

Capacités dynamiques d'imitation

Bilal Bourkha

Ecole Universitaire de Management de Lille

b.bourkha@gmail.com

Résumé :

Dans cet article théorique, nous avons développé une perspective de recherche nouvelle et ce par les capacités dynamiques des stratégies d'imitation. Nous avons repéré dans les travaux sur les capacités dynamiques certaines capacités que les organisations imitatrices peuvent développer, nous les avons surnommées « les capacités dynamiques d'imitation », telles que la capacité d'absorption, la capacité d'apprendre par observation et la capacité de R&D imitative. La relation théorique, entre ces capacités et l'imitation, défendue dans cet article peut faire l'objet d'études empiriques sur des terrains différents afin d'éventuellement la confirmer ou de faire émerger d'autres capacités.

Mots-clés : Capacité dynamique, capacité d'absorption, apprentissage par observation, R&D imitative, stratégie d'imitation.

Capacités dynamiques d'imitation

INTRODUCTION

Aujourd'hui, la majorité des organisations évoluent sur des marchés très dynamiques où il est difficile, voire impossible, de conserver un avantage concurrentiel. Par conséquent, le cycle de vie des produits et des technologies se réduit alors que les innovations n'arrêtent pas de se propager. Sur ces marchés très concurrentiels, une première logique d'imitation consiste à être rapide afin de réagir avec des produits homogènes (Philippe, 1984 ; Bolton, 1993). La rapidité d'une réaction imitative s'appuie sur des modalités spécifiques. Le seul but est de réagir le plus rapidement possible pour détruire l'avantage concurrentiel obtenu grâce à l'innovation. Cette rapidité de mise sur le marché d'un produit similaire a comme priorité pour l'organisation imitatrice de montrer aux concurrents sa présence. Le terme d'imitation d'exploitation peut être utilisé pour désigner les stratégies d'imitation basées seulement sur l'accélération du processus d'imitation. Cette imitation est repérée dans la littérature comme une imitation totale ou parfaite (Philippe, 1984 ; Posen et al., 2013). La deuxième stratégie de l'imitateur consiste à créer un avantage compétitif en se basant sur les innovations des concurrents. Cette logique implique que l'imitateur cherche soit à se différencier partiellement de l'innovateur soit de créer un marché en explorant les informations et les connaissances des concurrents. Par exemple, Apple a créé le segment des ordinateurs personnels sur la base des ordinateurs centraux diffusés par IBM. Cette réaction est considérée par Schnaars (1994) comme une imitation créatrice. La troisième logique stratégique d'imitation est un hybride entre l'imitation d'exploitation et l'imitation d'exploration. Il s'agit de chercher à réagir le plus rapidement possible avec un minimum de différenciation. L'objectif de cette imitation est souvent de maintenir une parité concurrentielle. Dans ce cas, l'organisation doit rapidement réagir avec des capacités à assimiler et à se différencier partiellement de l'innovateur.

Afin d'améliorer la connaissance des phénomènes d'imitation concurrentielle en management, nous avons désiré articuler notre recherche autour de la notion des capacités dynamiques d'imitation en nous intéressant aux capacités développées par les organisations imitatrices sur des marchés dynamiques. Nous rejoignons ici une approche de recherche émergente, l'approche par les capacités dynamiques, qui considère que, face à des marchés dynamiques, une organisation développe des capacités pour s'y adapter. Cette approche que nous

mobilisons dans cet article est, à notre sens, pertinente pour entamer une étude sur les capacités des organisations imitatrices. Dans le sens où cette théorie permet de concevoir les deux logiques de base d'une stratégie d'imitation : une réaction rapide à des mouvements concurrentiels sur un marché par une rapidité des processus d'intégration et d'exploitation des informations et connaissances externes, et une réaction créatrice par les processus de coordination entre les connaissances externes intégrées et les connaissances existantes, de transformation et d'exploration des connaissances externes.

Le choix d'étudier l'imitation sous une perspective des capacités permet de comprendre comment les organisations imitent et pourquoi certains imitateurs réussissent et d'autres échouent. L'objectif de cette recherche est d'identifier, dans la littérature, les capacités développées par les organisations lorsqu'elles imitent leurs concurrents. Pour cela nous présenterons par la suite l'approche par les capacités dynamiques avant d'exposer les capacités considérées comme dynamiques qu'une organisation peut développer pour imiter.

1. APPROCHE PAR LES CAPACITÉS DYNAMIQUES

Teece et ses collègues ont développé un nouveau courant désigné par l'expression « approche par les capacités dynamiques » (Teece et al., 1997). Cette nouvelle approche présente une vision plus claire des raisons pour lesquelles certaines organisations sont capables de maintenir un avantage dans des environnements concurrentiels marqués par des changements rapides et courants (Eisenhardt et Martin, 2000). Selon ces auteurs, les capacités dynamiques permettent aux organisations d'être flexibles face à des turbulences environnementales en mobilisant et en coordonnant efficacement leurs ressources. La mobilisation de cette approche dans cette recherche est basée sur une supposition : l'approche par les capacités dynamiques peut expliquer pourquoi certaines organisations imitatrices sont capables d'imiter et d'autres non sur des marchés dynamiques caractérisés par de forts mouvements concurrentiels.

