durant le développement de la première capacité d'absorption la banque mémorise toutes les connaissances acquises et assimilées afin de pouvoir passer directement à la transformation et ensuite à l'exploitation pour créer un deuxième segment.

Pour les réactions créatrices, le développement de la première capacité d'absorption apprend à la direction des cartes bancaires d'une part, à coordonner et à travailler avec le service « veille » sur le marché des cartes privatives et d'autre part, à organiser le travail d'absorption des informations et des connaissances. Autrement dit, apprendre à développer la capacité d'absorption pour créer un segment facilite le de cette capacité afin d'accélérer le processus décisionnel. Pour accélérer le développement de cette capacité d'absorption la

banque profite de la rapidité et de l'efficacité de la collecte d'informations par le service « veille » pour accélérer leur acquisition et leur assimilation.

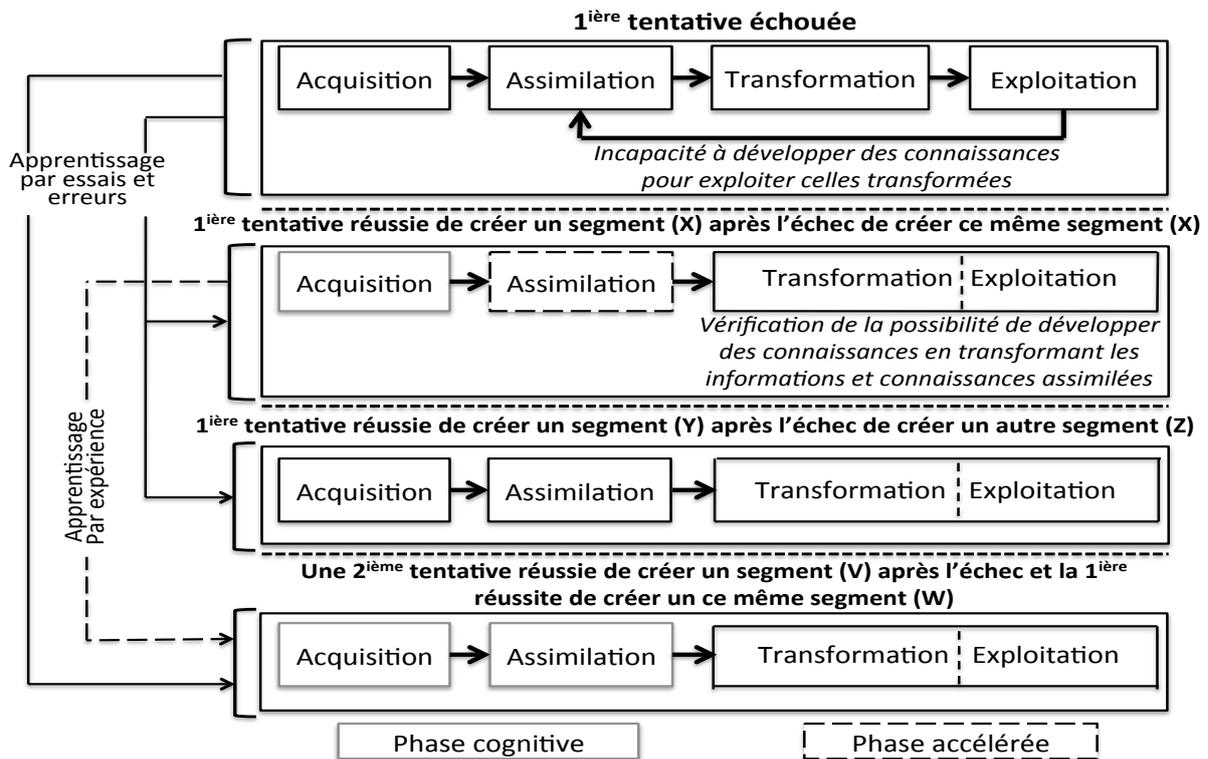


Figure 4 : L'effet de l'apprentissage sur les phases de la capacité d'absorption

Sur la figure (4) nous avons exposé l'effet de l'apprentissage par essais et erreurs ou échecs et celui de l'apprentissage expérientiel sur le processus de la capacité d'absorption développé pour créer un segment.

