
BILAL BOURKHA

École nationale de commerce et de gestion,
Université Mohammed I^{er}, Maroc



BENOÎT DEMIL

École universitaire de management, IAE Lille

La capacité d'absorption, un processus d'imitation de produits

Les entreprises confrontées aux innovations produits de leurs concurrents peuvent les imiter en développant une capacité d'absorption. En étudiant 57 imitations sur le marché des cartes bancaires, les auteurs¹ montrent que cette capacité est le résultat délibéré d'une coordination entre différents services, que cette capacité évolue et routinise le processus de décision pour imiter, et que les connaissances sur les marchés connexes permettent de construire une capacité d'absorption potentielle alors que les actifs complémentaires influencent la capacité d'absorption réalisée.

DOI: [10.3166/rfg.2016.00026](https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00026) © 2016 Lavoisier

1. Les auteurs souhaitent remercier vivement les deux évaluateurs de leur article pour leurs commentaires riches et constructifs qui ont permis une nette amélioration de cet article.

Comme le soulignait Theodore Levitt il y a déjà 50 ans, « l'imitation n'est pas seulement plus répandue que l'innovation, mais c'est aussi une voie bien plus courante pour la croissance et les profits » (1966, p. 63). La littérature sur l'imitation a développé les raisons pour lesquelles les entreprises s'imitent (Lieberman et Asaba, 2006) ou les logiques mimétiques opérant dans un champ (Mouricou, 2006). Elle s'est également penchée sur les performances des imitations, notamment au travers des travaux sur les performances des pionniers et des suiveurs (e.g., Ethiraj et Zhu, 2008 ; Lee et Zhou, 2012 ; Schnaars, 1994). Cependant, bien que certains auteurs soulignent que les imitateurs développent des capacités particulières (Shenkar, 2010), l'étude des processus organisationnels qui permettent de développer une capacité à imiter sont peu nombreux. Une telle approche permet pourtant d'expliquer qu'au-delà des barrières à l'imitation², les résultats des stratégies d'imitation peuvent être hétérogènes. Cet article vise donc à étudier la construction d'une capacité à imiter et ses résultats.

Nous opérationnalisons la capacité à imiter avec le concept de capacité d'absorption (CA par la suite). La littérature sur l'innovation suggère en effet que la CA des entreprises (Cohen et Levinthal, 1989, 1990) est une capacité organisationnelle cruciale pour innover. Ce concept s'applique également au développement d'imitations. Opérer un tel rapprochement nécessite d'affiner le concept d'imitation

et d'adopter une approche processuelle. Dans cet article, nous étudions le cas d'imitations répétées de produits sur un marché. Notre méthodologie consiste à étudier six banques marocaines et cinquante-sept décisions d'imitation de produits concurrents sur le marché de la carte privative de 2001 à 2010. Nos observations mettent en évidence que les banques développent activement l'imitation sur le marché observé et que les processus d'imitation varient en fonction des imitations développées. Ces résultats permettent d'avancer trois contributions. D'abord, la CA traditionnellement associée à l'innovation se révèle stratégique sur des marchés où les barrières à l'imitation sont faibles. Ensuite, la capacité à imiter se développe dans le temps et routinise le processus d'imitation qui intègre de plus en plus facilement les initiatives des concurrents aux connaissances des imitateurs. Enfin, les connaissances sur les marchés connexes permettent de construire une CA potentielle alors que les actifs complémentaires influencent la CA réalisée.

I – FORMES D'IMITATION ET CAPACITE D'ABSORPTION

La réussite ou l'échec des imitateurs sur un marché donné est le résultat de plusieurs facteurs. Certains sont structurels comme la force des barrières à l'imitation. D'autres tiennent aux entreprises imitatrices, que ce soit parce qu'elles possèdent des actifs complémentaires (Teece, 1986) ou des capacités particulières (Shenkar, 2010).

2. Ces barrières peuvent être réglementaires (protection de la propriété intellectuelle), liées aux habitudes des consommateurs ou organisationnelles (liées par exemple à l'ambiguïté causale).