1.1 Définition

Le concept de « capacités dynamiques » a été défini pour la première fois par Teece et Pisano en 1994. Ils ont proposé la définition suivante : « Le sous-ensemble des compétences/capacités qui permettent à l'entreprise de créer de nouveaux produits et procédés et de

répondre à l'évolution des circonstances du marché » (Teece et Pisano, 1994 : 541). Selon Eisenhardt et Martin (2000), cette définition est la même que celles données pour d'autres concepts antérieurement. Par exemple, « Capacités combinatoires » (Kogut et Zander, 1992) et « Architectural compétences » (Cockburn et Henderson, 1994).

Trois ans après, Teece et ses collègues ont essayé de développer leur première définition limitée au développement de nouveaux produits et procédés : « L'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour répondre aux évolutions constantes de l'environnement » (Teece et al., 1997 : 516). Nous pouvons expliquer l'évolution de cette définition par le fait que dans leur dernier article, les auteurs ont cherché à construire une nouvelle approche. Dans cet article, les « capacités dynamiques » ne sont plus un simple concept, mais toute une pensée. Après cette première définition plusieurs chercheurs ont réagi soit pour critiquer soit pour proposer des nouvelles définitions.

La définition de Teece et de ses collègues, citée ci-dessus, nous intéresse davantage dans cette recherche dans la mesure où notre objectif est d'exposer les capacités dynamiques qu'une organisation imitatrice peut développer, car les chercheurs se sont intéressés aux compétences externes. Bien qu'ils n'aient pas assez développé les mécanismes d'intégration et de reconfiguration de ces compétences, cette définition nous semble parfaitement en adéquation avec notre conception d'une organisation imitatrice. Cette dernière, dans des environnements dynamiques, surveille constamment les marchés et les technologies et imite les meilleures pratiques. Pour cela elle devrait développer des capacités spécifiques afin d'exploiter efficacement les connaissances externes.

Le terme « dynamique » est le point critique dans cette approche. La signification de ce concept est présentée différemment dans les quatre articles fondateurs (Teece et Pisano, 1994 ; Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Winter, 2003). Dans les deux premiers articles, le terme « dynamique » a pour signification les capacités de renouvellement des compétences pour être à jour avec l'environnement. Pour Eisenhardt et Martin (2000), dans leur définition des capacités dynamiques, le concept « dynamique » est utilisé pour désigner les capacités sur les marchés dynamiques. Les capacités dynamiques ont été définies plus simplement par Winter comme « des capacités qui étendent, modifient ou créent des capacités ordinaires » (Winter, 2003 : 991). Selon ce chercheur évolutionniste, la fameuse « dynamique » indique la vitesse des changements des capacités ordinaires.

Les caractéristiques que les auteurs ont attribuées à une capacité dynamique sont divergentes. Pour Teece et ses collègues (1997), les capacités dynamiques sont idiosyncratiques, c'est-à-dire spécifiques à l'organisation, et même spécifiques pour résoudre un seul problème. En revanche, Eisenhardt et Martin (2000) les considèrent idiosyncratiques uniquement dans les détails. Selon ces auteurs, les capacités dynamiques présentent également des caractéristiques communes qui sont associées à des processus efficaces entre les organisations. Les auteurs suggèrent aussi que les caractéristiques d'une capacité dynamique sont différentes selon le dynamisme de marché.

Nous considérons que seules les organisations qui détiennent des capacités, compétences et des ressources substituables peuvent réussir une imitation des résultats d'une capacité dynamique d'un concurrent. Les organisations imitatrices et celles innovatrices peuvent arriver aux mêmes résultats avec une capacité dynamique différente des organisations innovatrices. Nous partageons ici l'idée d'« équifinalité », avancée par Eisenhardt et Martin (2000), selon laquelle les organisations arriveront au même résultat. Les auteurs ont expliqué cette idée avec un autre terme : « ... il existe des moyens plus ou moins efficaces pour exécuter des capacités dynamiques particulières telles que Alliancing, prise de décision stratégique, et transmission du savoir. Dans le langage populaire, il y a des « meilleures pratiques » » (Eisenhardt et Martin, 2000 : 1108). Ce qui peut expliquer qu'une organisation imitatrice n'aura pas besoin d'imiter une capacité dynamique d'une autre organisation si elle peut arriver aux mêmes résultats avec une capacité dynamique différente. La différence sera la présence d'une grande partie des informations et des connaissances externes dans le cœur d'une capacité dynamique développée par l'organisation imitatrice.

Nous trouvons dans la définition de Teece et ses collègues (1997) et les caractéristiques des capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000) la source de notre proposition d'une définition. Les « capacités dynamiques » sont l'aptitude à être flexibles face aux mouvements environnementaux, en intégrant des informations et des connaissances externes dans le processus combinatoire des compétences et des ressources internes. Cette définition est similaire à celle de Teece et ses collègues (1997), dans la mesure où une organisation mobilise ses compétences et ses ressources pour répondre à des changements sur le marché. Nous avons intégré les informations et connaissances externes dans la définition pour mettre en exergue le caractère non idiosyncratique des capacités dynamiques, idée qui a été avancée par Eisenhardt et Martin (2000).