Contrairement à la création d'un nouveau segment, pour lancer une carte sur un segment existant la banque tire des leçons des erreurs de ses concurrents. AWB a lancé une carte sur un segment existant avant de créer un nouveau segment. Dans ce cas l'effet de l'apprentissage acquis en absorbant les informations et les connaissances externes a un effet accélérateur sur la capacité d'absorption développée pour créer un segment.

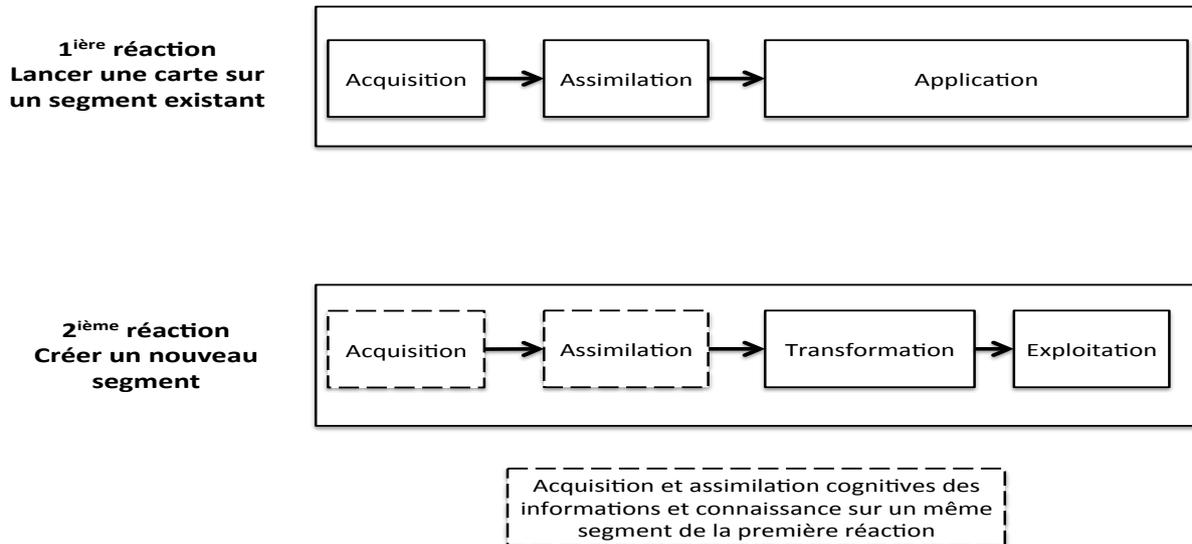


Figure 5 : L'effet de l'apprentissage entre les capacités d'absorption développées selon le type de la réaction

Après avoir développé les premières capacités d'absorption la direction des cartes bancaires stocke et mémorise toutes les informations et connaissances acquises et assimilées, puis elle les récupère pour les exploiter afin de réagir soit sur un même segment soit sur d'autres segments. L'expérience cumulée sur ce marché permet à une banque d'acquérir des informations et des connaissances utiles et d'assimiler facilement toutes nouvelles informations et connaissances sur le segment. L'effet de l'apprentissage sur la capacité d'absorption a été identifié quand le développement est réalisé pour réagir sur un même segment (Cf. Figure, 6). Sur un même segment le processus d'une capacité d'absorption est rapide dans la mesure où les deux premières phases de cette capacité développée pour une deuxième réaction sont cognitives. Cet effet a été observé seulement quand la deuxième réaction est sur un même segment, par contre quand la deuxième réaction est sur un nouveau segment cet effet n'a pas été identifié, mais certainement le développement des capacités ainsi que la collaboration avec d'autres services ont permis aux banques d'accélérer le processus réactionnel.

