

# Les capacités répulsives

Frédéric Fréry, professeur, ESCP Europe

frery@escpeurope.eu

79, avenue de la république

75543 Paris Cedex 11

+33 1 49 23 22 62

## *Résumé*

*L'approche par les ressources présente un biais positif qui limite sa portée explicative ; elle postule en effet que toute ressource ou compétence génératrice d'avantage concurrentiel est attractive. Or, plusieurs exemples montrent que ce postulat est inexact. Certaines firmes font reposer leur avantage concurrentiel sur des ressources et compétences dissuasives pour leurs concurrents.*

*Nous proposons donc d'introduire le concept de capacité répulsive, qui désigne des ressources et compétences génératrices d'avantage concurrentiel que les concurrents pourraient maîtriser, mais qu'ils refusent délibérément d'imiter.*

*La démarche suivie comprend trois étapes : (1) une mise en évidence du biais positif de l'approche par les ressources à partir de l'analyse de la littérature ; (2) la présentation de situations concurrentielles dans lesquelles ce biais limite la portée explicative de la théorie ; (3) l'exploration des capacités répulsives, qui permettent de surmonter cette limite, et leur application à des situations d'innovation stratégique.*

Mots clés : théorie de la ressource, imitation, innovation stratégique.

## INTRODUCTION

Dans un précédent article (Fréry, 2006), nous avons proposé de retenir trois dimensions fondamentales pour définir la stratégie : la valeur, l'imitation et le périmètre. La présente communication est consacrée à la deuxième de ces dimensions, l'imitation.

Christensen (1997) a montré que des entreprises dominantes, qui disposent de puissantes ressources et d'excellentes compétences, refusent parfois d'imiter des innovations stratégiques qualifiées de disruptives, alors même qu'ils en seraient tout à fait capables. Ces firmes préfèrent ne pas acquérir les ressources qui sous-tendent une innovation stratégique, car ces ressources – pour différentes raisons – ont sur eux un effet répulsif. Ils perdent alors leur position dominante au profit des innovateurs, alors même que ceux-ci présentent un portefeuille de ressources et compétences supposé moins étendu que le leur.

Il apparaît que l'approche par les ressources ne permet pas d'éclairer ce type de situation concurrentielle, car elle présente un biais conceptuel : de manière plus ou moins implicite, les ressources et compétences y sont considérées comme des éléments positifs, attrayants, que chaque concurrent devrait tenter de maîtriser. Ce biais positif réduit la portée explicative de la théorie car il empêche de comprendre la pérennité de certains avantages concurrentiels. Il existe en effet des situations dans lesquelles des concurrents refusent délibérément d'imiter un modèle économique gagnant, bien qu'ils en aient parfaitement la capacité. Ils décident de ne pas imiter certaines ressources ou certaines compétences génératrices d'avantage concurrentiel, alors même qu'elles sont à leur portée.

Cette communication a pour objectif de combler cette lacune en introduisant la notion de *capacité répulsive*, qui désigne des ressources et compétences qui doivent leur pérennité non pas à la difficulté mais au refus d'imitation.

Pour cela, nous allons dans une première partie revenir sur le biais positif de l'approche par les ressources à partir d'une analyse de la littérature. Puis nous montrerons dans une deuxième partie en quoi ce postulat d'attractivité des ressources et compétences ne permet pas d'expliquer certaines situations concurrentielles. Enfin, nous introduirons dans une troisième partie la notion de capacités répulsives et nous tenterons d'en établir une typologie. Nous constaterons ainsi que cette notion peut se révéler utile dans le contexte de l'innovation stratégique.

## 1. LE BIAIS POSITIF DE L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES

Le projet central de l'approche par les ressources (Penrose, 1959) consiste à expliquer les écarts de performance entre des concurrents à partir du portefeuille de ressources et compétences qu'ils détiennent : les meilleurs sont ceux qui sont dotés des ressources et compétences les plus cohérentes avec le contexte concurrentiel, les moins bons sont ceux dont la dotation est moins adéquate. C'est la nature et la qualité des ressources et compétences détenues par une firme qui lui permet d'obtenir une rente (Grant, 1991 ; Peteraf, 1993) et donc de préserver son avantage concurrentiel, comme le rappelle le titre de l'article le plus cité de Barney (1991) : "Firm resources and sustained competitive advantage".

### 1.1. LE ROLE CENTRAL DE L'IMITATION DANS L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES

Pour être distinctive, la dotation en ressources et compétences doit nécessairement être difficile à imiter : si les concurrents sont capables de dupliquer les ressources et compétences des leaders – fussent-elles rares, non substituables et génératrices de valeur – leur avantage restera éphémère.

En toute logique, l'approche par les ressources donne donc un poids déterminant à la notion d'imitation. On la retrouve notamment chez Peteraf (1993) avec le concept de « mobilité imparfaite des ressources » et chez Grant (1991, p. 127), pour lequel :

« If a firm wishes to imitate the strategy of a rival, it must first establish the capabilities which underlie the rival's competitive advantage, and then it must determine what resources are required to replicate these capabilities »

Barney (1991, 2006) fait même de la difficulté d'imitation un des quatre piliers de ses modèles successifs d'identification des ressources uniques et des compétences distinctives : il s'agit à chaque fois du « I » dans ses acronymes VRIS, VRIN et VRIO<sup>1</sup>.

On rencontre également ce souci chez les promoteurs de la notion de capacités dynamiques, comme Teece *et al.* (1997, p. 516) :

« The degree to which a core competence is distinctive depends on how well endowed the firm is relative to its competitors, and on how difficult it is for competitors to replicate its competences. »

---

<sup>1</sup> Respectivement « Valeur Rare Inimitable non Substituables », « Valeur Rare Imparfaitement imitable et Non substituable » et « Valeur Rare Imitation Organisation ».