Il existe plusieurs stratégies, dont l'imitation, pour répondre aux changements environnementaux. Sur les marchés dynamiques, certaines organisations ne cherchent pas seulement à créer un avantage concurrentiel, mais également à détruire celui des concurrents, mais d'autres cherchent seulement à garantir une parité concurrentielle. Bien entendu, les organisations imitatrices peuvent également créer des avantages concurrentiels. Ces derniers sont spécifiques et différents de ceux créés par les organisations innovatrices. Cette différence est l'importante présence des connaissances des concurrents dans le processus de mobilisation des capacités et ressources internes. Il nous semble important de distinguer les capacités dynamiques des imitateurs de celles des innovateurs. Nous proposons de garder « les capacités dynamiques » pour les innovateurs, parce que l'approche elle-même est basée sur les travaux de Schumpeter, et « les capacités dynamiques imitatives » pour les imitateurs, nous développerons ce dernier concept que nous proposons dans le deuxième point d'article.

1.2 Conceptions

Comme nous l'avons mentionné auparavant, il existe une divergence quant à la conception d'une capacité dynamique. Des exemples différents ont été associés à une capacité dynamique : développement d'un nouveau produit (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Winter, 2003), Alliancing et la prise de décision (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000), l'apprentissage (Pablo et al., 2007) et la recherche et développement (Kale, 2010). Ces exemples distincts peuvent être expliqués par une différence dans la conception de capacités dynamiques par les chercheurs. D'après Altintas (2011) la conception des capacités dynamiques peut prendre trois dimensions : capacités organisationnelles (développement de nouveaux produits, prise de décision et Alliancing), mécanismes d'apprentissage (apprentissage par expérimentation) et fonctions organisationnelles (recherche & développement).

➤ *Capacités organisationnelles*

Le développement de nouveaux produits est la capacité la plus citée pour illustrer les capacités dynamiques (Teece et Pisano, 1994 ; Teece et al., 1997 ; Teece, 2007a ; Teece, 2007 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Winter, 2003 ; Zollo et Winter, 2002 ; Danneels, 2010 ; March et Stock, 2006 ; MaKelvie et Davidson, 2009). Les capacités de prise de décision et l'Alliancing sont également considérées comme des capacités dynamiques (Teece et al.,

1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Dans ces deux articles, les auteurs associent la prise de décision stratégique à un processus organisationnel par lequel une organisation mobilise ses ressources et compétences pour créer de la valeur. L'Alliancing permet à l'organisation d'acquérir des compétences externes afin de les mobiliser pour développer ou construire des capacités. Le développement d'une capacité est considéré comme une capacité organisationnelle (Altintas, 2011).

➤ ***Mécanismes d'apprentissage***

Pablo et ses collègues considèrent le développement de nouvelles pratiques à travers l'apprentissage par expérimentation comme des capacités dynamiques (Pablo et al., 2007). D'autres chercheurs comme Kale et Singh (2007) associent l'apprentissage, par les relations d'Alliancing entre les organisations, à des capacités dynamiques. L'apprentissage dans une première Alliancing permet à l'organisation de développer des capacités d'Alliancing et de les adapter avec des nouvelles relations inter-organisationnelles. Dans ce cas, le processus d'apprentissage pour créer ces nouvelles capacités sera « path dependency » (Teece, et al., 1997).

Cette conception est différente de celle des capacités organisationnelles mais le résultat est le même. L'apprentissage n'est qu'un moyen de développer de nouveaux produits, des prises de décision, et d'Alliancing. Cette conception est différente non par rapport à l'objectif à atteindre, mais par rapport à l'approche utilisée pour répondre à un tel phénomène ou selon l'appartenance théorique d'un chercheur (Altintas, 2011).

➤ ***Fonctions organisationnelles***

Helfat (1997), Danneels (2008) et Kale (2010) considèrent la fonction de recherche et développement comme une capacité dynamique. La R&D permet d'accumuler des connaissances et de développer de nouvelles pratiques pour répondre à des marchés dynamiques (Helfat, 1997). Ces capacités dynamiques associées à des fonctions organisationnelles se développent à travers les mécanismes d'apprentissage (Kale, 2010). Cette conception est beaucoup plus claire chez Danneels (2008) dans sa définition de la recherche et développement, proche de celle d'une capacité dynamique : « ...a recherche et développement constitue l'aptitude à ajouter de nouvelles compétences dans le répertoire de l'entreprise. » (p. 521)

Ces trois conceptions développées par Altintas (2011) inscrivent dans notre vision des « capacités dynamiques imitatives ». Nous considérons la capacité de développer un produit existant par un imitateur, la capacité d'apprendre directement ou par observation des expériences des autres organisations et la fonction de recherche et développement imitative comme des capacités dynamiques imitatives. Comme nous le verrons, la seule différence entre notre approche et celles que nous avons identifiées dans la littérature est l'importance que nous accordons aux connaissances et informations externes dans le processus du développement de produits ou le processus de prise de décision.

2. CAPACITÉS DYNAMIQUES D'IMITATION

Les « capacités dynamiques imitatives » sont les capacités des organisations imitatrices à intégrer les informations et connaissances externes dans le processus combinatoire de reconfiguration des compétences et ressources internes pour répondre à des innovations. Selon Helfat et ses collègues (2007), les capacités dynamiques d'une organisation sont liées, d'une part, en externe, à l'acquisition de nouvelles ressources et, d'autre part, en interne, au déploiement et à la reconfiguration des ressources. Il y a à la fois une orchestration interne (création, déploiement et reconfiguration des ressources) et une orchestration externe (acquisition, alliances) (Helfat et al., 2007). Cette orchestration externe dans les capacités dynamiques d'imitation est différente. Les organisations imitatrices ne cherchent pas à acquérir des alliances, mais à collecter des informations et à accumuler des connaissances, d'une manière formelle ou/et informelle.