1. Les différentes formes d'imitation et leur proximité avec l'innovation

L'imitation est un processus créatif, assez proche de l'innovation incrémentale (Dosi, 1988). Mais ce processus consiste à copier, imiter ou répéter une innovation introduite par d'autres (Lee et Zhou, 2012 ; Shenkar, 2010), ce qui distingue fondamentalement l'imitation de l'innovation. Loin de constituer un tout homogène, il existe de multiples formes d'imitation. Schnaars (1994) distingue ainsi différentes imitations en fonction de la créativité qu'elles incorporent. La contrefaçon – ou imitation totale – est la forme la moins créative de l'imitation. Elle aboutit à une offre identique à l'innovation, une copie similaire à l'original. Elle peut être légale en cas d'absence ou d'expiration de brevets. Au sein des imitations créatives deux types d'imitation peuvent être distingués selon que l'imitateur s'inspire du concept ou de l'idée et modifie peu l'offre sur le marché ou qu'il la modifie fortement. L'imitation partielle est proche de l'innovation dont elle s'inspire mais elle présente des adaptations créatrices ou des améliorations. Ce type d'imitation vise non seulement à reproduire mais à améliorer les produits concurrents (Lee et Zhou, 2012 ; Maskimov *et al.*, 2014 ; Shenkar, 2010). Enfin, l'imitation créatrice s'éloigne fortement de son modèle. Si l'idée en est adoptée, la forme qu'elle prend est originale et permet de répondre aux besoins de nouveaux segments de clients ou d'autres industries (Enkel et Gassmann, 2010). Malgré la différence fondamentale soulignée entre les deux concepts, il existe une proximité entre certaines formes d'imitation et l'innovation. Jenkins (2014) relie les deux

concepts en proposant un cycle dans lequel la réussite d'un comportement imitatif pousse une organisation à innover. À l'inverse, l'échec d'un comportement d'innovateur incite à imiter. Les deux catégories ne sont donc pas étanches, ce que défendent également Shenkar (2010) et Kim (1997) pour qui les entreprises apprennent à absorber les connaissances externes en imitant avant de pouvoir créer des nouvelles connaissances pour devenir des innovateurs. Ce lien amène à considérer les capacités organisationnelles des imitateurs.

2. La capacité d'absorption au cœur de l'imitation

Teece (1986) souligne que la possession d'actifs complémentaires comme les réseaux de distribution, la réputation ou la R&D incrémentale permet à des imitateurs de dépasser des innovateurs sur leur marché. L'entreprise imitatrice doit aussi savoir les mobiliser dans un processus organisationnel (Sirmon *et al.*, 2011). Ce processus s'assimile à la CA définie par Cohen et Levinthal (1989, 1990) comme la capacité d'une organisation à reconnaître, assimiler et appliquer des connaissances externes à des fins commerciales. Lieberman et Asaba (2006) notent que les suiveurs disposant d'une CA importante peuvent retarder leurs décisions d'imitation afin de collecter des informations de qualité sans compromettre leur capacité à répondre aux mouvements de leurs concurrents. Cette capacité permet à un imitateur de profiter des connaissances de ses concurrents en les recombinaut à ses propres connaissances. La capacité à imiter se développe sur la base des connaissances accumulées par l'entreprise dans le développement de produits

nouveaux, mais aussi *via* l'apprentissage vicariant (par observation) et la R&D. Cette dernière est primordiale dans l'imitation car elle permet d'exploiter les résultats de la R&D des innovateurs en facilitant l'acquisition et l'assimilation des informations externes sur la base des connaissances créées en interne (Winter, 2003). Ainsi, la CA joue non seulement un rôle important pour apprendre d'un innovateur mais elle favorise aussi la création de nouvelles connaissances afin d'imiter partiellement, voire d'innover (Massa et Testa, 2004).