C'est donc la difficulté d'imitation qui sous-tend l'intérêt stratégique d'une ressource ou d'une compétence. Reed et DeFillippi (1990) – suivis par Barney (2006) – font ainsi de l'ambiguïté causale la principale des *barrières à l'imitation*<sup>2</sup> : si les suiveurs ne parviennent pas à imiter les ressources et compétences des leaders, c'est parce qu'ils en sont incapables : les ressources et compétences réellement distinctives présentent en effet selon eux une telle complexité qu'elles résistent aux imitateurs.

Cela contribue à légitimer ce postulat central – mais cependant largement implicite – de l'approche par les ressources : par essence, une ressource ou une compétence stratégique est un facteur positif ; seuls certains concurrents en sont dotés, mais tous auraient intérêt à l'imiter.

## 1.2. LE POSTULAT D'ATTRACTIVITE DES RESSOURCES ET COMPETENCES

Ce biais positif n'était pas présent dans les travaux fondateurs de l'approche par les ressources. Wernerfelt (1984, p. 172) définit ainsi une ressource comme :

« Anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. »

Pourtant, dès les travaux de Barney (1991), la nature foncièrement positive des ressources est mise en avant et l'idée que les ressources puissent être des faiblesses a disparu :

« Resources are all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness »

Depuis lors, les ressources et compétences ont systématiquement été présentées comme des atouts qui expliquent et sous-tendent la performance. Le champ lexical mobilisé (« valeur », « rare », « non-substituable », « fondamental », « unique », etc.) est particulièrement caractéristique de ce biais positif. De fait, les ressources et compétences sont implicitement supposées être convoitées par les concurrents qui ne les possèdent pas.

À l'image de Barney (2006), la littérature sur les ressources explique la difficulté d'imitation à l'aide de quatre facteurs :

---

<sup>2</sup> Le concept de barrière à l'imitation a été théorisé par Reed et DeFillippi (1990) et repris Makadok (1998). Comme eux, nous définissons une barrière à l'imitation comme un obstacle qui empêche un concurrent d'imiter une stratégie donnée. La notion de barrière à l'imitation englobe à la fois celle de barrière à l'entrée – classique en économie industrielle depuis Bain (1956) – et celle de barrière à la mobilité d'un groupe stratégique à un autre (Caves et Porter, 1977).

- (1) des conditions historiques uniques ;
- (2) une ambiguïté causale (c'est la thèse centrale de Reed et DeFillippi, 1990) ;
- (3) une trop forte complexité sociale ;
- (4) l'existence de brevets.

Dans tous les cas, l'idée sous-jacente est la même : si les suiveurs ne dupliquent pas les ressources et compétences stratégiques des leaders (celles qui sous-tendent leur avantage concurrentiel), c'est parce qu'ils n'y parviennent pas : par définition, ils ne sont ni assez capables ni assez compétents pour cela. Les ressources et compétences apparaissent donc comme des éléments intrinsèquement positifs, que tous les concurrents auraient intérêt à détenir, mais dont seuls les plus capables seront dotés.

Or, comme nous allons à présent le constater, ce postulat d'attractivité des ressources et compétences – et notamment des capacités stratégiques – ne permet pas d'expliquer la pérennité de certains avantages concurrentiels. Ce constat va nous conduire à introduire la notion de *capacité répulsive*.

## **2. QUATRE CAS INEXPLICABLES PAR LA THEORIE DE LA RESSOURCE**

Les quatre exemples ci-après permettent de comprendre en quoi le biais positif de l'approche par les ressources limite sa portée explicative.

### **2.1. L'APPLE IPOD**

Considérons tout d'abord le cas de l'iPod, un exemple classique dans la littérature consacrée à l'innovation stratégique (voir notamment Slywotzky et Weber, 2007). En février 2008, lors de l'une de ses désormais célèbres *keynotes* (présentations de nouveaux produits), Steve Jobs a revendiqué un total de quatre milliards de titres légalement téléchargés depuis le lancement de l'iTunes Store (avril 2003). Parallèlement, 150 millions d'iPod avaient été vendus à la même date. Un rapide calcul montre que cela correspondait à seulement 27 titres légaux par appareil, sachant que les plus performants pouvaient stocker jusqu'à 30 000 titres et que le modèle le plus vendu début 2008 pouvait déjà en contenir 2 000. En juxtaposant ces chiffres, on ne peut que conclure que le modèle économique de l'iPod est – au moins à l'origine – indissociable du téléchargement illégal.

La capacité d'Apple à accepter cette dérive constitue une forte barrière à l'imitation. Elle explique en partie pourquoi Sony, qui possédait en 1998 un exceptionnel portefeuille de

ressources et compétences (inventeur et numéro un mondial des baladeurs à cassettes et des lecteurs de CD portables, propriétaire de la marque Walkman, pionnier de la numérisation musicale), a totalement perdu sa suprématie au profit d'Apple. Pour Sony, propriétaire d'une des principales maisons d'édition de disques au monde (Sony BMG), lancer un baladeur MP3 dont l'équation économique reposait sur le piratage constituait un repoussoir majeur. Apple, culturellement libertaire et totalement absent de l'édition musicale (au point d'entretenir depuis des années un conflit juridique avec l'éditeur des Beatles sur l'utilisation du nom « Apple »), ne s'est pas encombré de ces principes.

## **2.2. PRIMARK**

On peut également évoquer le cas de la chaîne de prêt-à-porter britannique Primark, qui avec ses 180 magasins a réalisé un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros en 2008 (Boudès, 2009). Pour se hisser au rang de numéro deux au Royaume Uni, juste derrière le leader historique Marks & Spencer, Primark a choisi un positionnement innovant : la mode tellement peu chère qu'elle en devient jetable. Presque tous les produits, directement inspirés des dernières tendances du moment, sont proposés à moins de 10 euros.