Dans la littérature, les performances réalisées par les organisations innovatrices sont souvent liées à des capacités et ressources « magiques », comme la fameuse « capacité dynamique » (Teece, al., 1997) ou les célèbres « ressources stratégiques » (Barney, 1991). En revanche, quand il s'agit des organisations imitatrices, la littérature associe les performances seulement à des faibles barrières à l'imitation établies par l'innovateur (Porter, 1986, 1996 ; Barney, 1991 ; Diericks et Cool, 1989 ; Lippman et Rumelt, 1982). Nous sommes en désaccord avec ces différents chercheurs. Nous considérons que la réussite d'imitation n'est pas seulement liée à des barrières, mais également à des capacités possédées par les organisations imitatrices pour surmonter ces barrières à l'imitation. Dans la littérature nous avons repéré

trois capacités qui peuvent être associées à des capacités d'imitation à savoir la capacité d'absorption, la capacité d'apprendre par observation et la capacité de R&D imitative.

2.1 Capacité d'absorption

La capacité d'absorption est définie comme « l'aptitude à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler, et à l'appliquer à des fins commerciales » (Cohen et Levinthal, 1990). Pour Zahra et George (2002), la capacité d'absorption est une capacité dynamique qui peut créer et soutenir un avantage concurrentiel d'une organisation parce qu'elle est considérée comme un ensemble de processus organisationnels par lesquels l'organisation acquiert, assimile, transforme et exploite les connaissances externes pour constituer une capacité organisationnelle dynamique.

En s'appuyant sur les travaux de Cohen et Levinthal (1990, 1994), Zahra et George (2002) ont souligné, dans leur article, le caractère dynamique de la capacité d'absorption puisqu'elle permet de faire face aux changements environnementaux grâce à des routines et des processus organisationnels. Dans ce contexte, nous avons identifié seulement deux études qui associent explicitement la capacité d'absorption à une capacité dynamique (Malhotra et al., 2005 ; Pavlou et El Sawy, 2006).

Zahra et George (2002) ont décomposé la capacité d'absorption en quatre phases (acquisition, assimilation, transformation et exploitation) au lieu des trois (reconnaissance de la valeur, assimilation et exploitation) avancées par Cohen et Levinthal. L'une des contributions importantes de Zahra et George (2002) est le fait de distinguer deux types de capacité d'absorption : une capacité d'absorption potentielle (acquisition et assimilation) et une capacité d'absorption réalisée (transformation et exploitation). Cette décomposition trouve son origine dans le travail de March (1991) sur l'exploration de nouvelles possibilités pour l'organisation et l'exploitation des connaissances existantes et dans celui de Keller (1996) sur la création et l'acquisition des technologies.

La vision de Zahra et George (2002), que nous considérons la plus proche d'une « capacité d'absorption d'imitation », a été critiquée par Todorova et Durisin (2007). Ces auteurs trouvent que la première étape de la reconnaissance de la valeur avancée par Cohen et Levinthal (1990) ne doit pas être négligée et que les quatre phases présentées par Zahra et George ne doivent pas forcément suivre un ordre séquentiel. Les auteurs ont essayé de proposer une

nouvelle conceptualisation de la capacité d'absorption de l'organisation pour dépasser, d'après eux, les erreurs que Zahra et George ont commises. Ils ont souligné qu'il n'y a pas de continuité linéaire entre l'acquisition, l'assimilation et la transformation. Ils considèrent que l'organisation peut acquérir, assimiler ou acquérir puis transformer directement sans passer par l'assimilation. Les auteurs parlent d'une sorte de simultanéité des phases assimilation et transformation. Todorova et Durisin considèrent que l'assimilation permet à l'organisation d'intégrer de nouvelles connaissances et d'accommoder ses routines suivant les nouvelles ressources. Cette accommodation est l'équivalent de la phase transformation de la capacité d'absorption, autrement dit, les auteurs intègrent cette étape de transformation dans celle d'assimilation.

L'origine de ce concept « capacité d'absorption » est la volonté d'identifier des capacités qui permettront à une organisation de profiter des informations et connaissances de ses concurrents (Cohen et Levinthal, 1990 ; Lane et Lubaktin, 1998). Nous supposons que cette capacité d'absorption peut être développée, également, par les organisations qui collectent des informations et acquièrent des connaissances externes avec l'intention d'imiter. Certains peuvent être étonnés que l'on puisse proposer la capacité d'absorption comme une capacité d'imitation alors que l'une de ses phases est la transformation de ce que l'organisation acquiert et assimile. Il est intéressant de rappeler que depuis le travail de Schnaars (1994) l'imitation n'est plus considérée comme une simple copie totale d'une innovation ni une opposée à la créativité. Schnaars a avancé le terme « adaptation créative » qui est le fait d'imiter un produit lancé sur un marché pour créer un nouveau. Ce type d'imitation a été associé à plusieurs concepts tels que « imitation partielle » (Bourkha, 2012), « imitation marginal » (Valdani et Arbore, 2007). Pour imiter l'organisation devrait transformer les informations et les connaissances acquises et assimilées. Pour cela elle devrait les interpréter de façon différente que l'organisation innovatrice. En outre, nous ne sommes pas les premiers à associer la capacité d'absorption à l'imitation. Bien avant nous, Leboulanger et Perdieu (1999)¹ ont considéré la capacité d'absorption comme un processus d'imitation.

