

Les capacités développées par les organisations pour imiter un produit – Le cas des banques marocaines de détail

Bilal BOURKHA

Docteur en Sciences de Gestion

IAE Lille – LEM (UMR 9221)

b.bourkha@gmail.com

Benoît DEMIL

Professeur des universités

IAE Lille – LEM (UMR 9221)

benoit.demil@iae.univ-lille1.fr

Résumé :

À la différence de nombreux travaux sur l'imitation, cette recherche propose une approche de l'imitation par les capacités. L'objet de notre recherche est d'identifier les capacités qu'une organisation peut développer pour imiter sur les marchés concurrentiels. Pour réaliser cette recherche, nous avons défini et distingué différents types d'imitation et mobilisé l'approche par les capacités dynamiques qui nous semble pertinente pour expliquer la mobilisation et la reconfiguration des ressources et compétences d'une organisation pour réagir sur un marché. Empiriquement, nous avons choisi d'étudier les décisions d'imitation prises sur le marché des cartes bancaires privées pour identifier les capacités. Nous avons mis en place une méthodologie de recherche qualitative exploratoire -l'étude de cas multiples-. Les résultats de l'étude montrent que les banques marocaines développent des capacités d'imitation (capacité d'absorption, capacités d'apprentissage par observation des concurrents, capacité de collecte d'informations et capacité de R&D imitative) en fonction du type d'imitation visée. Certaines de ces capacités sont considérées comme des capacités dynamiques. Ces résultats viennent enrichir les connaissances sur l'imitation et les capacités dynamiques. Cependant, ce travail présente certaines limites inhérentes à la méthodologie choisie et propose des perspectives d'amélioration, étant donnée la jeunesse de l'approche par les capacités dynamiques.

Mots-clés : Imitation concurrentielle, capacités dynamiques d'imitation, approche par les capacités dynamiques, banques de détail.

Les capacités développées par les organisations pour imiter un produit – Le cas des banques marocaines de détail

INTRODUCTION

Le 20 août 2012, James Allworth publiait sur le blog de la Harvard Business Review un article intitulé « Who Cares If Samsung Copied Apple ? » dans lequel il se demandait si nous « *serions mieux si nous avions laissé, voire encouragé, les entreprises à se copier les unes des autres* ». Pour justifier ce propos, l'auteur se référait à la première affaire qui avait opposé Apple à Microsoft. Ce dernier avait en effet été accusé d'avoir imité l'esthétique de l'interface graphique du Macintosh pour élaborer le Windows 2.0 et 3.0. Au cours du procès qui s'ensuivit, Apple ne cessait d'évoquer le risque de la fin de l'innovation au sein de son groupe suite aux comportements imitatifs de ses concurrents. Toutefois, bien qu'Apple ait perdu le procès, la société continuait à innover avec le lancement de l'iMac, de l'OS X, de l'iPod, de l'iPhone, puis finalement de l'iPad. Ces deux derniers produits étaient imités rapidement par Samsung avec les Galaxy Nexus et le Galaxy Tab, accusés d'être une imitation de l'iPhone et de l'iPad. Cette fois, Apple gagnait certains procès et le groupe récupérait des millions d'euros. Ce qui lui permettait de se trouver en situation de monopole sur certains marchés, après l'interdiction de commercialisation des produits de Samsung sur plusieurs territoires, tels que les États-Unis et les Pays-Bas.

Les chercheurs en management stratégique associent généralement la réussite d'une entreprise à sa capacité d'innover. Cette relation positive entre la performance et l'innovation est largement répandue dans le monde des affaires et de l'enseignement. Cette culture qui encourage et encense l'innovation est pourtant en partie contraire à la réalité, qui montre que la clé de la réussite réside également dans l'imitation, comme l'indique l'exemple ci-dessus où Samsung, qui est une firme de haute technologie, combine innovation et imitation. Ce constat, loin d'être original, avait été fait par le professeur de Harvard, Theodore Levitt (1966), qui avait alors affirmé que « *l'imitation n'est pas seulement plus abondante que l'innovation, c'est une route bien plus répandue pour la croissance et les profits* » (p. 65).

L'étude de l'imitation sous l'angle des capacités, aspect souvent négligé dans la littérature consacrée à ce phénomène, est le cœur de cet article. Notre question de recherche peut être formulée comme suit : *Quelles sont les capacités développées par les organisations pour imiter ?*

1. L'IMITATION, UNE PERSPECTIVE PAR LES CAPACITÉS DYNAMIQUES

La réussite ou l'échec des imitateurs sur un marché donné est à nos yeux le résultat de nombreux facteurs, et non un simple « coup de chance ». Certains imitateurs réussissent parce que sur certains marchés, les barrières à l'imitation sont absentes. D'autres peuvent réussir parce qu'ils possèdent des ressources particulières, comme ce fut le cas pour Samsung sur le marché des Smartphones qui a profité de son réseau de distribution et de sa capacité marketing pour réussir à imiter Apple. Samsung ne s'est pas contenté d'imiter parfaitement l'iPhone. L'entreprise a repris l'essentiel du produit Apple, tout en se différenciant. A l'inverse, sur ce même marché, Nokia ne parvenait pas à percer comme elle l'avait fait sur le marché des téléphones mobiles. La réussite médiocre et tardive de Nokia s'explique en grande partie par sa difficulté à repérer les éléments à reprendre et à identifier la part d'innovation du nouveau concept, ainsi que par son inaptitude à intégrer ces éléments dans sa stratégie d'imitation. Imiter n'est donc pas aussi simple qu'il peut sembler au premier abord.

Pour cadrer théoriquement cet article, nous définissons par la suite le terme d'imitation et nous identifions les capacités susceptibles d'être développées par les imitateurs.

1.1. IMITATION CONCURRENTIELLE

Cette recherche s'attache à une forme particulière d'imitation inter organisationnelle. Il s'agit d'une imitation entre entreprises concurrentes, qualifiée d'« imitation concurrentielle » (Mouricou, 2009). Imiter ne signifie pas cesser de créer. Sur un marché concurrentiel plusieurs types d'imitation ont été définis dans la littérature sur la base des critères différents. Schnaars (1994) distingue les différents types d'imitations en fonction de leur créativité. Selon l'auteur, les contrefaçons sont les tentatives moins créatives à l'imitation, et les adaptations créatives sont la forme la plus innovante d'une copie. Bourkha (2013) classe les imitations en fonction du degré d'homogénéisation entre l'imitation et l'innovation. Pour l'auteur, l'imitation parfaite est totalement identique à l'innovation, l'imitation partielle est

relativement homogène à l'innovation, et l'imitation réflexive est faiblement homogène à l'innovation.

Les imitations pures, sont des copies similaires à l'original. Elles peuvent être légales en cas d'absence ou d'expiration des brevets, des droits d'auteur et des marques (Schnaars, 1994). Un autre type d'imitation présente des adaptations créatrices ou des améliorations progressives des innovations. Ce type d'imitation prend différents noms selon les auteurs Levitt (1966) l'appelle l' « imitation innovante», d'autres auteurs l'appellent « imitation créative» (Kale et Little, 2007), «imitation supplémentaire » (Valdani et Arbore , 2007), ou Imovation (Shenkar, 2010). Quelle que soit l'appellation, cette imitation vise à apporter quelques modifications à l'innovation, dans le but de créer de nouvelles applications à celle-ci pour répondre aux besoins de nouveaux segments de clientèle. Dans ce cas, les imitateurs cherchent, non seulement à reproduire, mais aussi à améliorer les produits concurrents (Lee et Zhou , 2012).