On peut se demander pourquoi les concurrents établis, c'est-à-dire Marks & Spencer, mais également C&A, Zara ou H&M, n'ont pas cherché à imiter cette stratégie gagnante en envahissant à leur tour l'océan bleu révélé par Primark (pour reprendre la terminologie de Kim et Mauborgne, 2005). Une des explications réside très certainement dans la barrière à l'imitation constituée par la position éthique de Primark : certains de ses produits vedettes sont des contrefaçons des modèles de ses concurrents (ce qui lui a attiré une série de litiges et de procès, notamment avec H&M), alors que sa production est intégralement sous-traitée à des *sweat-shops* indiens dont certains – d'après la BBC – emploient des enfants issus de camps de réfugiés sri lankais. Primark assume cette posture (« Si elles ne travaillaient pas chez nos sous-traitants, ces personnes seraient au chômage » peut-on lire sur le site Internet de l'entreprise), qu'aucun des ses concurrents n'ose explicitement imiter.

## **2.3. HRA PHARMA**

Le petit laboratoire pharmaceutique français HRA Pharma, lauréat du prix de la stratégie d'entreprise 2009 (catégorie PME familiale), concentre 90 % de son chiffre d'affaires sur le Norlevo, également appelé « pilule du lendemain ». HRA Pharma a été fondé par le responsable en charge du développement du RU486 chez Roussel Uclaf dans les 1990. Ce

contraceptif d'urgence, qui bloque l'ovulation de manière à empêcher la fécondation après un rapport sexuel non protégé, est considéré comme un abortif par une large part de l'opinion. Afin d'éviter toute polémique auprès des lobbies anti-avortement, Roussel Uclaf, racheté par l'Allemand Hoechst, a décidé de cesser la commercialisation du RU486 en 1997. HRA Pharma a alors été créé pour poursuivre cette commercialisation – très rentable – sous la marque Norlevo.

En 2009, HRA Pharma est toujours protégé par la barrière à l'imitation que constitue le risque d'image du Norlevo, risque que les gros laboratoires pharmaceutiques refusent de prendre. Ces concurrents pourraient tout à fait imiter le Norlevo – dont le principe actif n'est plus protégé par brevet – mais son image agit sur eux comme un puissant répulsif.

#### **2.4. LA NINTENDO WII**

Dans les trois exemples précédents, une innovation stratégique particulièrement lucrative a été protégée par la barrière à l'imitation que constitue une position éthique contestable. Pour autant, le refus d'imitation ne s'est pas limité pas à des facteurs moraux ou à une absence de responsabilité sociale. Le cas de l'iPod montre que c'est parfois la détention d'une ressource ou d'une compétence jusque là génératrice d'avantage concurrentiel qui peut devenir une barrière à l'imitation : la possession d'une maison de disque par Sony a ainsi paralysé sa volonté de dupliquer la stratégie de Apple. L'exemple suivant conforte la nature limitante de certaines capacités pourtant jusque-là stratégiques.

Le succès de la Nintendo Wii – autre cas fréquemment mobilisé dans la littérature consacrée à l'innovation stratégique – s'appuie sur une barrière à l'imitation qui n'a rien à voir avec une posture éthique. En refusant de rivaliser avec les investissements technologiques consentis par ses puissants concurrents Microsoft et Sony (lecteurs haute définition, puissance des processeurs, capacités graphiques, etc.), Nintendo a concentré sa capacité d'innovation sur la jouabilité, notamment au travers de la télécommande WiiMote. Cela lui a permis de viser des clientèles traditionnellement déconsidérées par l'industrie du jeu vidéo (les femmes, les seniors, les familles).

Entraînés dans une course technologique visant avant tout à séduire les *hard gamers*, c'est-à-dire les joueurs chevronnés (masculins, jeunes et technophiles) – depuis toujours considérés dans leur stratégie comme des utilisateurs pilotes (Von Hippel, 1985) –, Sony et Microsoft ont rechigné à imiter le positionnement de Nintendo. Celui-ci renie en effet les fondements mêmes de leurs choix stratégiques passés, à la fois en termes d'investissement technologique et de positionnement marketing. L'innovation stratégique de Nintendo a ainsi été protégée

pendant près de sept ans de l'irruption de ses concurrents, ce qui dans ce type d'industries généralement décrites comme hypercompétitives, est considérable..

### **3. LES CAPACITES REPULSIVES**

A partir de ces quatre exemples, nous pouvons à présent définir la notion de *capacité répulsive*<sup>3</sup> et préciser sa portée explicative :

- Une capacité répulsive est une ressource ou une compétence que les concurrents établis pourraient posséder mais qu'ils refusent d'imiter, alors même qu'elle est source de performance.
- Une capacité répulsive constitue une barrière à l'imitation, susceptible de protéger un avantage concurrentiel.
- Elle permet d'assurer aux innovateurs stratégiques la pérennité de leur positionnement.

#### **3.1. EXPLORATION DES CAPACITES REPULSIVES**

Afin de mieux cerner la notion de capacité répulsive, il est possible d'en proposer deux typologies : la première est issue du modèle proposé par Grant (1991), alors que la seconde repose sur leur niveau de dissuasion.

##### **3.1.1. Extension de la typologie de Grant**

On peut tout d'abord approfondir la notion de capacité répulsive à partir de la typologie des ressources que Grant (1991) reprend de Hofer et Schendel (1978). Selon lui, il est possible de distinguer des ressources financières, des ressources humaines, des ressources physiques, des ressources organisationnelles, des ressources technologiques et des ressources de réputation. De la même manière, on peut identifier des capacités répulsives :

- *Financières* : une firme familiale peut établir une barrière à l'imitation en déployant une stratégie dont la rentabilité sera considérée comme inacceptable pour une société cotée.

---

<sup>3</sup> Nous avons choisi la dénomination « capacité répulsive » entre autre comme contrepoint à celle de « capacité dynamique » (Teece *et al.*, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Winter, 2003 ; Teece, 2007). En effet, la notion de capacité dynamique incarne à la perfection le biais positif de la théorie de la ressource. Par essence, les capacités dynamiques sont considérées comme des qualités recherchées, des caractéristiques consubstantielles des organisations durablement innovantes, que tous les concurrents souhaiteraient posséder. Or, nous verrons dans la section 3.2 que les capacités répulsives peuvent tout à fait être génératrices d'innovations stratégiques, sans que pour autant tous les concurrents cherchent à les acquérir.