2.2 Capacité d'apprendre par observation

¹ Cité par Ghalia (2005).

Une organisation apprend par l'imitation de ses concurrents, soit par la construction des fortes relations avec les autres, soit par l'observation des autres « apprentissages vicariants ». (Haunschild et Miner, 1995). Dans le premier cas, les organisations peuvent apprendre à travers leurs réseaux de relations inter-organisationnelles (Hagedoorn et al., 2006 ; Galaskiewicz et Wasserman, 1989). Par exemple, les interactions répétées, les soutiens, la communication et la confiance au sein d'un réseau peuvent faciliter les échanges d'informations inter-organisationnels (Cable et Williamson, 2003). C'est le second cas qui nous intéresse davantage, parce que sur les marchés caractérisés par un fort mouvement concurrentiel, les partenariats ou les liens entre les organisations dans un même champ sont rares, et même en leur présence, le partage d'informations est limité. Les organisations peuvent apprendre des expériences des autres par le biais de la presse, des conférences, de la veille concurrentielle et des livres (Huber, 1991 ; Baum et Ingram, 1998). Elles peuvent apprendre également des décisions organisationnelles des autres, comme par exemple l'entrée sur les marchés internationaux (McKendrick, 2001) ou l'investissement dans les industries émergentes (Grewal et al., 2007). Une organisation doit posséder des capacités d'accéder à des nouvelles informations et de saisir rapidement les opportunités qui peuvent être exploitables.

Plusieurs chercheurs ont souligné l'aspect dynamique des capacités d'apprentissage par expérimentation. Ils ont présenté la capacité d'apprentissage comme une capacité dynamique (par exemple : Pablo et al., 2007 ; Kale et Singh, 2007). Nous supposons que les capacités d'apprentissage vicariant peuvent être également associées à des capacités dynamiques dans le sens où elles peuvent permettre à des organisations imitatrices de développer des capacités pour s'adapter aux marchés mouvementés. Dans cet article, on parle d'apprentissage vicariant lorsqu'une organisation imitatrice se mobilise pour apprendre de ses concurrents en vue de réagir pour stabiliser ou améliorer ses performances.

Le choix de développer l'apprentissage par observation comme une capacité des organisations imitatrices est basé sur la relation positive entre cette capacité et ses conséquences sur la performance. Cette relation a été montrée dans plusieurs travaux, notamment ceux d'Argote et ses collègues (1990), Darr et ses collègues (1995) l'apprentissage par observation permet à l'organisation d'être plus productive. Il permet aussi d'acquérir des connaissances externes avec des coûts faibles (Beckman et Haunschild, 2002). Pour Baum et ses collègues l'apprentissage par observation permet à l'imitateur d'être compétitif sur un marché (Baum et al., 2000). Ces résultats positifs générés par l'apprentissage par observation ne sont pas systé-

matiques, c'est-à-dire qu'ils peuvent être négatifs si les organisations appliquent faussement les pratiques observées considérées comme bénéfiques (Miner et Haunschild, 1995).

La productivité d'un apprentissage par observation n'est pas garantie (March et Olsen, 1976). Face à la barrière d'ambiguïté entre l'action organisationnelle des concurrents et leur environnement les organisations observatrices peuvent collecter et stocker les informations, mais elles auront des difficultés pour les exploiter et les mettre en action. La pertinence d'un apprentissage vicariant est valable seulement quand il s'agit d'imiter un produit ou une pratique qui n'est pas protégé par des « ambiguïtés causales », comme c'est le cas dans les industries de services ou de commerces. Cette capacité permettra seulement à une organisation de refaire la même chose sur un même marché, contrairement à la capacité d'absorption qui peut être développée pour imiter partiellement une innovation.

Dans cet article nous avons distingué la capacité d'apprentissage de la capacité d'absorption contrairement à certains chercheurs comme Lane et ses collègues qui les ont clairement associé (Lane et al. 2006). Ces chercheurs ont positionné la capacité d'absorption au sein d'un cadre d'apprentissage par exploitation/exploration. Plus précisément, les auteurs ont essayé de lier chaque phase de processus d'apprentissage (exploration, transformation et exploitation) à celle du processus de capacité d'absorption (identification, assimilation et application des connaissances externes). L'apprentissage exploratoire est utilisé pour reconnaître et comprendre les nouvelles connaissances externes. Ensuite, l'apprentissage transformateur est la combinaison de nouvelles connaissances avec les connaissances existantes afin d'assimiler efficacement les connaissances externes pertinentes. Enfin, l'apprentissage par exploitation est efficace pour appliquer les connaissances identifiées et assimilées.

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

2.3 Capacité de la R&D imitative

La fonction de R&D est considérée par certains chercheurs comme une capacité dynamique (Helfat, 1997 ; Danneels, 2008 ; Kale, 2010). Elle permet d'accumuler des connaissances et de développer de nouvelles pratiques pour répondre à des marchés dynamiques (Helfat, 1997). Selon Danneels (2008), la R&D est l'aptitude à introduire de nouvelles compétences dans le répertoire de l'organisation. Cette définition de Danneels est proche de certaines définitions données à des capacités dynamiques.