1.2 LES CAPACITÉS DYNAMIQUES D'IMITATION

Pour imiter, une entreprise doit comprendre le sens et l'intérêt de l'action de son concurrent et en déduire sa pertinence. L'organisation imitatrice va, en quelque sorte, recréer les étapes de conception et de fabrication de l'objet qu'elle veut reproduire. Pour ce faire, il faut posséder certains actifs (financiers, humains et matériels). Teece (1986) a souligné la nécessité des actifs complémentaires à l'imitation. Ce sont principalement : les réseaux, la réputation, la R&D incrémentale, une bonne connaissance d'utilisation des produits et de fortes relations avec les utilisateurs. Ces mêmes actifs ont été considérés comme des conditions importantes pour l'imitation (Hill, 1992).

Nous considérons que la possession des ressources n'est cependant pas suffisante pour réussir une imitation car il est également important de les mobiliser dans un processus organisationnel. Pour réussir ce processus nous supposons que les imitateurs développent des capacités.

1.2.1 Définition

Théoriquement nous avons identifié des capacités d'imitation qui sont considérées dans la littérature comme dynamiques et que nous avons surnommées « capacités dynamiques d'imitation ». Sur la base de la définition de Teece et ses collègues (1997) nous avons défini la capacité dynamique d'imitation comme les capacités des organisations imitatrices à intégrer

les informations et les connaissances externes dans le processus combinatoire de reconfiguration des compétences et des ressources externes pour répondre à des actions concurrentielles.

Dans notre définition des capacités dynamiques, nous partageons l'idée d'« équifinalité », avancée par Eisenhardt et Martin (2000), selon laquelle les organisations peuvent arriver au même résultat en développant des capacités différentes. Un imitateur n'aura donc pas toujours besoin d'imiter la ou les capacités dynamiques d'un innovateur s'il peut arriver aux mêmes résultats avec ses propres capacités.

1.2.2 Capacités susceptibles d'être développées pour imiter

Sur la base de notre définition et les conceptions des capacités dynamiques développées par Altintas (2011), capacités organisationnelles, mécanismes d'apprentissage et fonctions organisationnelles, nous avons repéré dans la littérature trois capacités qu'une organisation peut développer pour imiter à savoir la capacité d'absorption, la capacité d'apprendre par observation des concurrents, et la capacité de R&D imitative.

Capacité d'absorption

Selon Cohen et Levinthal (1990), la capacité d'absorption est la capacité de l'entreprise à reconnaître, assimiler et appliquer les connaissances externes. Cette définition fondatrice explique indirectement le lien possible entre cette capacité et l'imitation. Nous ne sommes pas les premiers à associer la capacité d'absorption à l'imitation. Bien avant nous, Sohn & al. (2009) et Militaru (2011) ont considéré la capacité d'absorption comme faisant partie intégrante du processus d'imitation.

Les imitations partielle et créatrice nécessitent non seulement d'observer le concurrent et d'essayer de refaire ce qu'il a fait, soit par l'apprentissage vicariant (Haunschild et Miner, 1995), soit par l'expérience des autres (Levitt et March, 1988), mais également de disposer des capacités de transformations et de création. L'imitateur doit alors développer la capacité d'absorption qui est à l'origine marquée par la volonté d'identifier des capacités qui permettent à une entreprise de profiter des informations et des connaissances de ses concurrents (Cohen et Levinthal, 1990 ; Lane et Lubaktin, 1998). Par conséquent, nous supposons que cette capacité d'absorption peut être développée également par les imitateurs.

Apprentissage par observation

L'apprentissage joue un rôle central dans le processus d'imitation. Pour Cohendet et al. (1992), « *Il n'est jamais très facile d'accéder aux fruits de la recherche que l'on n'a pas faite soi-même (...); la question d'appropriation doit être replacée dans le cadre d'une théorie de l'innovation où le développement de nouvelles technologies apparaît fondamentalement comme un processus d'apprentissage localisé et irréversible (c'est-à-dire, dépendant du contexte économique et de la trajectoire passée), un processus d'apprentissage dont il est difficile d'accéder aux résultats, même lorsque ceux-ci apparaissent comme une information publique* » (p. 64). Dans cette optique, Haveman (1993) suggère qu'une certaine proximité géographique, technologique et organisationnelle doit exister entre l'innovateur et l'imitateur, pour apprendre et imiter par la suite. Dans ce contexte d'imitation, Haunschild et Miner (1995) avancent le concept d'« apprentissage vicariant » et le considèrent comme un processus de reproduction des mêmes produits ou d'adoption des mêmes pratiques que les autres.

Si des chercheurs ont présenté la capacité d'apprentissage comme une capacité dynamique (par exemple : Pablo et al., 2007 ; Dyer et al., 2007) puisqu'il permet à des entreprises de développer des capacités pour s'adapter aux marchés dynamiques, nous supposons que l'apprentissage vicariant est également une capacité dynamique mais développée pour imiter.

R&D imitative

Winter (2003) suggère que la fonction de R&D imitative est la seule qui peut exploiter les résultats de la R&D des innovateurs. La R&D imitative permet de surmonter les barrières créées par l'innovateur (Shapiro et Khemani, 1987) parce qu'elle facilite l'acquisition et l'assimilation des informations externes (Ravichandran et Madanmohan, 2001).

En surcroît, la R&D imitative peut également explorer les connaissances encapsulées dans l'innovation et introduire des améliorations pour se différencier des innovateurs. Pour Ghalia (2005), les imitateurs doivent investir dans la R&D pour intégrer les connaissances externes avec succès. Dans le même sens, Gallaud et Nayaradou (2011), soulignent que la R&D imitative est indispensable pour s'approprier une innovation. L'importance de la R&D a été soutenue par Dosi (1988) : « *l'imitation –comme l'innovation- est un processus créatif qui implique une recherche pas totalement distincte de celle de nouveaux développements*

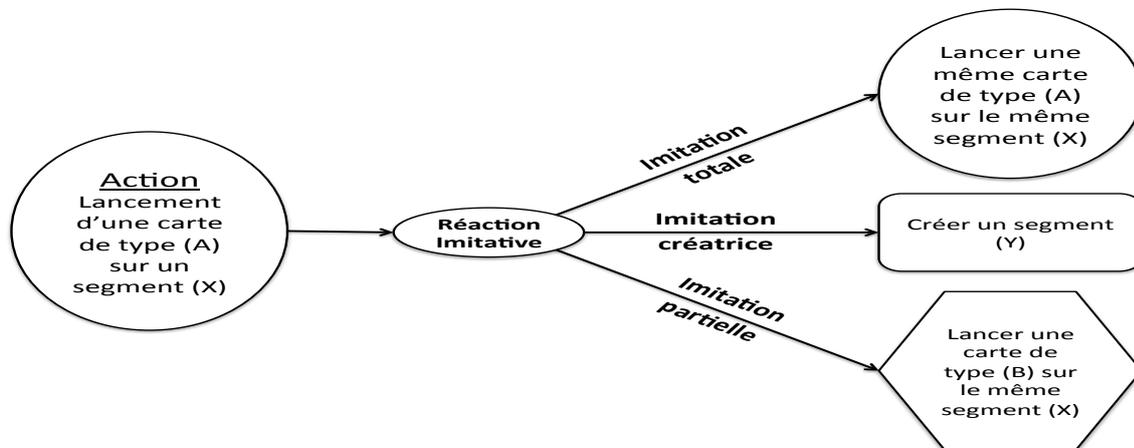
mais est économiquement moins coûteuse » (p. 1140). L'aspect créatif de l'imitation nous amène à supposer que les imitateurs développent la capacité de R&D imitative.