Dans la grande distribution en France, Leclerc, Intermarché ou Auchan ont ainsi la capacité d'accepter temporairement des retours sur investissements que Carrefour ou Casino ne pourront pas se permettre du fait des attentes de leurs actionnaires. Un autre type de capacité financière répulsive peut être déployé par un groupe diversifié, qui en répartissant la performance financière au sein de son portefeuille d'activités peut dissuader un concurrent spécialisé de venir empiéter sur certains de ses marchés.

- *Humaines* : c'est l'approche choisie par Primark en pratiquant une gestion des ressources humaines éthiquement contestable, mais également par certaines officines de cours particuliers à domicile, peu regardantes sur la qualité effective de leurs intervenants. Dans les deux cas, le corps social mobilisé constitue une barrière à l'imitation pour des concurrents plus soucieux de leur respectabilité. On peut cependant imaginer exactement l'inverse : une organisation qui propose à ses salariés des conditions de travail tellement exceptionnelles que cela dissuade ses concurrents de faire de même et les empêche donc d'attirer les meilleurs profils (on retrouve alors également une barrière financière). Des phénomènes de ce type peuvent être observés dans la finance, le conseil ou dans certaines universités particulièrement prestigieuses.
- *Physiques* : pendant des décennies, afin de contrôler ou d'exploiter certains gisements de diamants en Afrique australe, DeBeers a dû collaborer avec des régimes dictatoriaux. De même, le P-DG de Total a justifié ses relations avec la junte militaire birmane en soulignant sur son site Internet institutionnel que « Si la carte de la démocratie et celle des réserves de pétrole coïncidaient, la vie du groupe Total serait plus simple, mais ce n'est pas le cas ».
- *Organisationnelles* : une firme peut établir une barrière à l'imitation en déployant une organisation qui prend le contre-pied de celle qui a jusque-là assuré le succès de ses principaux concurrents. La chaîne de prêt-à-porter espagnole Zara, en adoptant une structure fondée sur l'intégration verticale (elle possède ses usines et ses magasins), a déstabilisé son concurrent historique Benetton (Fréry, 2003), dont la stratégie reposait sur une organisation virtuelle (externalisation de la création et de la production, recours à des magasins en quasi-franchise coordonnés par des agents indépendants). C'est donc la détention des usines et des magasins qui a constitué une barrière à l'imitation pour Benetton, qui a perdu sa position dominante en refusant de trahir ses engagements avec ses nombreux partenaires. À l'inverse, Nike s'est emparé du marché mondial de la

chaussure de sport dans les années 1970 en pratiquant une externalisation totale de sa production, ce que les concurrents établis, les Allemands Adidas et Puma, ont refusé d'imiter dans un premier temps, car l'impact sur leur propre structure productive était trop lourd à assumer. C'est par une approche identique que Dell est devenu le leader américain de la micro-informatique en déployant une organisation de vente directe inacceptable pour les concurrents établis, trop soucieux de maintenir les partenariats de distribution qu'ils avaient eu tant de mal à construire.

- *Technologiques* : comme nous l'avons vu en introduction, Christensen (1997, 2003) donne plusieurs exemples de leaders établis qui ont délibérément refusé d'adopter une technologie disruptive car celle-ci sapait les fondements de leur stratégie jusque-là gagnante. On peut évoquer la réticence de Xerox à imiter la technologie des petits photocopieurs lents mais peu chers introduits par Canon, celle de DEC face aux micro-ordinateurs ou encore celle des constructeurs automobiles occidentaux face à la Toyota Prius (Slywotzky, 2007).
- *De réputation* : en déployant une stratégie considérée comme trop risquée en terme de réputation par ses concurrents, une firme peut construire une barrière à l'imitation : comme nous l'avons vu, c'est ce qui a protégé Nintendo de l'imitation de la Wii par Sony et Microsoft, HRA Pharma de celle des puissants laboratoires pharmaceutiques ou Primark de celle de Zara, H&M, C&A ou Marks & Spencer. Un argument comparable permet d'expliquer que les grandes maisons de cognac (Rémy Martin, Courvoisier et Martell) ont initialement refusé de suivre Hennessy lorsque celui-ci a délaissé leur cible historique (les riches connaisseurs anglo-saxons) pour viser le milieu – beaucoup moins consensuel – des rappeurs noirs new-yorkais. Cette nouvelle clientèle a pourtant permis de tripler les exportations de cognac vers les États-Unis entre 1995 et 2005, essentiellement en faveur de Hennessy. Une firme peut également établir une capacité répulsive en faisant le choix d'un positionnement extrêmement bas de gamme, peu attractif pour des concurrents qui cherchent à préserver leur image de qualité. C'est une des raisons qui expliquent la réticence de PSA Peugeot Citroën à imiter l'approche pourtant lucrative de Renault avec Dacia.

Par-delà cette typologie fonctionnelle, on peut distinguer les capacités répulsives à partir de leur intensité, selon qu'elles permettent de dissuader tous les concurrents – établis ou potentiels – ou qu'à l'inverse elles ne repoussent que les concurrents déjà en place. Cela

permet d'identifier deux grands types de capacités répulsives, celles qui sont fondées sur une posture éthique et celles qui génèrent une rupture stratégique.

### **3.1.2. Les capacités répulsives de posture éthique**

L'adoption d'une posture éthique qui dissuade les éventuels imitateurs constitue une capacité répulsive. C'est notamment le cas des capacités répulsives liées à une responsabilité sociale discutable : l'iPod (en ce qui concerne le téléchargement illégal), Primark, HRA Pharma, DeBeers, Total<sup>4</sup>.