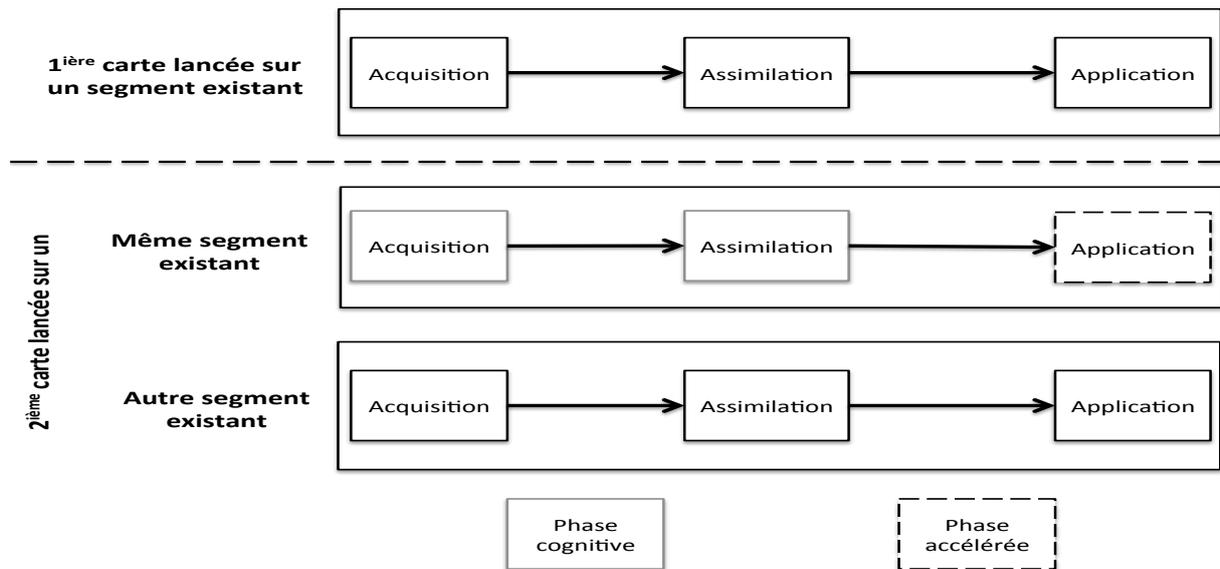


Figure 6 : L'effet de l'apprentissage sur les dimensions de la capacité d'absorption développée pour lancer une carte sur un segment existant

Nous résumons la réponse à notre question de recherche dans l'illustration suivante (Cf. figure 7). Pour développer la première capacité d'absorption l'organisation doit avoir dans son répertoire des connaissances préalables. A partir de la deuxième réaction la banque exploite les connaissances acquises après la première réaction. Autrement dit, l'apprentissage permet de développer une capacité dynamique qui elle-même peut être une source d'apprentissage dans la mesure où elle peut créer de nouvelles connaissances qui peuvent être utilisées pour développer une nouvelle capacité dynamique, par exemple, la création d'un nouveau marché comme AWB a fait avec la création d'une nouvelle carte CMI (centre monétaire interbancaire).