Pour vérifier si les entreprises développent les capacités identifiées dans la littérature comme celles d'imitation, nous avons fait des choix concernant la méthodologie et le terrain que nous justifions dans la deuxième partie de cette thèse. Ce travail empirique nous permet d'identifier les capacités développées par les organisations pour imiter et la relation entre ces capacités.

MÉTHODOLOGIE

Pour identifier les capacités développées par les organisations pour imiter un produit, nous avons étudié les 6 banques de détail sur le marché des cartes bancaires privées. Ce choix de terrain peut s'expliquer par la facilité à observer les comportements imitatifs et la présence des imitations identifiées dans la littérature (Cf. Figure 1)

Figure 1 Actions et réactions imitatives sur le marché des cartes privées



Le caractère exploratoire de notre recherche et l'approche abductive adoptée sont les déterminants de notre choix d'une approche qualitative basée sur six études de cas. Nous n'avons pas choisi des cas multiples seulement pour éviter la critique de généralisation des résultats mais nous souhaitons également un cadre d'analyse diversifié et comparatif pour aller au-delà du caractère idiosyncratique des capacités d'imitation. Trois autres éléments complémentaires qui justifient également notre recours à l'étude de cas comme une stratégie de recherche. *Premièrement*, le peu de recherches consacrées aux capacités des organisations imitatrices rend logique l'utilisation de méthodes qualitatives qui favorisent un travail d'analyse véritablement en profondeur au sens de Charreire et Durieux (2007).

Deuxièmement, la nature même de notre problématique porte sur les capacités. L'identification de celles-ci n'est possible qu'en répondant à la question suivante : « comment » les organisations imitent-elles ? *Troisièmement*, notre volonté est de réaliser des analyses comparatives inter-imitations et inter-cas. Nous avons étudié six banques pour pouvoir étudier tous les types d'imitation existants et toutes réactions imitatives (57 décisions) sur le marché afin d'arriver à une saturation théorique au sens de Glaser et Strauss (1967 [2008]).

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 privatives et d'élaborer un guide d'entretien. Une deuxième phase de collecte de données consiste en des entretiens semi-directifs 31 entretiens avec d'une part, les responsables et anciens responsables monétiques des banques ; et d'autre part, des directeurs et anciens directeurs des banques sélectionnées.

Les catégories centrales de l'analyse correspondent aux principales thématiques de la recherche : les dimensions des capacités dynamiques d'imitation repérées dans la littérature et leurs mécanismes. 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 les capacités d'imitation et leur 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 quatre 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 les 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. 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 qui nous a

permis de décrire les principaux mécanismes à l'origine de la routinisation et l'évolution des capacités d'imitation.

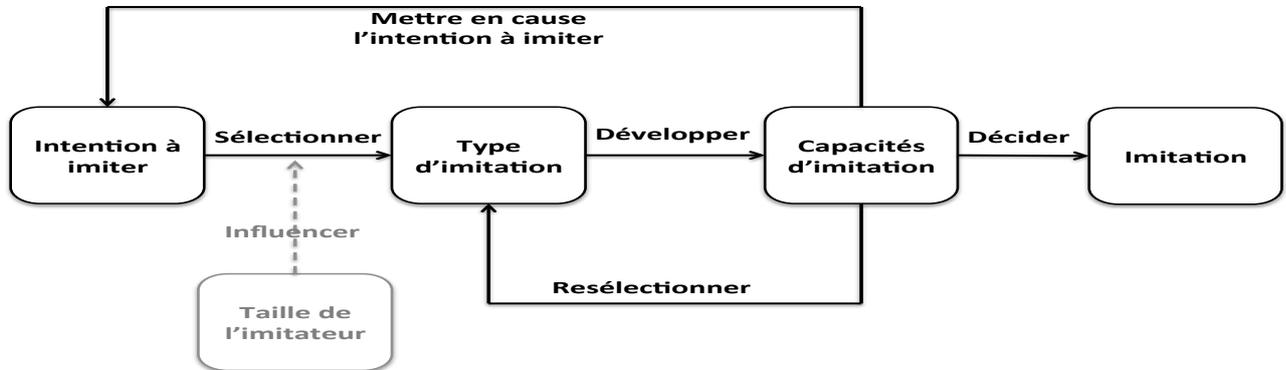
- *L'analyse schématique* du processus de lancement de toutes les cartes. Cette analyse nous a permis de vérifier les résultats de l'analyse thématique. Cette étape de vérification a commencé dès les premières données collectées et elle s'est arrêtée une fois les données présentées.
- *L'analyse matricielle* qui consiste à faire des comparaisons inter-cas et entre les différents types d'imitation.

RÉSULTATS

Les résultats de nos analyses montrent que les capacités ne sont pas identiques selon le type d'imitation choisie. De plus, nous observons qu'en plus de des trois capacités (capacité d'absorption, capacité d'apprentissage et la capacité de R&D imitative), supposées dans la partie théorique, les banques marocaines de détail développent une capacité de collecte d'informations.

Il est important de signaler que ce ne sont pas les capacités que les banques peuvent développer qui déterminent leurs choix d'imitation. Ce sont ces derniers qui la conduisent à développer des capacités pour réussir à les mettre en œuvre. Autrement dit, le déclencheur d'un processus de développement des capacités d'imitation est l'intention d'une banque à adopter un type d'imitation. Cela ne signifie pas, a priori, que chaque banque peut développer toutes ces capacités et les utiliser en fonction du type d'imitation qu'elle vise. Par contre, cela signifie que les intentions des banques sont encadrées par les capacités de chacune. Au final, nous pouvons résumer le passage d'une intention à imiter à l'imitation réalisée comme dans la figure (2) ci-dessous.

Figure 2 De l'intention à imiter à l'imitation



Nous développons ci-dessous les dimensions des capacités d'imitation identifiées et nous schématisons par la suite la complémentarité entre elles. Nous commençons par la capacité de collecte d'informations présente dans tous les types d'imitation, avant de détailler la capacité de R&D imitative, et finalement, nous présentons les deux capacités motrices d'imitation dites capacités d'absorption et d'apprentissage par observation.