À l'inverse, une firme peut écarter les imitateurs en choisissant une posture éthique particulièrement vertueuse, qui dépasse les exigences minimales de ses principales parties prenantes. C'est par exemple la posture de la chaîne de magasins Nature & Découvertes : son respect militant des contraintes environnementales – qui inclut notamment la mise en place d'un budget carbone dans chaque magasin ou l'utilisation de véhicules hybrides – va bien au-delà de ce que souhaitent les autres distributeurs, ce qui constitue donc une barrière à l'imitation. Comme nous l'avons vu avec l'exemple de la grande distribution, un autre type de posture éthique répulsive peut résider dans la décision d'accepter des niveaux de rentabilité que la plupart des concurrents estimeront insuffisants du fait des contraintes que leur imposent leurs propres actionnaires.

Lorsqu'une posture éthique est répulsive, elle constitue ainsi une barrière à l'entrée : par-delà les concurrents établis, même des entrants potentiels extérieurs à l'industrie peuvent être dissuadés de l'imiter. Elle a donc un impact au niveau du macro-environnement et en tant que telle pourrait être intégrée à des modèles d'analyse de type PESTEL.

### **3.1.3. Les capacités répulsives de rupture stratégique**

Les capacités répulsives peuvent également permettre de créer une rupture stratégique, c'est-à-dire la modification du modèle économique dominant ou l'adoption d'un positionnement innovant. À l'inverse de la capacité répulsive de posture, qui dissuade tous les concurrents – qu'ils soient actuels ou potentiels – une rupture stratégique n'est *a priori* répulsive que pour les concurrents établis, qui possèdent déjà certaines ressources ou compétences qu'ils souhaitent conserver. On retrouve cette situation dans les cas de l'iPod (en ce qui concerne la détention d'une maison de disque par Sony), de la Wii, de Zara, de Nike, de Dell, de Hennessy ou encore de Dacia.

---

<sup>4</sup> La fréquence des scandales de corruption, d'entente ou de tromperie démontre que dans bon nombre d'industries, la concurrence se joue aussi sur cette dimension, qu'en référence à Kim et Mauborgne (2005) on pourrait qualifier d'*Océan Gris*.

Une rupture répulsive correspond à une disruption dans la terminologie définie par Christensen (1997) : elle contredit la trajectoire stratégique établie par certains concurrents et sape le patrimoine de ressources et compétences qu'ils ont patiemment accumulé.

Les ruptures s'appuient sur des capacités répulsives qui constituent avant tout des barrières à la mobilité d'un groupe stratégique à un autre (Caves et Porter, 1977). En revanche, elles sont moins pertinentes en tant que barrières à l'entrée, puisque par nature un nouvel arrivant dispose généralement d'un portefeuille de ressources et compétences différent de celui des firmes en place et n'est donc pas soumis à la même dépendance de sentier (Nelson et Winter, 1982). Leur impact porte donc essentiellement sur l'environnement concurrentiel direct et en tant que telles elles pourraient être intégrées aux modèles classiques d'analyse sectorielle comme le modèle des forces de la concurrence (Porter, 1980).

### 3.1.4. Synthèse des types de capacités répulsives

On obtient le tableau 1 en croisant les catégories issues du modèle de Grant (1991) présentées dans la section 3.1.1 (ressources financières, humaines, physiques, organisationnelles, technologiques et de réputation) avec les deux types définis ci-dessus dans les sections 3.1.2 et 3.1.3 (capacités répulsives de posture éthique et capacités répulsives de rupture stratégique). Ce tableau permet de distinguer tout un éventail de capacités répulsives, qui constituent autant de barrières à l'imitation susceptibles de protéger un avantage concurrentiel.

|                    | Posture répulsive    | Rupture répulsive |
|--------------------|----------------------|-------------------|
| Financières        | Leclerc              |                   |
| Humaines           | Primark              |                   |
| Physiques          | DeBeers, Total       | iPod              |
| Organisationnelles | Nature & Découvertes | Dell, Nike, Zara  |
| Technologiques     | HRA Pharma           | Wii               |
| Réputation         | Hennessy, Dacia      |                   |

**Tableau 1 : synthèse des types de capacités répulsives**

## 3.2. LES CAPACITES REPULSIVES ET L'INNOVATION STRATEGIQUE

Le tableau 1 peut permettre de générer des options de développement stratégique innovantes, à la manière d'une matrice TOWS (Wehrich, 1982) ou d'une carte des groupes stratégiques

(Caves et Porter, 1977). C'est donc intentionnellement que certaines cases ont été laissées vierges : que serait par exemple une capacité répulsive humaine de rupture ? Pourrait-on imaginer d'autres capacités répulsives technologiques de posture ? Grâce à ce type de questionnement, des analystes peuvent envisager des orientations stratégiques inédites.

De fait, la notion de capacité répulsive présente un intérêt particulier dans le champ de l'innovation stratégique (Baden Fuller et Stopford, 1994 ; Slywotzky, 1996 ; Markides, 1998, Christensen, 2003 ; Yip, 2004 ; Kim et Mauborgne, 2005, 2009).

### **3.2.1. Des capacités génératrices de positionnements inacceptables**

Même si les typologies que nous avons proposées restent exploratoires, il apparaît que l'intérêt des capacités répulsives réside dans le fait qu'elles permettent l'adoption d'un *positionnement inacceptable* du point de vue des concurrents établis. Ce positionnement peut être inacceptable pour des raisons éthiques, financières, commerciales, technologiques ou culturelles, mais dans tous les cas, les concurrents refuseront de suivre l'innovateur stratégique sur le nouveau marché qu'il aura ouvert, par crainte de saper leurs propres avantages acquis et donc – par définition – sur la volonté de préservation de leur propre portefeuille de ressources et compétences.

On peut d'ailleurs observer qu'un portefeuille de ressources et compétences particulièrement riche risque de limiter la capacité de la firme qui le détient à surmonter des barrières à l'imitation construites à partir de capacités répulsives. Plus l'ancrage sur des ressources et compétences est solide, plus la firme est fragilisée face aux capacités répulsives déployées par ses concurrents innovants.