Rappelons que l'une des principales incitations de développer l'approche par les capacités dynamiques est le fait de trouver une combinaison « magique » des ressources et des compétences externes et internes pour se protéger contre les organisations imitatrices. Cependant, Winter (2003) suggère que les capacités dynamiques ne peuvent pas être une barrière à l'imitation face à des organisations qui investissent dans la R&D imitative. Autrement dit, seule une capacité dynamique peut réussir à imiter le résultat d'une capacité dynamique, c'est-à-dire que la fonction de R&D imitative est la seule qui peut exploiter et utiliser autrement les résultats de la R&D des organisations innovatrices. La R&D imitative permet à l'imitateur de surmonter tous les obstacles créés par l'organisation innovatrice (Shapiro et Khemani, 1987 ; Dunne et al., 1988) dans le sens où elle facilite le décodage des informations tacites collectées (Ravichandran et Madanmohan, 2001). Dans Cet article théorique, nous considérons la « R&D imitative » comme une aptitude à mobiliser les ressources/compétences internes pour transformer et exploiter autrement les résultats de la R&D des concurrents.

La R&D imitative permet à l'imitateur de saisir les secrets des innovations (Schnaars, 1994 ; Ravichandran et Madanmohan, 2001). Elle peut engendrer de nouvelles façons d'explorer les connaissances tirées de l'innovation et introduire des améliorations pour se différencier des organisations innovatrices. Galloud et Torre (2001) ont souligné l'importance de la R&D imitative. Selon ces chercheurs la R&D imitative est basée sur l'observation et les R&D des organisations innovatrices afin de repérer les meilleures actions. D'après ces mêmes auteurs, un imitateur qui investit dans la R&D imitative gagne en termes de coûts et de temps. Ces deux derniers éléments permettent à l'imitateur d'être plus compétitif sur des marchés dynamiques.

La réussite d'une R&D imitative repose sur la capacité d'apprendre des expériences des autres (Ghalia, 2005 ; Ancona et Caldwell, 1990) et également sur le degré de facilité à imiter les projets d'innovation (Tushman et Nadler, 1978 ; Ravichandran et Madanmohan, 2001). Le travail de ces deux derniers auteurs est le seul que nous avons repéré dans la littérature qui étudie de manière approfondie la R&D imitative. Sur la base des travaux de Shenhar (1993), sur la complexité technologique des projets en management, Ravichandran et Madanmohan (2001) ont montré que le recours à la R&D imitative dépend du type d'imitation. Les chercheurs ont différencié les projets d'imitation selon le degré de complexité des projets.

Dans cette recherche nous distinguons l'imitation selon sa finalité et selon le degré de particularité entre l'imitation et l'innovation. Nous estimons que les imitations totales et partielles ne nécessitent pas des capacités de R&D imitative. En revanche, dans les cas d'imitation créatrice (Schnnars, 1994), les organisations imitatrices doivent posséder des capacités de R&D imitative dans la mesure où, pour réussir, cette imitation créatrice, l'organisation doit d'abord chercher les clés de réussite d'une innovation et ensuite essayer de développer un produit ou une pratique avec lequel elle pourrait créer un nouveau marché. À la différence des autres types d'imitation (totale et partielle), la R&D est un facteur déterminant d'une imitation créatrice. Comme l'ont souligné Gallaud et Nayaradou (2011), la R&D imitative est indispensable pour faire approprier une innovation et l'adapter sur un autre marché.

Si la capacité d'absorption (Zahra et George ; 2002), les mécanismes d'apprentissage par expérimentation (Pablo et al., 2007 ; Kale et Singh, 2007) et la fonction de recherche et développement (Helfat, 1997 ; Danneels, 2008 ; Kale, 2010) sont considérés comme des capacités dynamiques, peut-on considérer la capacité d'absorption d'imitation, les mécanismes d'apprentissage par observations et la R&D imitative comme des capacités dynamiques développées par les organisations imitatrices ? Nous avons estimé que le choix des capacités dynamiques d'imitation à développer dépend de l'objectif de l'organisation imitatrice, c'est-à-dire, du type d'imitation que l'organisation voudrait opérationnaliser.

CONCLUSION

Nous supposons que les organisations imitatrices peuvent développer ces capacités (d'absorption, d'apprentissage par observation et de R&D imitative) que nous avons quali-

fiées de capacités dynamiques d'imitation. Contrairement à la suggestion de Schumpeter (1936), selon laquelle seuls les innovateurs possèdent des talents, les imitateurs peuvent aussi avoir des talents, mais ils les utilisent pour imiter et non pour innover. Il est vrai que n'importe qui peut essayer d'imiter sans pour autant réussir une imitation. Pour réussir une imitation, une organisation doit développer des capacités.

Notre recherche apporte des pistes nouvelles, complémentaires à la littérature traitant des capacités dynamiques, tout d'abord, elle permet de lier les capacités dynamiques à autre chose que l'innovation et l'avantage concurrentiel, en l'occurrence à l'imitation. Ensuite, elle permet de comprendre les différentes conceptions des capacités dynamiques. En s'appuyant sur des définitions attribuées aux capacités dynamiques et la recherche concernant l'identification des capacités développées par les organisations pour imiter nous avons défini les capacités dynamiques d'imitation comme étant les capacités des organisations imitatrices à intégrer les informations et les connaissances externes dans le processus combinatoire de re-configuration des compétences et des ressources internes pour répondre à des innovations.