1. LES QUATRE CAPACITÉS D'IMITATION OBSERVÉES

La capacité dynamique est l'aptitude d'une organisation à être flexible face aux mouvements concurrentiels en intégrant des informations et des connaissances externes dans le processus combinatoire des compétences et des ressources internes. Sur la base de cette définition issue de la partie théorique, nous avons identifié les capacités développées par les banques pour imiter dans les processus de 57 décisions d'imitations. Ceci nous a permis de montrer la relation entre le type de l'imitation et les capacités développées (Cf. Tableau 1)

Tableau 1 : Les capacités développées pour les différents types d'imitation

Capacités d'imitation	Type d'imitation		
	Imitation totale	Imitation partielle	Imitation créatrice
Capacité à absorber les nouvelles informations (CA)		CA	CA
Capacité à apprendre par observation des concurrents	CAO		

(CAO)			
Capacité d'appropriation d'une innovation et d'adaptation à un nouveau segment (CRDI)			CRDI
Capacité de collecte d'informations (CCI)	CCI	CCI	CCI

1.1. CAPACITÉ DE COLLECTE D'INFORMATIONS

La « capacité de collecte d'informations » ne désigne pas seulement la mise à disposition des informations aux services concernés mais également le fait de les analyser, de les trier, de bien les présenter sous la forme de rapports et de les stocker. Cette dernière tâche permet aux collecteurs d'informations de réutiliser ces informations stockées en cas de réactions des concurrents afin de les comparer avec les nouvelles informations sur le marché des cartes privatives. Les informations collectées sur les actions des concurrents sont considérées comme des connaissances pour le service monétique.

Nous développons ci-dessous les grandes phases d'une capacité de collecte d'informations.

A. Formalisation des axes de recherche d'informations

L'observation continue et l'existence des sources permanentes permettent à la banque d'identifier rapidement tous les mouvements des concurrents. Une action concurrentielle (nouvelle carte) peut déclencher un processus de collecte d'informations si le service monétique considère que cette action mérite une réponse. Pour prendre la décision de réagir, la banque collecte toutes les informations concernant les actions des concurrents et définit a priori les actions qui peuvent l'avantager. Sur le marché des cartes privatives, cette étape permet de présélectionner des informations par le service « veille » et également d'établir une acquisition pour le service monétique.

B. Identification et vérification des sources d'informations

Pour réussir à collecter des informations pertinentes, il faut posséder des sources fiables et spécifiques. Ces sources sont identifiées en fonction des axes de recherche formalisés, c'est-à-dire que le service « veille » fait appel à des sources en adéquation au type d'informations qu'il cherche. Par exemple, pour connaître comment les concurrents ont réussi à associer certains avantages à une carte, une banque fait, soit appel au personnel des

concurrents et à leurs fournisseurs, soit elle peut se « procurer » des informations auprès des courtiers en information ou des consultants privés. Pour connaître les recommandations des clients, le service veille n'hésite pas non plus à contacter les clients des concurrents.

C. La tâche de collecte

Après avoir établi la formalisation des axes de recherche d'informations et procédé à l'identification des sources fiables, le service « veille » passe à l'action pour collecter les informations. Pour cela, le service transcrit les grandes lignes de demandes d'informations en questions précises, claires et en thèmes (pourquoi lancer une telle carte ? Les avantages de la carte ? Les partenaires de la banque pour réussir une telle carte ?) pour faciliter la sélection et la présentation des informations « simples » collectées par les personnels de service et celle des informations « complexes » et « confidentielle » en provenance des sources. Dans la majorité des cas, ces questions et ces thèmes sont triés et classés en fonction des différentes sources d'informations identifiées.

D. Vérification de la pertinence d'informations

C'est juste après le rapport envoyé à la direction monétique que la phase de vérification de la pertinence d'informations collectées débute. Cette étape permet à la direction d'assurer le respect des axes formalisés au départ et elle permet également au service « veille » d'évaluer les sources mobilisées pour collecter ces informations. Si on note une déficience au niveau des informations, le service recontacte ses sources pour leur demander des informations complémentaires. Par contre, dans le cas d'une divergence entre ce que le service a collecté et ce que la direction a demandé sur un thème précis, le service identifie d'autres sources avant de vérifier leur fiabilité et de lancer de nouveau le processus de collecte d'informations.

E. Tri et stockage d'informations

La dernière étape de ce processus de collecte d'informations est le tri et le stockage des informations. Avant de déposer un rapport final à la direction monétique, le service « veille » trie avec la direction les informations selon la pertinence vérifiée et également selon les critères pré définis. Le service « veille » rédige donc en réalité deux rapports : l'un pour le service monétique et l'autre pour lui-même afin de stocker toutes les informations.

Dans le secteur des banques de détail la capacité de collecte d'informations est considérée comme une « capacité clé » pour imiter mais elle est insuffisante pour prendre une décision d'imitation. D'autres capacités doivent être développées en parallèle et nous les développons ci-dessous.

1.2. CAPACITÉ D'APPROPRIATION D'UNE INNOVATION ET D'ADAPTATION À UN NOUVEAU SEGMENT (CAPACITÉ DE R&D IMITATIVE)

Dans ce point, nous exposons la capacité d'appropriation d'une innovation et d'adaptation. Cette capacité est proche de la définition de R&D imitative proposée dans la partie théorique. Nous rappelons que la capacité de R&D imitative est l'aptitude à mobiliser les ressources/compétences internes pour transformer et exploiter autrement les résultats de la R&D des concurrents. En outre, cette capacité identifiée est développée par la cellule de R&D pour aider le service monétique à adopter une imitation créatrice. Pour décider de créer un nouveau segment sur le marché des cartes privatives le service R&D intervient en développant une capacité de R&D imitative. Cette capacité permet à la banque de développer des « nouvelles » connaissances sur la base des connaissances acquises sur le marché pour créer un ou plusieurs nouveaux segments. Autrement dit, les banques exploitent les connaissances acquises sur un ou sur l'ensemble des segments pour développer des connaissances sur lesquelles la banque peut s'appuyer pour prendre une décision d'imitation créatrice. Pour développer ces connaissances, les banques valorisent d'abord les informations et les connaissances collectées par le service de veille et ensuite, génèrent des idées pour appliquer autrement l'innovation d'un concurrent. Ces connaissances développées font l'objet d'une vérification.

A. Valorisation des informations et connaissances acquises

La valorisation des informations et des connaissances acquises est la première phase élaborée par le service R&D pour développer de nouvelles connaissances. Elle permet à la banque d'assimiler la valeur des informations collectées. Pendant cette phase, le service R&D valorise des informations collectées concernant les essais des concurrents et leurs échecs pour réagir en conséquence. C'est un travail subjectif dans la mesure où une information « simple » ou « négligée » par une banque peut être considérée comme « pertinente » ou « stratégique » par une autre.

B. Projection des idées

La projection des idées est considérée comme la source d'une transformation des connaissances pour la direction monétique. Pendant cette phase le service R&D identifie et explore les pistes possibles pour générer des idées qui peuvent permettre la création des segments.

Le but du service est de trouver des terrains où les informations et les connaissances acquises peuvent être utilisées loin de leur terrain d'origine. La projection est un travail d'imagination étant donné que le service de R&D ne développe pas des connaissances adaptables à toutes les projections réalisées mais seulement à celles valorisées par le service monétique. Le service de R&D génère plusieurs idées à explorer mais seulement celles, accordées par le service monétique, qui font l'objet d'un développement.

C. Développement des nouvelles connaissances

Après la sélection des idées projetées, le service R&D développe des connaissances qui lui permettent de réussir l'application de ces nouvelles idées concernant la gestion des cartes sur le nouveau segment, ainsi que des connaissances commerciales qui peuvent aider la direction à toucher directement les clients potentiels de ces nouvelles cartes. Ce service propose à la direction monétique certains avantages spécifiques pour réussir une carte sur un nouveau segment.