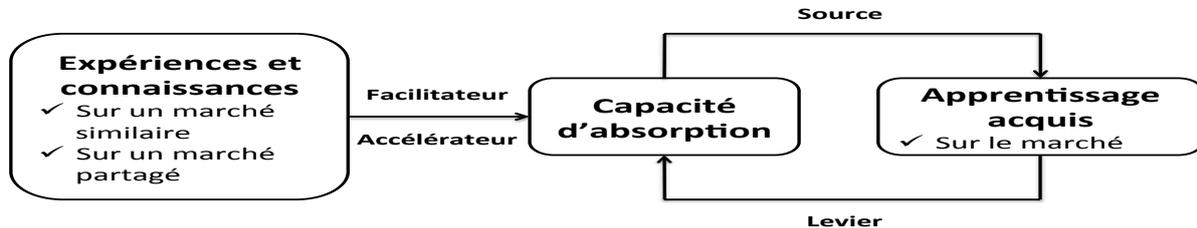


Figure 7 : La relation entre l'apprentissage et la capacité d'absorption

DISCUSSION

Nous cautionnons la décomposition de la capacité d'absorption en quatre dimensions (acquisition, assimilation, transformation et exploitation) présentée par Zahra et George (2002). Cette décomposition, contrairement à celle de Cohen et Levinthal (1999), permet une claire distinction entre les capacités d'absorption développées pour des réactions différentes. En outre, Zahra et George (2002), dissocient la capacité d'absorption en deux types : une capacité d'absorption potentielle (acquisition et assimilation) et une capacité réalisée (transformation et exploitation), encore une fois cette distinction permet également de comparer celles développées selon les réactions concurrentielle. Cette définition et cette décomposition expliquent indirectement la relation indissociable entre la capacité d'absorption et l'apprentissage organisationnel.

Nous avons démontré une relation à double sens entre la capacité d'absorption et l'apprentissage organisationnel (Cf. figure 7). Le premier sens consiste à considérer la capacité d'absorption comme une source d'apprentissage. Cette conception de la relation a été avancée par Reagans et McEvily (2000) et Szulanski (1996) quand ils ont considéré la capacité d'absorption comme un antécédent de l'apprentissage. On peut également considérer la capacité d'apprentissage comme un type spécifique de l'apprentissage organisationnel comme l'ont supposé Sun et Anderson (2010). Le deuxième sens est que l'apprentissage influence positivement le développement de la capacité d'absorption. Ce dernier sens a été montré empiriquement par Liao et al., 2007 et Knoppen et al., 2011. En revanche, nous ne partageons pas l'idée de considérer que les deux phénomènes sont substituables. Nous avons montré

qu'ils sont complémentaires pour réagir sur les marchés concurrentiels. C'est-à-dire que l'apprentissage permet d'accélérer et faciliter la capacité d'absorption et que le développement de cette dernière enrichit le répertoire organisationnel des connaissances. Certains chercheurs ont associé la capacité d'absorption à une capacité dynamique afin d'introduire l'effet de l'apprentissage dans le processus de routinisation d'une capacité d'absorption (Kim, 1999 ; Zahra et George, 2002 ; Lane et al., 2006 ; Lichtenthäler 2009). Nous pensons que sans des connaissances préalables une organisation ne peut pas développer une capacité d'absorption. La réussite ou l'échec de cette capacité permet à l'organisation d'accumuler de nouvelles connaissances afin de les exploiter pour des réactions potentielles soit sur le même marché soit sur un autre marchés.

Sun et Anderson (2010) ont considéré chaque dimension de la capacité d'absorption en tant que capacité d'apprentissage. Entre ces dimensions et l'apprentissage nous avons remarqué que la transformation des informations et des connaissances acquises et assimilées peut être une source d'apprentissage organisationnel, par contre ce dernier n'a pas un impact sur la phase de transformation d'une capacité d'absorption. Ce résultat contredit certains travaux qui considèrent cette dimension comme une capacité d'apprentissage (Sun et Anderson, 2010 ; Lane et al., 2006). Nous pensons que la dimension de transformation génère des connaissances uniques qui ne sont pas réutilisables. Seules les organisations disposant d'un répertoire de réflexions peuvent réussir la dimension de transformation et le retour d'expérience n'est pas envisagé, autrement dit, la capacité de transformation n'est pas considérée comme un antécédent d'un apprentissage organisationnel et non plus comme une capacité d'apprentissage.

Nous avons également constaté une relation indirecte entre la capacité d'absorption et l'apprentissage organisationnel que nous partageons avec Veugelers (1997). Pour ce dernier les connaissances cumulées par les efforts de la R&D permettent d'améliorer la capacité d'absorption. Nous soulignons également l'effet accélérateur des efforts de collecte d'informations ou de la veille stratégique sur les deux premières et la dernière dimension de la capacité d'absorption (acquisition, assimilation et exploitation). L'expérience acquise pendant les efforts de la R&D et la collecte d'informations est considérée comme un soutien et un accélérateur.