Une recherche empirique pourra confirmer la relation entre la réussite d'une imitation et les capacités dynamiques d'imitation présentées dans cet article. Si la R&D (Helfat, 1997 ; Danneels, 2008 ; Kale, 2010), l'apprentissage organisationnel (Lane et al., 2006 ; Lane et Lubatkin, 1998 ; Lane et al., 2001) et la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990 ; Zahra et George, 2002 ; Todorova et Durisin, 2007) sont considérés comme l'origine d'un avantage concurrentiel, alors *quel sera le résultat des capacités dynamiques d'imitation?* La réponse à cette question est une piste de recherche importante qui permettra l'identification des résultats des capacités supposées développées par les organisations imitatrices. Il est possible que les imitateurs développent ces capacités pour détruire l'avantage concurrentiel des innovateurs ou tout simplement pour garantir une parité concurrentielle sur un marché.

Références

- Ancona, D. G. et D. F. Caldwell (1990), Beyond boundary spanning: Managing external dependence in product development teams, *Journal of High Technology Management Research*, 1:1, 119-135.
- Argote, L., S. L. Beckman et D. Epple (1990), The persistence and transfer of learning in industrial settings, *Management Science*, 36:2, 140-154.
- Altintas, G. (2011), Formation, déploiement et articulation des capacités dynamiques : le cas de Voyageurs du Monde, Thèse de doctorat, Université Lille 1.

- Baize, D. (1999), De la contrefaçon à l'imitation, *Revue française de Gestion*, 119 :25, 76-81.
- Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17:1, 99-120.
- Baum, J. A. C. et P. Ingram (1998), Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898–1980, *Management Science*, 44:7, 996-1016.
- Baum, J. A. C., S. X. Li et J.M. Usher (2000), Making the next move: How experiential and vicarious learning shape locations of chains' acquisitions, *Administrative Science Quarterly*, 45:4, 766-801.
- Beckman, C. M. et P. R. Haunschild, (2002), Network learning: The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions, *Administrative Science Quarterly*, 47: 1, 92-124.
- Bolton, M. K., (1993), Imitation versus Innovation : lessons to be learned from the Japanese, *Organizational Dynamics*, 21:3, 30-45.
- Bourkha, B. (2012), L'hyperimitation, un facteur déterminant de la dynamique concurrentielle : le cas de secteur bancaire marocain, *XXIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Juin, Lille-France
- Cohen, W. et D. Levinthal (1990), Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35:1, 128-152.
- Cyert, R. M. et J. G. March (1963), *A behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, Traduction française : Processus dans l'entreprise, Paris, Dunod, 1970.
- Danneels, E. (2008), Organizational antecedents of second-order competences, *Strategic Management Journal*, 29:5, 519-543.
- Danneels, E. (2010), Trying to become a different type of company: Dynamic capability at smith corona, *Strategic Management Journal* 32:1, 1-31.
- Darr, E. D., L. Argote., D. Epple (1995), The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises, *Management Science* 41:11, 1750-1762.
- Dierickx, I. et K. Cool (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35:12, 1504-1511.
- Dunne, T., M. S. Roberts et L. Samuelson (1988), Patterns of firm entry and exit in U.S. manufacturing industries, *Rand Journal of Economics*, 19:4, 495-515.
- Eisenhardt, K.M. et J. A. Martin (2000), Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, 21: (10-11), 1105-1121.
- Fillol, C. (2006), L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : études de cas chez EDF, *Thèse doctorale en Sciences de gestion*, Université Paris Dauphine.
- Galaskiewicz, J. et S. Wasserman (1989), Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test, *Administrative Science Quarterly*, 3:4, 454-479.
- Gallaud, D. et M. Nayaradou (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*, Deuxième Partie, 121-138.
- Ghalia, T. (2005), L'identification de l'imitation dans le secteur agroalimentaire français, Thèse de Doctorat, Université Lille 1.
- Gupta, A. K., K. G. Smith, et C. E. Shalley (2006), The Interplay between Exploration and Exploitation, *Academy of Management Journal*, 49:4, 693-706.
- Hagedoorn, J., N. Roijakkers et H. Kranenburg (2006), Inter-firm R&D networks: the importance of strategic network capabilities for high tech partnership formation, *British Journal of Management*, 17:1, 39-53.