D. Vérification des connaissances développées

Avant de présenter les connaissances développées à la direction monétique le service R&D vérifie leur adaptation. Cette vérification est réalisée en collaboration avec la direction monétique qui aide la direction à prendre la décision de lancer une carte. En cas d'une incompatibilité des avantages proposés, le service R&D en propose d'autres et développent de nouvelles connaissances pour gérer ces nouveaux avantages associés à la carte. Il envisage alors a priori leur compatibilité. Cette phase est également réalisée avec le personnel de service monétique pour apprécier la fiabilité des informations appropriées et leur possibilité d'application par la direction. Un retour à l'étape précédente est envisageable si la direction juge que les idées projetées sont difficilement voire impossibles à appliquer.

Pour imiter, les banques développent d'autres capacités. La mise en œuvre de ces capacités s'appuie sur la capacité de collecte d'informations et/ou celle de R&D imitative. Ces deux dernières capacités sont considérées comme des capacités de « soutien ». Pour

l'imitation totale, les banques développent la capacité d'apprentissage par observation et pour les deux autres types d'imitation (imitation partielle et imitation créatrice), les banques développent leur capacité d'absorption. Nous présentons ci-dessous l'opérationnalisation de ces deux capacités qui sont des capacités « motrices » pour prendre une décision d'imitation. La capacité « motrice » correspond à la capacité développée par le service monétique qui est chargé de diriger le processus décisionnel d'imitation. Cette capacité, après la vérification de nos résultats avec certains interviewés, est considérée comme le processus d'imitation.

1.3. CAPACITÉ À ABSORBER LES NOUVELLES INFORMATIONS

Cette capacité est développée au sein du service « concerné ». Sur le marché des cartes privatives, c'est la direction monétique qui la développe soit pour une imitation partielle, soit pour une imitation créatrice. La différence entre les deux capacités développées pour les deux types d'imitation se situe au niveau des informations externes que la banque veut absorber. Pour une imitation partielle, ces informations sont celles d'une carte ou des cartes sur un segment. Pour une imitation créatrice, elles concernent tous les segments.

Nous présentons ci-dessous les phases ou les dimensions de la capacité d'absorption développées par la direction monétique pour décider d'imiter.

A. Acquisition

Pour imiter, la banque sélectionne les informations et les connaissances dont elle a besoin et qu'elle juge pertinente. Ce travail d'identification et d'acquisition des informations et des connaissances valorisées est facilité par le service « veille ». Par un effet indirect, les connaissances construites préalablement accélèrent le travail d'acquisition des informations et des connaissances externes. En effet, les connaissances antérieures permettent à la direction monétique de bien formaliser avec le service « veille » les axes de recherches d'informations ainsi que leur vérification. Cette collaboration permet à la direction de recevoir des informations sélectionnées, triées et analysées.

B. Assimilation

Comprendre les informations et les connaissances acquises est la deuxième phase d'une capacité d'absorption d'imitation. Le travail d'analyse et d'interprétation des informations collectées par le personnel de la direction des cartes bancaires, qui possède les connaissances antérieures, facilite l'assimilation des informations et des connaissances

externes. Une partie de ce travail est réalisée en collaboration avec le service « veille » qui présente un rapport détaillé contenant des interprétations et des analyses comparatives des différentes cartes. Nous avons également constaté que la qualité et la pertinence des informations collectées facilitent leur compréhension.

Pour une imitation créatrice, la capacité de R&D imitative améliore la capacité d'assimilation. Les interprétations différentes et complémentaires des informations collectées sur le marché entre le service de R&D et la direction monétique permettent de garantir une compréhension parfaite des informations collectées et des connaissances acquises. Cette phase de l'absorption est différente d'une banque à une autre selon sa perception de l'importance du segment. Un objectif de cette dimension est de saisir l'importance et la compatibilité de ces informations et de ces connaissances pour la banque imitatrice.

C. Transformation

Les interprétations des informations, au delà de contexte dans lequel elles ont été acquises, constituent le noyau de la transformation des informations acquises et assimilées. Dans cette phase, le personnel de la direction monétique interprète les idées génératrices des informations, des connaissances et analysent leur source. Cette aptitude facilite la combinaison des connaissances préexistantes acquises sur les marchés similaires et comparées à celles récemment acquises et assimilées sur un nouveau marché ou un nouveau segment. Elle se traduit par une projection de l'idée de base d'« une carte privative », par l'abondance de certaines connaissances ou par des nouvelles interprétations des connaissances.

Pour l'imitation créatrice la capacité de R&D imitative soutient le travail de transformation encadré par le service monétique. Par contre, quand il s'agit d'une imitation partielle, le service monétique ne reçoit aucun soutien et c'est celui-ci qui développe et expose des idées dérivées qui peuvent être applicables sur un même segment en créant un nouveau « sous-segment ».

D. Exploitation

C'est la phase de développement de nouvelles connaissances pour mettre en pratique les connaissances transformées. Celle-ci éclaire la direction sur le chemin à suivre et constitue un argument fort pour prendre une décision d'imitation que ce soit une imitation partielle ou une imitation créatrice. Plusieurs essais d'absorption des connaissances externes ont échoué parce que la direction n'a pas réussi à développer des connaissances pour exploiter les

connaissances externes transformées. Dans ce cas, les banques ne réussissent pas à associer des avantages à une carte pour réussir sur un segment donné. Ceci présente l'une des tâches décisives qu'une banque réalise pour favoriser le lancement d'une carte différente sur un segment ou d'une nouvelle carte sur un nouveau segment.

Pour décider d'imiter, les expériences acquises sur les marchés similaires sont considérées comme principal moyen d'acquisition, d'assimilation, de transformation et d'exploitation de nouvelles connaissances. La capacité d'absorption est considérée comme une capacité organisatrice pour les imitations partielles ou créatrices mais elle reste insuffisante pour décider d'imiter. D'autres capacités complémentaires ainsi que celles de collecte d'informations et de R&D imitative, jouent un rôle d'accélérateur et de soutien. Les deux figures (2/3) ci-dessous montrent la complémentarité entre les différentes capacités et l'effet de l'expérience sur la capacité d'absorption pour les deux types d'imitation (imitation partielle et imitation totale).