On retrouve ici à la fois la proposition centrale de Christensen (1997, 2003) sur le dilemme de l'innovateur, désormais classique dans la littérature consacrée au management de l'innovation (voir notamment Tushman et O'Reilly, 1996 ou Foster et Kaplan, 2001), mais également les observations de Leonard Barton (1992) sur le fait que des compétences fondamentales trop profondément encastées peuvent devenir des rigidités qui bloquent l'émergence d'offres nouvelles.

Plus précisément, le positionnement inacceptable obtenu grâce à une capacité répulsive présente l'intérêt de conjuguer deux qualités en apparence antagonistes. Il est en effet simultanément :

- (a) répulsif pour les concurrents
- (b) attractif pour les clients.

C'est cette conjonction inhabituelle qui explique notamment des succès tels que l'iPod ou la Wii. Ces produits ont à la fois attiré les clients du fait de leur proposition de valeur avantageuse et dissuadé les concurrents établis en prenant à contre-pied leur dotation en ressources et compétences.

On peut en dire de même de l'abribus de JCDecaux, conçu au départ pour concurrencer les afficheurs. L'abribus a effet simultanément attiré les annonceurs et les municipalités mais repoussé les afficheurs existants, qui refusaient de perdre la maîtrise d'un facteur clé de succès jusque là déterminant : la possession des meilleurs emplacements.

### **3.2.2. Capacités répulsives et océans bleus**

Il apparaît ainsi que le concept de capacité répulsive permet de combler une des limites du modèle emblématique de l'innovation stratégique, l'approche « stratégie océan bleu » proposée par Kim et Mauborgne (2005). En effet, s'il est pertinent de postuler que pour échapper à une guerre de prix, mieux vaut créer un océan bleu (en déplaçant le marché grâce à la création, la réduction, l'élimination ou l'augmentation de certaines caractéristiques de l'offre existante), rien ne dit que les concurrents dont on souhaite s'éloigner ne pourront pas faire de même : s'ils imitent le nouveau positionnement choisi par l'innovateur stratégique, le jeu concurrentiel sera simplement déplacé, mais son intensité restera identique et la guerre des prix toujours aussi menaçante. Il ne suffit pas de créer de nouveaux marchés, encore faut-il s'assurer que les concurrents ne pourront pas aisément les envahir.

Or, la protection de l'innovation stratégique n'est que très rarement évoquée par Kim et Mauborgne (2005), qui y consacrent à peine trois pages à la toute fin de leur ouvrage, pour affirmer que les innovations stratégiques sont intrinsèquement peu imitables :

« A blue ocean strategy brings with it considerable barriers to imitation » (p. 185)

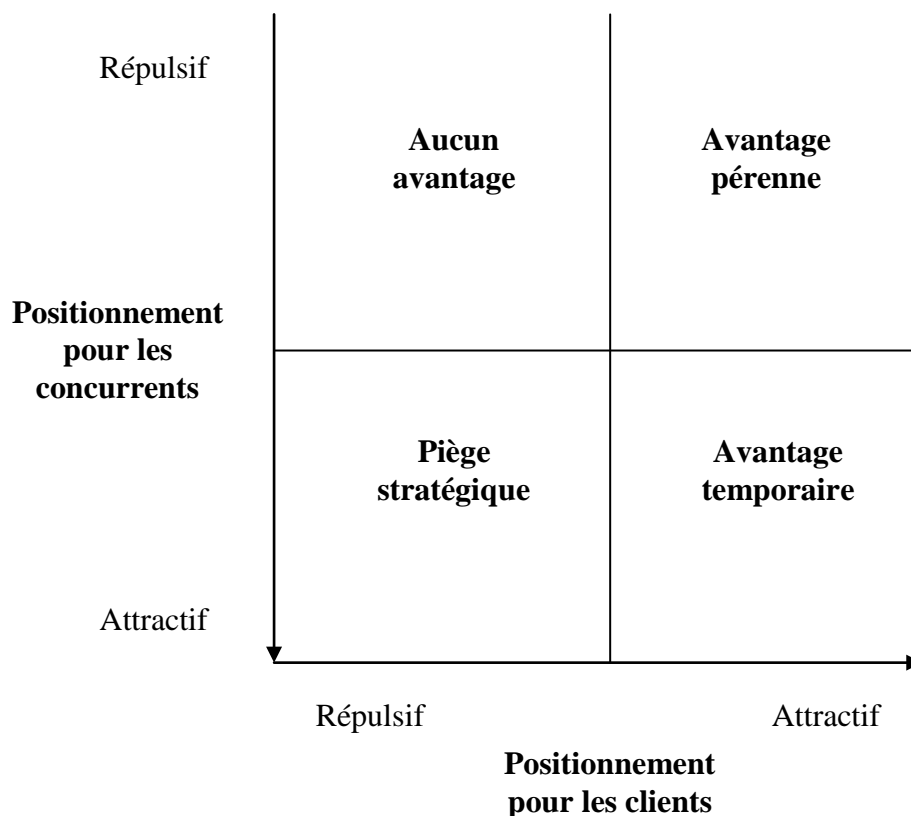
Cette question fondamentale n'est malheureusement pas développée. Y compris dans leurs derniers travaux, Kim et Mauborgne (2009) ne répondent pas à cette question pourtant essentielle : comment faire pour que l'océan bleu reste bleu ?

Bien qu'ayant été élaborée pour combler le biais positif de la théorie de la ressource, la notion de capacité répulsive peut être utilement mobilisée pour répondre à cette question. Si l'océan bleu est conçu à partir d'une capacité répulsive de rupture – et *a fortiori* de posture – les concurrents hésiteront avant de s'y aventurer.