- Harreld, J. B., O'Reilly, C. A. et M. L. Tushman (2007), Dynamic capabilities at ibm: driving strategy into action, *California Management Review*, 49:4, 21-43.
- Haunschild, P. R. et B. N. Sullivan (2002), Learning from Complexity: Effects of Prior Accidents and Incidents on Airlines' Learning, *Administrative Science Quarterly*, 47:4, 609-643.
- Helfat, C. E. (1997), Know-How and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D, *Strategic Management Journal*, 18:5, 339-360.
- Henderson, R. et I. Cockburn (1994), Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research, *Strategic Management Journal*, 15:8, 63-84.
- Huber, G. (1991), Organizational learning : the contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2:1, 88-115.
- Huff, A. S. (1982), Industry influences on strategy reformulation, *Strategic Management Journal*, 3:2, 119-130.
- Ingram, P. et J. A. C. Baum (1997), Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980, *Administrative Science Quarterly*, 42:1, 68-103.
- Kale, D. (2010), The distinctive patterns of dynamic learning and inter-firm differences in the Indian pharmaceutical industry, *British Journal of Management*, 21:1, 223-238.
- Kale, P. et H. Singh (2007), Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and success. *Strategic Management Journal*, 28:10, 981-1000.
- Keller, W. (1996), Absorptive Capacity: On the Creation and Acquisition of Technology in Development, *Journal of Development Economics*, 49:1, 199-227.
- Kogut, B. et U. Zander, (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3:3, 383-397.
- Lane, P. J. et M. Lubatkin (1998), Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, 19:5, 461-477.
- Lane, P. J., B. R. Koka et S. Pathak (2006), The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct, *Academy of Management Review*, 31:4, 833-63.
- Lane, P. J., J. E. Salk et M. A. Lyles (2001), Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, 22:12, 1139-1161.
- Levinson, N. A. et M. Asahi (1995), Cross-national alliances and interorganizational learning. *Organizational Dynamics*, 24:2, 50-64.
- Levitt, B. et J. March (1988), Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lippman, S. A. et R. P. Rumelt (1982), Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *Bell Journal of Economics*, 13:2, 418-438.
- Malhotra, A., S. Gosain et O. A. El Sawy (2005), Absorptive Capacity Configurations in Supply Chains: Gearing for Partner-Enabled Market Knowledge Creation, *Management Information Systems Quarterly*, 29:1, 145-187.
- March, J. et P. Olsen (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen (Norway), Universitetsforlaget.
- March, J. G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2:1, 71-87.
- March, J. G. et H. A. Simon (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- Marsh, S. J. et G. N. Stock (2006), Creating Dynamic Capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation, *The Journal of Product Innovation Management*, 23:5, 422-436.

- McKelvie, A. et P. Davidsson (2009), From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms, *British Journal of Management* 20:S1, S63-S80.
- McKendrick, D. (2001), Global strategy and population-level learning : The case of hard disk drives, *Strategic Management Journal*, 22:4, 307-334.
- Miner, A. S. et Haunschild P. R. (1995), Population Level Learning, *Research in Organizational Behavior*, 17, 115-166.
- Miner, A., et S. Mezias (1996), Ugly duckling no more: Past and futures of organizational learning research, *Organization Science*, 7:1, 88-99.
- Mukherjee, A., W. Mitchell et T. B. Talbot (2000), The impact of new manufacturing requirements on production line productivity and quality at a focused factory, *Journal of Operations Management*, 18:2, 139-168.
- Nelson, R. R., et S.G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Boston: Belkman Press.
- Offerman, T. et J. Sonnemans (1998), Learning by experience and learning by imitating successful others, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34:4, 559-575.
- Pablo, A. L., T. Reay, J. R. Dewald et A. L. Casebeer (2007), Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector, *Journal of Management Studies*, 44:5, 687-708.
- Pavlou, P. A. et O. A. El Sawy (2006), From It Leveraging Competence To Competitive Advantage In Turbulent Environments: The Case Of New Product Development, *Information Systems Research*, 17:3, 198-227.
- Philippe, L. L. (1984), *L'imitation des modernes* (typographies II), édition Galilée (1986).
- Porter, M. E. (1986), *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions.
- Porter, M. E. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74:6, 61-78.
- Posen, H. E et J. Lee, et S. Yi (2013), The power of imperfect imitation, *Strategic Management Journal*, 34:2, 149-164.
- Ravichandran, T et T. R. Madanmohan (2001) Integrative Mechanisms in : « imitative » R&D Project, *Working paper* : 180, 22p.
- Roberts, N., P. S. Galluch, M. Dinger et V. Grover (2012), Absorptive Capacity and Information Systems Research: Review, Synthesis, and Directions for Future Research, *Management Information Systems Quarterly*, 36:2, 625-648.
- Schnaars, S. P. (1994), *Managing imitation strategies*, The Free Press.
- Schumpeter, J. (1936), Review: The General Theory of Employment, Interest and Money by John Maynard Keynes, *Journal of the American Statistical Association*, 31:196, 791-795.
- Shapiro, D. et R. S. Khemani (1987), The Determinants of Entry and Exit Reconsidered, *International Journal of Industrial Organization*, 5:1, 15-26.
- Shenhar, A. J. (1993), From low to high-tech project management, *R&D Management*, 23:1, 32-37.
- Srinivasan, R., P. Haunschild et R. Grewal (2007), Vicarious learning in new product introductions in the early years of a converging market, *Management Science*, 53:1, 16-28.
- Teece, D. J et G. Pisano (1994), The dynamic capabilities of firms: an introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3:3, 537-556.
- Teece, DJ, G. Pisano et A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18:7, 509-533.
- Todorova, G. et B. Durisin (2007), Absorptive Capacity: Valuing a reconceptualization, *Academy of Management Review*, 32:3, 774-786.

- Tushman, M.L. et D. A. Nadler (1978), Information processing as an integrating concept in organizational design, *Academy of Management Review*, 3:3, 613-624.
- Valdani, E. et A. Arbore (2007), Strategies of imitation: an insight, *Problems and perspectives in Management*, 5:1, 198-206.
- Williamson, I. O. et D. M. Cable (2003), Organizational hiring patterns, interfirms network ties, and interorganizational imitation, *The Academy of Management Journal*, 46:3, 349-358.
- Winter, S. G. (2003), Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal* 24:10, 991-995.
- Zahra, S. A. et G. George (2002), Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension, *Academy of Management Review*, 27:2, 185-203.
- Zollo, M. et S. G. Winter (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13:3, 339-351.