Figure 2 La complémentarité entre les capacités développées pour imiter (imitation partielle)

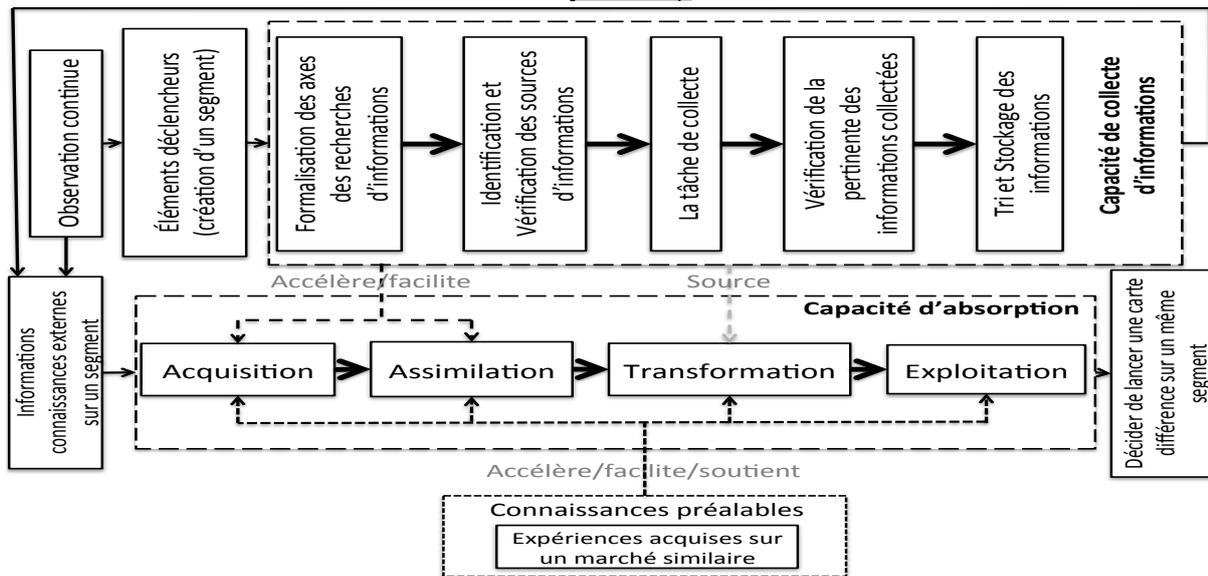
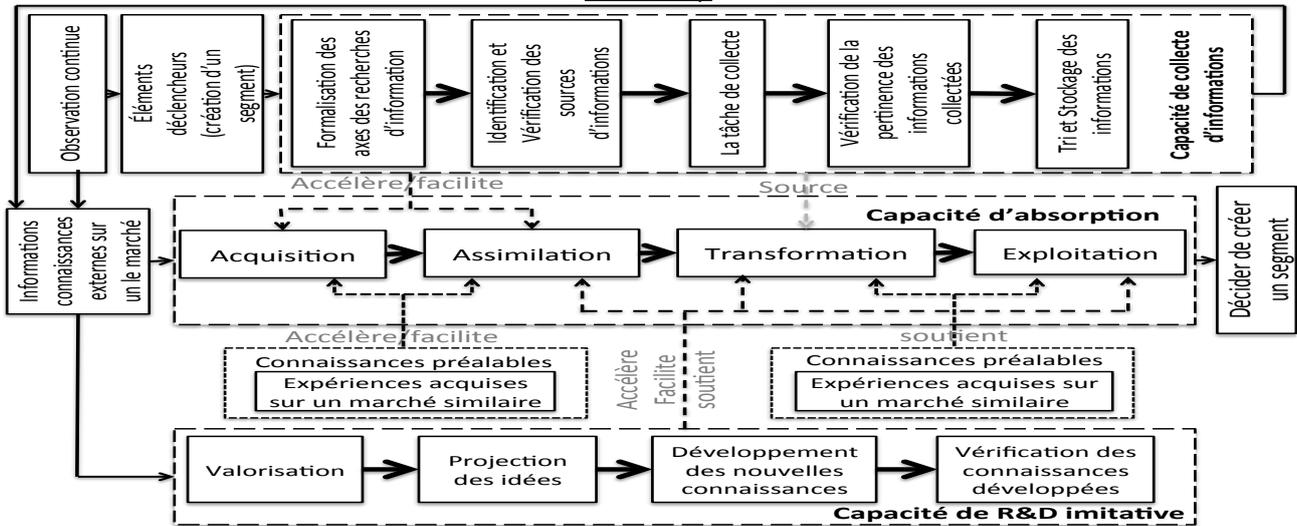


Figure 3 La complémentarité entre les capacités développées pour imiter (imitation créatrice)



Notre analyse thématique nous a permis d'identifier les termes et les expressions employés par les interviewés pour expliquer, sans demande de notre part lors des entretiens, la complémentarité existant entre les services « veille » et « R&D » et la direction monétique pour créer un segment.

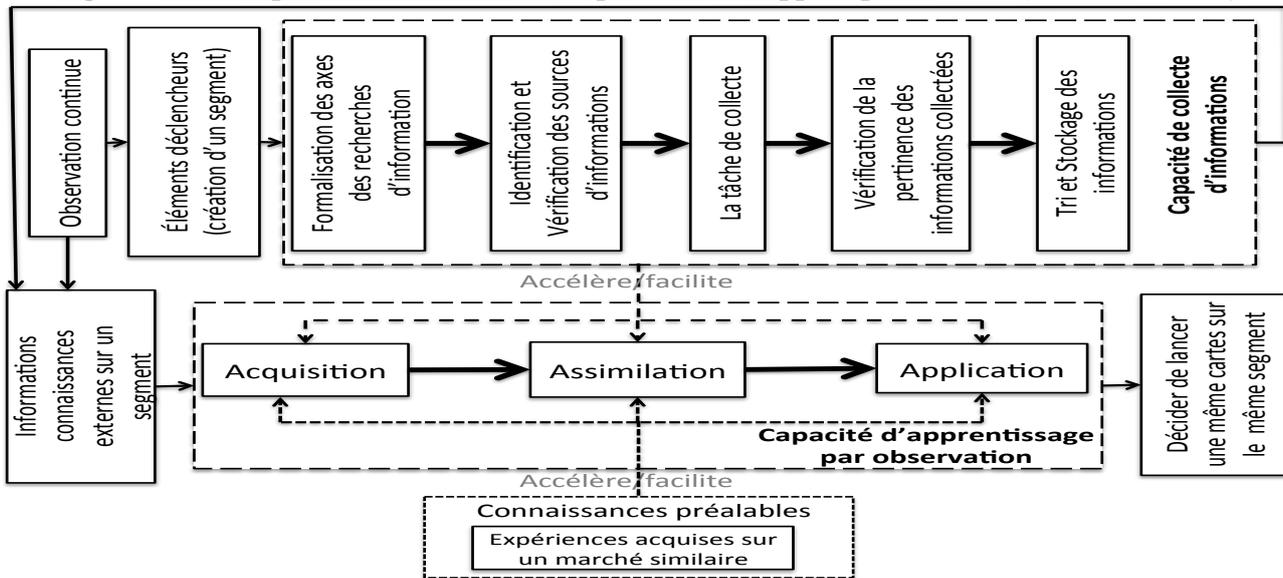
1.4. CAPACITÉ À APPRENDRE PAR OBSERVATION DES CONCURRENTS

La capacité d'apprentissage par observation est développée particulièrement pour les imitations totales. Contrairement aux imitations partielles -qui nécessitent une aptitude de transformation dans le processus décisionnel-, pour décider d'imiter parfaitement une action, les banques appliquent directement les informations et les connaissances acquises et assimilées sans transformation.

Application

Pour décider d'imiter totalement une action, la direction monétique applique directement les informations et les connaissances acquises et assimilées. Pour ce type d'imitation, le service « veille » est considéré comme l'œil observateur de la direction monétique. La capacité de collecte d'informations développée par ce service et les connaissances préexistantes accumulées sur un marché similaire (marché des cartes co-brandées par exemple) accélèrent et facilitent les phases (acquisition, assimilation et application) de la capacité d'apprentissage par observation. (Cf. Figure 4)

Figure 4 La complémentarité entre les capacités développées pour imiter (imitation totale)



2. LES LEVIERS DES CAPACITÉS D'IMITATION

Outre les capacités qui viennent d'être énumérées, d'autres mécanismes complémentaires permettent à une banque de développer les différentes capacités d'imitation. Ces leviers sont des facteurs organisationnels qui permettent la réussite des imitations. Notre analyse révèle trois facteurs au sein des banques étudiées : les compétences individuelles de certains salariés, la coordination entre les services et les actions complémentaires.