Le concept de CA offre l'avantage d'opérationnaliser la façon dont les connaissances extérieures sont intégrées aux connaissances d'une organisation. Il a cependant ouvert la voie à de nombreux débats et critiques dans la littérature (Lane *et al.*, 2006 ; Volberda *et al.*, 2010). La première critique concerne la focalisation excessive de Cohen et Levinthal sur la R&D et la connaissance technologique. Lichtenthaler (2009) défend par exemple l'idée que la CA s'applique également aux connaissances sur les marchés, aux opportunités de commercialisation et aux applications d'une technologie. Plusieurs auteurs soulignent également que la CA est souvent réifiée et présentée comme une boîte noire dans les recherches. De nombreux travaux se concentrent en effet sur les formes des connaissances acquises ou stockées, les antécédents et les résultats de la CA, mais peu sur les processus internes qui la constituent (Easterby-Smith *et al.*, 2008 ; Jansen *et al.*, 2005). Or, les capacités sont liées à l'expérience accumulée en termes de coordination des individus et des services (Zander et Kogut, 1995). Enfin, Zahra et George (2002) ont affiné le modèle initial de Cohen et Levinthal (en trois

processus), en proposant de distinguer une CA potentielle – basée sur les processus d'acquisition et d'assimilation de connaissances – qui renvoie à la capacité à reconnaître des connaissances et à les importer mais pas forcément à les utiliser, et une CA réalisée – basée sur la transformation des connaissances et leur réelle exploitation à des fins commerciales.

Sur la base de ces critiques, notre article s'attache à comprendre les processus d'imitations totales, partielles ou créatrices en analysant leurs acteurs, leurs étapes et leur dynamique grâce à l'opérationnalisation de la CA proposée par Zahra et George (2002).

II – MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le travail empirique de cette recherche est exploratoire et vise à étudier la CA développée par des entreprises pour imiter. L'analyse de processus justifie l'utilisation d'une méthode qualitative qui favorise un travail d'analyse en profondeur et longitudinal (Langley, 1999).

1. Le choix du marché marocain des cartes privatives

Pour étudier la CA dans le cadre d'imitations, nous étudions six banques de détail marocaines (AWB, BMCE, BMCI, CPM, CDM, SGM) qui se sont lancées sur le marché des cartes bancaires privatives, très dynamique dans les années 2000. Ces cartes permettent aux clients de régler leurs achats dans les magasins partenaires de l'émetteur de la carte ou de retirer de petites sommes d'argent dans les distributeurs du réseau. Les cartes privatives visent dix segments de clients (particuliers, entreprises, jeunes,

Tableau 1 – Opérationnalisation des différents types d'imitation

	Imitations totales	Imitations partielles	Imitations créatrices
Segment	Identique	Nouveau	Nouveau
Type de carte	Identique	Identique	Nouveau
Imitations lancées	45	6	6
Non-lancements	9	2	2

femmes, Marocains résidents à l'étranger – MRE, professionnels, fonctionnaires, étudiants, retraités, touristes). Sur ces segments, les banques ont lancé des cartes de types différents (prépayée, mission, salaire, classique, pack, etc.). Au sein d'un segment, les cartes peuvent en effet se différencier par leur plafond, leurs frais annuels de fonctionnement et de souscription, leurs services auxiliaires bancaires et extra-bancaires ainsi que leur découvert autorisé. Finalement, la recherche empirique menée couvre la période de 2001 (année du lancement de la première carte) à 2010.

Le choix de ce marché se justifie par une concurrence intense (les banques y voient un enjeu important pour élargir leur base clientèle) et la présence des différents types d'imitations identifiés à partir de la littérature. Ce marché offre ainsi une opportunité d'observer et de comparer des processus d'imitation au sein d'un échantillon relativement homogène d'organisations. Cette analyse permet d'observer l'évolution de la CA développée par les banques au fil du temps pour les différents types d'imitation.

Dans cette recherche, nous considérons le lancement de la première carte privative en 2001 comme une innovation³ et les imitations comme les lancements suivants. La distinction entre segments et types de carte permet d'opérationnaliser les différentes catégories d'imitations évoquées dans la littérature (tableau 1). Du fait de la relative facilité à imiter les produits sur le marché, les imitations totales dominent largement (79 %). Néanmoins, le processus d'imitation ne débouche pas toujours sur la décision de lancement d'un nouveau produit et 13 cas de non-lancement ont été observés.