*A priori*, n'importe quelle barrière à l'entrée ou barrière à la mobilité – donc n'importe quelle capacité stratégique – peut remplir ce rôle de protection d'un océan bleu. Cependant, comme

l'ont montré les différents exemples de la section 2, les capacités répulsives ajoutent une dimension supplémentaire à la pérennisation de l'avantage concurrentiel : si le positionnement qui génère l'océan bleu est simultanément attractif pour les clients et répulsif pour les concurrents (actuels ou potentiels), la protection n'en sera que plus solide<sup>5</sup>.

Au total, suivant le degré d'attractivité pour les clients avec le degré d'attractivité pour les concurrents, on peut résumer la spécificité des capacités répulsives grâce au schéma 1 :



**Schéma 1 : l'intérêt stratégique d'un positionnement obtenu grâce à des capacités répulsives**

<sup>5</sup> Rappelons que Porter (1980) identifie six sources de barrières à l'entrée : les économies d'échelle, l'image, l'intensité capitalistique, les coûts de transfert, l'accès aux réseaux de distribution, les avantages de ressources (contrôle des matières premières, détention d'une technologie clé, implantations, courbe d'apprentissage) et enfin les barrières réglementaires. Or, ces différentes catégories présentent toutes, à des degrés divers, le même type de biais positif que celui que nous avons identifié à propos de la théorie de la ressource : si des barrières à l'entrée protègent son avantage concurrentiel, on voit mal pourquoi un concurrent refuserait d'en bénéficier. La notion de capacité répulsive peut donc éventuellement enrichir ce modèle largement établi.

Ce schéma présente les quatre situations suivantes :

1. *Aucun avantage* : un positionnement de ce type ne présente pas d'intérêt, car il n'est attractif ni pour les concurrents ni surtout pour les clients.
2. *Piège stratégique* : un positionnement de ce type peut se révéler très dangereux, car il est attractif pour les concurrents (ce qui provoquera un accroissement de l'intensité concurrentielle), sans pour autant être attractif pour les clients (il n'entraîne donc pas un surcroît de profit).
3. *Avantage temporaire* : un positionnement de ce type correspond aux différents exemples que décrivent Kim et Mauborgne (2005). Il s'agit d'océans bleus attractifs pour les clients, mais également pour les concurrents, que certains – s'ils acquièrent les ressources et compétences nécessaires – finiront nécessairement par envahir à leur tour<sup>6</sup>. L'avantage concurrentiel obtenu ne peut être ainsi que temporaire.
4. *Avantage pérenne* : un positionnement de ce type, simultanément attractif pour les clients et dissuasif pour les concurrents, est obtenu grâce à des capacités répulsives. Il garantit *a priori* un avantage concurrentiel durable, comme l'ont montré les différents exemples que nous avons présentés dans les sections 2 et 3.

## CONCLUSION

Dans cette communication centrée sur le rôle de l'imitation en stratégie, nous avons constaté que l'approche par les ressources présente un biais cognitif : les ressources y sont présentées comme des enjeux positifs, des atouts que tout concurrent chercherait spontanément à maîtriser. Cette attractivité implicite des ressources ne permet cependant pas d'expliquer le succès de certaines stratégies.

---

<sup>6</sup> À moins que ces nouveaux territoires concurrentiels soient protégés par des ressources ou compétences particulièrement coûteuses à imiter. Selon Barney (2006), ce coût d'imitation renvoie aux notions de dépendance de sentier, d'ambiguïté causale et de complexité sociale et donc à la mise en cause de la compétence des concurrents, incapables de répliquer la stratégie gagnante. Selon nous, par-delà toute considération de compétence, la barrière à l'imitation résulte également du refus des concurrents de supporter le coût de disparition de leur propre avantage concurrentiel (pour les ruptures répulsives) ou le coût de détérioration de leur image et/ou de leur réputation (pour les postures répulsives). Barney a donc raison lorsqu'il donne un rôle central au coût d'imitation, mais son biais positif le pousse à considérer essentiellement des coûts d'acquisition (de ressource ou de compétences nouvelles), là où nous ajoutons des coûts de disparition (de ressources et compétences déjà détenues).



C'est pour cette raison que nous avons défini le concept de *capacité répulsive*, c'est-à-dire des ressources ou des compétences que les concurrents ne souhaitent pas maîtriser, alors qu'elles sous-tendent un avantage concurrentiel, voire des innovations stratégiques.

Outre une réinterprétation de la typologie des ressources de Grant (1991), nous avons ainsi pu identifier deux types de capacités répulsives, selon qu'elles contribuent à établir :

- Une posture éthique, qui a un effet répulsif sur tous les concurrents (actuels et potentiels) au niveau macro environnemental.
- Une rupture stratégique, qui repousse en priorité les concurrents établis en mettant en péril leur portefeuille de ressources et compétences.

Bien entendu, cette typologie n'est qu'exploratoire et des travaux complémentaires devraient permettre de l'affiner :

- Sur les postures répulsives, on pourrait dresser un pont avec la littérature sur l'éthique des affaires (par exemple Werhane et Freeman, 1999), en s'interrogeant sur la possibilité de pérenniser un avantage concurrentiel au moyen d'une posture moralement discutable ou au contraire exceptionnellement vertueuse.
- En ce qui concerne les ruptures répulsives, c'est plutôt la littérature sur l'inertie stratégique (Johnson, 1988 ; Miller, 1993) qui transforme les compétences fondamentales en points de blocage (Leonard Barton, 1992), l'encastrement (Granovetter, 1985) ou encore l'escalade d'engagement et la dépendance de sentier (Sydow et Schreyogg, 2009 ; Nelson et Winter, 1982) qui pourrait être mobilisée. L'apport du concept de capacité répulsive par rapport à ce champ de recherche consiste à instrumentaliser l'inertie des concurrents en ciblant délibérément un positionnement qui les enferme dans leur stratégie établie. Pour préserver son avantage concurrentiel, un innovateur stratégique aura ainsi intérêt à définir volontairement un positionnement simultanément attractif pour ses clients et répulsif pour ses concurrents.