2.1. LES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES

Les compétences du personnel des services sont considérées par les banques comme la clé pour développer chacune des capacités. Pour la capacité de collecte d'informations, nous avons ainsi remarqué que les salariés en charge de celle-ci ont de l'ancienneté et de l'expérience dans plusieurs domaines d'activités. Ces individus sont passés par la plupart des services de la banque avant de rejoindre le service veille, monétique ou R&D. Les compétences de ces membres sont considérées comme un élément important pour réussir toutes les imitations quel que soit le marché.

2.2. LA COORDINATION ENTRE LES SERVICES

Les fortes relations professionnelles entre le personnel des différents services facilitent les échanges d'informations et de négociation. Ces relations entre services génèrent une communication interne fluide qui permet aux banques de développer des capacités

complémentaires afin de décider d'imiter. Cette liaison est considérée comme une ressource que la banque exploite. D'autres éléments facilitent la coordination entre les différents services et la direction monétaire comme la proximité géographique et l'utilisation de l'intranet. Ces éléments permettent le travail en groupe et la communication au sein des banques. Nous avons également remarqué que la politique de distribution des primes dans certaines banques force la relation coopérative entre les services et la direction monétaire. Par exemple, l'un des interviewés évoque que la réussite d'une carte génère des primes pour tous les personnels qui ont participé à sa mise en œuvre.

2.3. LES ACTIFS COMPLÉMENTAIRES

Il faut ajouter aux compétences individuelles et à la coordination entre les services d'autres éléments déterminants de la réussite d'un processus d'imitation. Il s'agit des actifs complémentaires tels que le réseau, la réputation et le nombre de partenaires d'une banque.

Le réseau

La taille d'une banque joue un rôle de levier entre les types d'imitation et les capacités développées par les banques. Sur le marché des cartes bancaires nous pouvons lier le réseau d'une banque au nombre des guichets automatiques possédés par chaque banque. Ce réseau de distribution des billets permet d'assurer la diffusion de la carte et sa réussite.

La réputation

La réputation est un actif qui permet aux banques de réussir sur un segment particulier. Par exemple, la banque CPM possède l'image de la banque des Marocains résidant à l'étranger (MRE) puisqu'elle a été la première banque à créer des agences à l'étranger et elle offre plusieurs produits spécifiques pour eux. La banque CPM s'est donc lancée sans hésitation sur le segment des MRE et elle peut distribuer des cartes facilement parce qu'elle détient une base clientèle importante des MRE. De son côté, la banque BMCI est considérée comme « la » banque des entreprises et elle réussit à imiter partiellement deux fois sur le segment des entreprises.

Partenaires

Une banque qui possède un nombre important de partenaires ou un pouvoir de négociation avec des partenaires potentiels peut réussir plus facilement un processus

d'imitation. Cette relation entre le nombre de partenaires et la réussite de l'imitation est associée au fait que les cartes privatives offrent des avantages spécifiques en fonction du segment. Une banque qui a un réseau de partenaires important peut donc facilement associer des avantages aux différentes cartes potentielles sur les différents segments.

Les actifs complémentaires présentés ci-dessus assurent la réussite de l'imitation sur le marché, mais également ils peuvent permettre de réussir le processus d'imitation dans la mesure où une banque qui prévoit a priori une réussite d'une carte peut accélérer le processus d'imitation.

DISCUSSION

Au delà de la définition retenue dans la partie théorie des capacités dynamiques comme « *aptitudes d'intégrer des informations et des connaissances externes en mobilisant les compétences et les ressources internes pour être flexibles face aux mouvements concurrentiels* » nous présentons dans ce point les raisons pour lesquelles certaines capacités développées par les banques pour imiter sont des capacités dynamiques.

En plus de leur récurrence, d'autres caractéristiques des capacités d'imitation permettent de les qualifier de capacités dynamiques. Nos observations nous permettent d'en citer deux : (i) elles permettent de développer des capacités ; (ii) elles permettent de modifier et d'accélérer d'autres capacités.

Un processus structuré

Quel que soit le type d'imitation et la taille d'une banque, les capacités développées pour imiter suivent un processus formel. Cette structuration initiale des premières capacités développées permet à la banque de s'adapter facilement pour le lancement de toute nouvelle carte par les concurrents. Un processus bien défini permet à la banque d'être dynamique sur des marchés concurrentiels. Ce dynamisme consiste dans le fait d'accélérer le processus décisionnel, autrement dit de minimiser le temps entre la collecte d'informations et la prise de décision d'imiter. Après chaque mouvement concurrentiel, une banque sélectionne le type d'imitation pour réagir et déclenche le processus d'imitation dans lequel elle développe les mêmes capacités définies lors des premières imitations.

Capacité répliquée

Pour Winter (2003) toute capacité répliquée est une capacité dynamique. Dans le sens de Winter (2003) toutes les capacités d'imitation identifiées sur notre terrain sont des capacités d'imitation à l'exception de la R&D imitative qui est développée une seule fois après l'innovation. Bien que nous considérons également cette capacité comme dynamique dans la mesure où elle permet de soutenir et d'accélérer le développement d'une autre capacité.

Capacités accélératrices des autres capacités

La collecte d'informations et la R&D imitative sont des capacités complémentaires à d'autres capacités développées pour imiter. Elles permettent d'accélérer le développement des capacités motrices (d'absorption ou d'apprentissage par observation) et de perfectionner le développement des différentes phases du processus de lancement. Ce soutien permet à une banque d'accélérer le processus d'imitation et d'être présente rapidement sur tous les segments stratégiques afin de ne pas laisser un avantage à ses concurrents. Par exemple, les informations collectées sur le segment des entreprises et des particuliers, et les projections d'idées réalisées par le service R&D ont permis à AWB de réussir la création du segment des Marocains résidant à l'étranger.

Capacités adaptatives

Pour Eisenhard et Martin (2000) la capacité dynamique est une capacité adaptative, c'est-à-dire une capacité qu'une organisation peut développer pour des objectifs différents. Dans ce sens, les capacités d'absorption et d'apprentissage par observation sont adaptatives. En effet, sur le marché des cartes bancaires, elles sont utilisées plusieurs fois sur des segments différents. Le premier processus d'absorption développé pour se différencier partiellement sur un segment est le même pour une deuxième imitation partielle avec une différence au niveau de la phase de transformation. Cette adaptation des capacités sur les segments a été observée également pour la capacité d'apprentissage par observation. Les banques qui imitent totalement une carte sur un segment développent la même capacité. Cela explique pourquoi les interviewés considèrent ces deux capacités comme un processus d'imitation.