CONCLUSION

Si la relation entre la capacité d'absorption et l'apprentissage est largement admise d'un point de vue théorique, les recherches empiriques restent peu nombreuses. La littérature a développé le concept de la capacité d'absorption depuis l'article fondateur de Cohen et Levinthal (1990). Ces auteurs ont mobilisé la théorie de l'apprentissage et le titre de leur article met clairement l'accent sur la relation entre la capacité d'absorption et l'apprentissage organisationnel. Cet article apporte une contribution importante à la littérature en management stratégique. Nous avons commencé à entrevoir la relation théorique entre les deux phénomènes étudiés ainsi que leur définition. Nous avons ensuite présenté notre méthodologie et les résultats de notre recherche et discuté la nature de la relation entre la capacité d'absorption et l'apprentissage organisationnel. Notre étude montre comment l'apprentissage organisationnel explique la constitution et l'évolution de chaque dimension de la capacité d'absorption telles qu'elles sont définies par Zahra et George (2002). Elle montre également que considérer la capacité d'absorption comme une capacité dynamique n'englobe pas tous les types des relations que l'apprentissage peut avoir avec la capacité d'absorption.

Dans cet article nous avons étudié les pratiques de l'apprentissage organisationnel et non pas la théorie de l'apprentissage organisationnel. Notre but n'était pas de limiter la recherche sur la capacité d'absorption ni de la considérer qu'une simple capacité d'apprentissage, mais plutôt de lier ces deux domaines profondément liés qui permettra une compréhension approfondie de processus de construction de la capacité d'absorption. Notre travail est important, mais certainement plus de travaux sont nécessaires avant de pouvoir expliquer en détail et d'une façon complète la relation entre la capacité d'absorption et l'apprentissage organisationnel, et également d'infirmier ou de confirmer les résultats de cette recherche.

Dans cet article et dans la littérature en général la relation entre l'apprentissage et la capacité d'absorption est liée seulement à déterminer qui peut être une source de l'autre, bien que l'essentiel c'est de mesurer le résultat de cette relation ou l'impact. Par exemple, si l'apprentissage est considéré comme un accélérateur de développer une capacité d'absorption pour réagir sur un marché, il est important de mesurer le résultat de cette réaction qui elle même le résultat de la capacité d'absorption développée grâce à un effet d'apprentissage organisationnel.

Références

- Argyris, C. et D. A. Schön (1996), *Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique*, traduction de la 1ère édition américaine, De Boeck Université.
- Cadiz, D. M., Sawyer, J. E., et T. L. Griffith (2009). Developing and Validating Field Measurement Scales for Absorptive Capacity and Experienced Community of Practice. *Educational and Psychological Measurement*, 69:6, 1035-1058.
- Charreire, S. et F. Durieux (1999), Explorer et tester, in *Méthodologie de Recherche en Management*, coordonné par Raymond-Alain Thiétart, Dunod, chapitre 3, 57-80.
- Child, J. et S. Rodrigues (2001), *Social Identity and Organizational Learning*, Mark. In Easterby-Smith & Marjorie A. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning*, Oxford: Blackwell, 535-556.
- Cohen, W. et D. Levinthal (1990), Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35:1, 128-152.
- Cyert, R. M. et J. G. March (1963), *A behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, Traduction française : *Processus dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970.
- Doranova, A., Costa, I., et G. Duysters (2011) Absorptive Capacity in Technological Learning in CDM Projects : evidences from survey in Brazil, China, India and Mexico, *International Journal of Technology & Globalisation*, 5:3/4, 230-254.
- Fillool, C. (2006), Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : une étude de cas chez EDF, *XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Juin, Annecy, France
- Fiol, C.M. et M. A. Lyles (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10:4. 803-813.
- Garvin, D. A. (1993), Building a learning organization, *Harvard Business Review*, 71:4, 78-91.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., et C. E. Shalley (2006), The Interplay between Exploration and Exploitation, *The Academy of Management Journal*, 49:4, 693-706.
- Hamel, J. (1997). *Etude de cas et sciences sociales*, Paris, L'Harmattan.
- Hansen, M., Mors, M. L., et B. Løvås (2005), Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases, *Academy of Management Journal*, 48:5, 776-793.
- Hartley, J. (2004), Case study research. In Catherine Cassell & Gillian Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, London: Sage, 323-333.
- Huber, G. (1991), Organizational learning : the contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2:1, 88-115.
- Kedia, B. L. et R. S. Bhagat (1988), Cultural constraints on transfer of technology across nations: implications for research in international and comparative management, *Academy of Management Review*, 13:4, 559-571.
- Keegan, W. J. (1980), *Multinational marketing management*, second edition, New Jersey, Prentice-Hall.
- Keller, W. (1996), Absorptive Capacity: On the Creation and Acquisition of Technology in Development, *Journal of Development Economics*, 49:1, 199-227.