Au cours de cette exploration, nous avons également pu constater qu'au travers de la notion de positionnement inacceptable – simultanément attractif pour les clients et répulsif pour les concurrents – les capacités répulsives peuvent se révéler utiles dans le cadre d'une démarche d'innovation stratégique : en dissuadant les concurrents d'imiter le positionnement original déployé par un innovateur, elles peuvent faire en sorte qu'un océan bleu reste bleu. La notion

de capacité répulsive peut donc contribuer utilement à la réflexion sur l'innovation stratégique.

Nous espérons que notre démarche présente un triple intérêt, pour les chercheurs, les praticiens et les pédagogues :

- *Intérêt pour les chercheurs* : les ressources et compétences – et notamment les capacités dynamiques – ne sont jamais présentées comme des éléments répulsifs, alors que c'est la seule manière de légitimer conceptuellement la pérennité de certaines innovations stratégiques. En comblant une de ses limites, la notion de capacité répulsive contribue donc à l'approfondissement de l'approche par les ressources. Par ailleurs, les liens entre certains types de capacités répulsives et les théories de l'inertie stratégique pourraient se révéler féconds.
- *Intérêt pour les praticiens* : la notion de capacité répulsive contribue à combler l'une des principales faiblesses de l'approche par les ressources : son opérationnalisation. Lorsque l'on cherche à l'appliquer à une situation concurrentielle réelle – par exemple au moyen du modèle VRIO de Barney (2006) – c'est généralement le test de difficulté d'imitation qui est le moins probant : en pratique, rien n'est inimitable. Le concept de capacité répulsive permet de surmonter partiellement cette difficulté : la difficulté d'imitation est complétée par le refus d'imitation, ce qui enrichit la perspective. De plus, si le modèle de l'océan bleu (Kim et Mauborgne, 2005) rencontre un succès considérable auprès des praticiens, ceux-ci constatent aisément les limites de cette approche en termes de préservation de l'avantage concurrentiel. La notion de capacité répulsive – en tant que fondement des barrières à l'imitation – peut être utilement mobilisée pour combler cette lacune.
- *Intérêt pour les pédagogues* : les capacités répulsives constituent un apport pour les pédagogues, qui savent combien il est difficile d'expliquer la pérennité de certains avantages concurrentiels. En dehors de la théorie de la ressource, qui se prête difficilement à une utilisation pédagogique (bien peu de résolutions de cas reposent sur cette approche par nature peu instrumentale), il existe en effet beaucoup plus de travaux sur la rupture stratégique et la perturbation des positions concurrentielle acquises – dans la lignée de D'Aveni et Gunther (1995) – que sur la préservation des avantages établis. Les capacités répulsives, qui peuvent être interprétées comme des barrières à l'imitation, enrichissent

ainsi la panoplie de modèles et d'outils susceptibles de structurer un enseignement de stratégie.

## RÉFÉRENCES

- Baden-Fuller C., Stopford J. (1994), *Rejuvenating the Mature Business*, Harvard Business School Press.
- Bain J.S. (1956), *Barriers to new competition*, Harvard University Press.
- Barney J.B. (1986), "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), 91-120.
- Barney J.B. (2006), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 3e édition, Prentice Hall.
- Boudès T. (2009), *Un cas de Responsabilité Sociale d'Entreprise : le groupe britannique Primark*, cas CCMP/ESCP Europe G1645.
- Caves R.E., Porter M.E. (1977) "From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.
- Christensen C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.
- Christensen C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.
- Christensen C.M. (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press.
- D'Aveni R.A., Gunther R. (1995), *Hypercompétition*, Vuibert.
- Eisenhardt K., Martin J. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Foster R., Kaplan S. (2001), *Creative Destruction*, Doubleday.
- Fréry F. (2003), *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Vuibert.
- Fréry F. (2006), "The Fundamental Dimensions of Strategy", *MIT Sloan Management Review*, 48(1), 71-75.
- Granovetter M. (1985), "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness.", *American Journal of Sociology*, 91, 481-93.
- Grant R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hofer C.W., Schendel D. (1978), *Strategy Formulation: Analytic Concepts*, West.

- Johnson G. (1988), "Rethinking incrementalism", *Strategic Management Journal*, 9(1), 75-91.
- Kim W.C., Mauborgne R. (2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press.
- Kim W.C., Mauborgne R. (2009), "How Strategy Shapes Structure", *Harvard Business Review*, 87(9), 72-80.
- Leonard-Barton D. (1992), "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, 13(5), 111-125.
- Makadok R. (1998). "Can First-mover and Early-mover Advantages Be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation?", *Strategic Management Journal*, 19(7), 683-696.
- Markides C.C. (1998), "Strategic innovation in established companies", *MIT Sloan Management Review*, 39(31), 59-63.
- Miller D. (1993), *Le paradoxe d'Icare*, ESKA.
- Nelson R., Winter S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley.
- Peteraf M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press.
- Reed R., DeFillippi R.J. (1990), "Causal ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 15(1), 88-122.
- Slywotzky A.J. (1996), *Value Migration: How To Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School Press.
- Slywotzky A.J., Weber K. (2007), *The Upside: The 7 Strategies For Turning Big Threats Into Growth Breakthroughs*, Crown Business.
- Sydow J., Schreyogg G., eds. (2009), *The Hidden Dynamics of Path Dependency*, Palgrave Macmillan.
- Teece D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tushman M.L., O'Reilly C.A. (1996), *Ambidextrous Organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*, California Management Review, 38(4), 8-30.
- Von Hippel E. (1985), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press.

- Werhane P., Freeman R.E. (1999), "Business ethics: the state of the art", *International Journal of Management Research*, 1(1), 1-16.
- Weihrich H. (1982), « The TOWS matrix – a tool for situational analysis », *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Wernerfelt B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winter S.G. (2003), "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Yip G.S. (2004), "Using Strategy to Change Your Business Model", *Business Strategy Review*, 15(2), 17-24.