Capacités créatrices des autres capacités

Pour Amborsini et ses collègues (2009), une capacité dynamique est une capacité créatrice, c'est-à-dire qu'elle permet de créer une autre capacité. Les capacités développées par une banque pour imiter sur un segment permettent de développer les mêmes sur un autre segment, ou une nouvelle capacité sur ce même segment. Aussi, une banque qui a développé une capacité d'absorption dans un premier temps pour imiter, a développé une même capacité pour innover et créer un marché des cartes bancaires de type Centre Monétique Interbancaire (CMI) qui sont des cartes utilisables dans tous les réseaux bancaires marocains et gérées par le (CMI).

CONCLUSION

Dans cette recherche, nous avons lié deux courants rarement associés dans la littérature : l'approche par les capacités dynamiques et celle des interactions concurrentielles. Pour réagir, les organisations développent des capacités qui sont mises en œuvre en fonction du type de réaction envisagé. Nous avons également montré que le développement de ces aptitudes n'est pas limité à l'innovation, mais aussi à l'imitation. Cette recherche contribue à la compréhension des réactions concurrentielles. L'imitation n'est pas une simple caractéristique d'une réaction, comme le souligne l'approche par les interactions concurrentielles, mais elle est une réaction en soi. Nous avons également présenté une définition de l'imitation à deux dimensions qui permet de distinguer les différentes réactions imitatives sur un marché concurrentiel (type d'imitation). Cette distinction entre les différents types d'imitation et les différentes capacités d'imitation permet aux professionnels de saisir que sur un marché l'imitation peut être une réaction stratégique et intense en cas d'imitations partielles et créatrices, qui nécessitent de plus en plus des capacités spécifiques pour la réussir.

Notre travail présente quelques limites telles que la particularité du terrain sélectionné, ainsi que la concentration ciblée uniquement sur les capacités développées pour imiter, sans étudier leurs résultats en termes financiers.

Ces contributions et limites nous ont permis de développer quelques perspectives de recherches notamment, l'étude des capacités d'imitation sur des marchés où les barrières à l'imitation sont présentes et l'étude de la relation entre les capacités dynamiques d'imitation et l'avantage concurrentiel que ce soit pour l'imitateur ou l'innovateur.

Références

- Altintas, G. (2011), *Formation, déploiement et articulation des capacités dynamiques : le cas de Voyageurs du Monde*, Thèse de doctorat, Université Lille 1.
- Ambrosini, V., Bowman, C. et Collier, N. (2009), Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base, *British Journal of Management*, Vol. 20, No. S1, p. 9-24.
- Charreire, S. et Durieux, F. (2007), Explorer et tester : Les deux voies de la recherche, In Thiétart, R. A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Paris-Dunod, p. 58-83.
- Cohen, W. M. et Levinthal, D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, p. 128-152.
- Cohendet, P., Heraud, J. et Zuscovitch, E. (1992), Apprentissage technologique, réseaux économiques et appropriabilité des innovations, In D. Foray et C. Freeman, *Technologie et richesse des nations*, Paris - Economica, p. 63-78.
- Dosi, G. (1988), The Nature of Innovative Process, in G. Dosi et al. *Technical Change and Economic Theory*, London, Francis Pinter and New York, Columbia University Press.
- Dyer, J., Singh, H. et Kale, P. (2007), Relational Capabilities: Drivers and Implications, in Helfat, C.E et al., *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*, Blackwell Publishing, pp. 65-80.
- Eisenhardt, K. M. et Martin, J. A. (2000), Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, p. 1105-1121.
- Gallaud, D. et Nayaradou, M. (2011), Appropriation de l'innovation et coopération des firmes françaises : une étude empirique sur les données de CIS3, in, *L'innovation dans les entreprises moteurs, moyens et enjeux*, p. 121-138.
- Ghalia, B. T. (2005), *L'identification de l'imitation dans le secteur agroalimentaire français*, Thèse de Doctorat, Université Lille 1.
- Glaser B.G et Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New-York, Aldine de Gruyter (2008).
- Haunschild, P. R. et Miner, A. S. (1995), Population Level Learning, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17, p. 115-166.
- Haveman, H. A. (1993), Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 4, p. 593-627.
- Hill, C. W. L. (1992), Strategies for Exploiting Technological Innovations: When and When not to License, *Organization Science*, Vol. 3, No. 1, pp. 428-441.
- Kale, D., et Little, S. (2007), From Imitation to Innovation: The Evolution of R&D Capabilities and Learning Processes in the Indian Pharmaceutical Industry, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 19, No. 5, p. 589-609.
- Lane, P. J. et Lubaktin, M. (1998), Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 5, p. 461-477.
- Lee, R. P. et Zhou, K. Z. (2012), Is Product Imitation Good for Firm Performance? An Examination of Product Imitation Types and Contingency Factors, *Journal of International Marketing*, Vol. 20, No. 3, p. 1-16.
- Levitt, B. et March, J. G. (1988), Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, p. 319-340.
- Levitt, T. (1966), Innovation Imitation, *Harvard Business Review*, Vol. 44, No. 5, p. 63-70.
- Levitt, T. (2006), *Ted Levitt on Marketing*, Harvard Business Press.
- Levitt, T. (2006), What Business are you In?, *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 10, p. 126-37.

- Militaru, G. (2011), A Critical Evaluation of Innovation and Imitation Processes : A Conceptual Approach, *U.P.B. scientific bulletin*, Series D, Vol. 73, No. 4, p. 274-286.
- Militaru, G. (2011), Imitation versus Innovation: A Conceptual Approach, *International Conference Business Excellence*, 14-15 Octobre, Brasov, Romania.
- Mouricou, P. (2009), Les stratèges sont-ils des moutons ? Revue de la littérature et perspectives pour la recherche en Stratégie. *XVIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Juin, Grenoble, France.
- Mouricou, P. (2009), *Stratégie et imitation concurrentielle : Une étude des pratiques des programmeurs des radios musicales françaises*, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R. et Casebeer, A. L. (2007), Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 5, p. 687-708.
- Pavitt, K. (1992), Les entreprises et la recherche de base, in Foray D. et Freeman C., *Technologie Richesse des Nations*, Economica, Paris.
- Ravichandran, T. et Madanmohan, T. R. (2001), Integrative Mechanisms in : « Imitative » R&D Project, *Working paper* : 180.
- Roberts, M. S., Dunne, T. et Samuelson, L. (1988), Patterns of Firm Entry and Exit in U.S. Manufacturing Industries, *Rand Journal of Economics*, Vol. 19, No. 4, p. 495-515.
- Schnaars, S. P. (1994), *Managing Imitation Strategies*, The Free Press.
- Shapiro, D. et Khemani, R. S. (1987), The Determinants of Entry and Exit Reconsidered, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 5, No. 1, p. 15-26.
- Shenkar, O. (2010), *Copcats: how smart companies use imitation to gain a strategic edge*. Harvard Business Press.
- Sohn, E., Chang, S. Y., et Song, J. (2009), Technological Catching-up and Latecomer Strategy: A Case Study of the Asian Shipbuilding Industry, *Seoul Journal of Business*, Vol. 15, No. 2, p. 25-57.
- Teece, D. J. (1986), Profiting from Technological Innovation, *Research Policy*, Vol. 15, No. 6, p. 285-305.
- Teece, D. J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, p. 509-533.
- Valdani, E., et Arbore, A. (2007), Strategies of imitation: an insight, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 5, No. 3, p. 198- 206.
- Winter, S. G. (2003), Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, p. 991-995.