- Kim, L. (1998), Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up in Hyundai Motor, *Organization Science*, 9, 506-521.
- Kim, Y. et B. Lee (2002), Patterns of technological learning among the strategic groups in the Korean Electronic Parts Industry, *Research Policy*, 31:4, 543-567.
- Knoppen, D., Saenz, M., et D. Johnston (2011), Innovations in a relational context: Mechanisms to connect learning processes of absorptive capacity, *Management learning*, 42:4, 419-438.
- Koenig, G. (2006), L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue française de gestion*, 32:160, 293-328.
- Lane, P. J., Koka, B. R., et S. Pathak (2006), The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct, *Academy of Management Review*, 31:4, 833-63.
- Levinthal, D. A. et J. G. March (1993), The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14:2, 95-112.
- Levitt, B. et J. March (1988), Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Liao, S., Fei, W., et C. Chen (2007), Knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industry, *Journal of Information Science*, 33:3, 340-359.
- Lichtenthaler, U. (2009), Absorptive capacity, environmental turbulence and the complementarity of organizational learning processes, *Academy of Management Journal*, 52:4, 822-846.
- Lucas, H. C. et J. M. Goh (2009), Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution, *Journal of Strategic Information Systems*, 18:1, 46-55.
- March, J. G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2:1, 71-87.
- March, J. G. et H. A. Simon (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- Mario, A. P. (2012), A model of innovation and learning with involuntary spillovers and absorptive capacity, *Economics of Innovation and New Technology*, 21:7, 613-630.
- Miles M. B., Huberman A. M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, De Boeck.
- Mowery, D. C. et J. E. Oxley (1995), Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems, *Cambridge Journal of Economics*, 19:1, 67-93
- Nelson, R. R., et S.G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Boston: Belkman Press.
- Pentland, B. T. et H. H. Rueter (1994), Organizational routines as grammars of action, *Administrative Science Quarterly*, 39:3, 484-510.
- Reagans, R. and McEvily, B. (2000), Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range, *Administrative Science Quarterly*, 48:2, 240-267.
- Roberts, N., Galluch, P., Dinger, M., et V. Grover (2012), Absorptive Capacity and Information Systems Research: Review, Synthesis, and Directions for Future Research, *Management Information Systems Quarterly*, 36 :2, 625-648.
- Sun, P. Y. et M. H. Anderson (2010), An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and proposed integration, *International Journal of Management Reviews* 12:2, 130-150.

Szulanski, G. (1996), Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practices within the firm, *Strategic Management Journal*, 17(SI), 27-43.

Todorova, G. et B. Durisin (2007), Absorptive Capacity: Valuing a reconceptualization, *Academy of Management Review*, 32:3, 774-786.

Veugelers, R. (1997), Internal R&D expenditure and external technology sourcing, *Research Policy*, 26:3, 303-315.

Yin R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

Zahra, S. A. et G. George (2002), Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension, *Academy of Management Review*, 27:2, 185-203.