2. Collecte et analyse des données

Cette recherche se base sur des données secondaires (documents publics et internes aux banques) et 34 interviews⁴. Les entretiens ont été réalisés avec des responsables monétiques des banques ainsi que des directeurs et des responsables de la R&D. D'une durée de 15 à 80 minutes, ces entretiens présentent une durée moyenne de 40 minutes. La diversité des profils des

3. En effet, jusque-là les banques se reposaient sur des entreprises extérieures pour lancer leurs cartes (e.g. Visa). Avec les cartes privatives, elles doivent développer elles-mêmes ces produits et gérer leur distribution.

4. Pour plus de détails sur les données collectées et les analyses menées, voir B. Bourkha (2014), « Les capacités développées par les organisations pour imiter – cas des banques marocaines de détail », thèse en sciences de gestion soutenue à l'université Lille 1.

interviewés permet de couvrir les aspects organisationnels, marketing et technologiques impliqués dans les lancements de produits. L'interview d'anciens responsables permet d'accéder à des informations souvent confidentielles et de retracer des processus qui remontent à plusieurs années. Cette procédure n'empêche cependant pas la limite liée à la rétrospection, la collecte de données ayant commencé en 2009.

L'unité d'analyse de cette recherche est le lancement de cartes. 57 processus d'imitation ont été analysés ce qui a permis une saturation théorique pendant l'analyse (Corbin et Strauss, 2008). Plusieurs analyses de données ont été menées sur la base d'un codage descriptif et d'un codage inférentiel (Miles et Huberman, 2003). L'analyse descriptive permet de repérer les participants au processus d'imitation et de reconstituer une chronologie des actions et réactions des concurrents. Les analyses inférentielle et processuelle (Langley, 1999) permettent de décrire les étapes et la dynamique des processus d'imitation en nous basant sur la conceptualisation de Zahra et George (2002).

III – RÉSULTATS

L'analyse des processus de décision d'imitation débouche sur quatre résultats. Premièrement, la CA développée pour imiter dépend de l'interaction entre trois services dans les banques et se révèle être une activité menée activement. Deuxièmement, le processus d'imitation n'est pas identique pour tous les types d'imitation identifiés. Troisièmement, au fur et à mesure des lancements de produits, le type d'imitation et les étapes du processus se modifient. Enfin, plusieurs facteurs jouent un rôle complémentaire dans la décision d'imiter.

1. Les intervenants dans le processus d'imitation

Dans une banque le service monétique est chargé de développer les cartes bancaires. Composé en moyenne de huit salariés, il est l'acteur clé dans le processus décisionnel d'imitation. Pour imiter, le service monétique coordonne les activités du service de veille et de la cellule de R&D. Le degré d'intervention de ces derniers services est différent d'un type d'imitation à un autre. Le service de veille est une cellule à part entière composée de deux salariés dans les grandes banques et un service rattaché au service de communication dans les banques de taille moyenne. Cette veille consiste à collecter des informations sur les mouvements concurrentiels et récupérer des documents sur les cartes concurrentes. Elle déclenche une intention à imiter. Après chaque action sur le marché, le service veille informe le service monétique et collecte les informations en fonction des axes de recherche fixés par celui-ci.

Le travail de la cellule de R&D porte à la fois sur l'investigation des comportements des clients, sur les nouvelles générations des moyens de paiement, ou sur le développement de nouveaux logiciels. Dans toutes les banques, c'est ce service qui développe l'infrastructure technique permettant les retraits dans les distributeurs automatiques et l'acceptation des cartes chez les commerçants partenaires. Cette cellule composée de quatre à six salariés se mobilise également pour s'approprier les innovations des concurrents. Elle intervient fortement dans les cas d'imitations créatrices.

La coordination entre les différents services montre que les banques mènent bien une recherche active pour imiter. Cette

coordination est un mécanisme qui facilite les échanges d'informations et de négociation entre les individus des différents services. Elle s'opère lors de réunions, par des échanges de mails, la circulation de documents (rapports de veille, propositions du service R&D) et des échanges informels. Elle permet à une banque de passer rapidement de l'intention à la décision d'imiter : « Ils [le personnel de service de veille] font leur analyse et ils nous présentent un cahier d'infos avec leurs commentaires et leurs remarques et parfois, des pistes de recherche. C'est bien pour nous, (...) pour comprendre ce qui se passe chez les concurrents et également pour avoir un champ de réflexion élargi. » (responsable de R&D). Dans certaines banques (CDM, BMCE et BMCI) le rapport envoyé après la collecte d'informations est le seul contact entre service de veille et service monétique ce qui montre qu'une coordination intra-organisationnelle poussée n'est pas une condition nécessaire à l'imitation. En revanche, dans d'autres banques (AWB et CPM) le contact entre les différents services est permanent – notamment *via* un intranet, ce qui permet une coordination étroite en fixant ensemble les thèmes de recherche d'informations et en accélérant les demandes d'informations complémentaires en cas de besoin.

2. Des processus d'absorption différents selon le type d'imitation

Empiriquement, la CA des banques peut s'observer comme un ensemble de processus organisationnels (Zahra et George, 2002) qui s'enchaînent pour permettre l'imitation.

L'acquisition consiste à sélectionner les informations et les connaissances dont la banque a besoin. C'est le service monétique qui fixe les axes de recherche d'informations pertinentes. Ce travail d'identification et d'acquisition des informations et des connaissances est facilité par le service de veille qui met en forme ces informations. Ce dernier transmet un rapport détaillé au service monétique sur les caractéristiques des cartes concurrentes, les avantages proposés et les statistiques de ventes des concurrents : « Comme d'habitude nous avons collecté des informations sur les deux premières cartes, celle d'AWB et celle de BMCI, nous essayons de nous approprier tous les points clés de ce segment et nous essayons de sélectionner ce qui est réalisable... » (responsable de banque).

L'assimilation consiste à comprendre les informations et les connaissances acquises : « ...nous ne pouvons pas utiliser une information si nous n'arrivons pas à comprendre ses origines et ses applications chez nos concurrents... » (responsable monétique). Le travail d'analyse et d'interprétation des informations collectées est mené par la direction monétique qui possède des connaissances antérieures (liées aux autres marchés des cartes) qui facilitent l'assimilation des informations et des connaissances externes. Une partie de ce travail est réalisée en collaboration avec le service de veille qui présente un rapport détaillé contenant des interprétations et des analyses comparatives des différentes cartes.

Le processus de *transformation* permet d'interpréter des informations plus largement que les seuls produits et segments. Le passage à cette phase n'est pas

systématique, certaines banques ayant abandonné l'imitation d'un produit pour différentes raisons⁵. Pendant cette phase, le personnel de la direction monétique génère des idées issues des informations collectées en collaboration avec la cellule R&D. Ce processus s'effectue par la combinaison des connaissances préexistantes acquises sur des marchés connexes avec celles récemment acquises. Elle se traduit par de nouvelles connaissances dans le cas d'imitations créatrices ou par de nouvelles interprétations des connaissances dans le cas d'imitations partielles : « (...) Là, c'est autre chose ; nous avons appliqué cette idée de BMCE à notre façon, nous l'avons comprise autrement et nous avons lancé une même carte mais avec des avantages qui touchent directement les MRE... » (responsable de banque). Cette phase de transformation est absente dans les cas d'imitations totales.

Enfin, *l'exploitation* est un processus qui clôture la décision d'imitation. C'est la phase de mise en pratique des connaissances acquises, assimilées et transformées, afin de proposer un nouveau produit : « Par exemple, pour créer le segment des MRE nous avons développé des connaissances pour créer et réussir ce segment. L'expérience sur le marché de transfert d'argent nous a aidés énormément pour passer des cartes pour les entreprises et les particuliers à des cartes pour les MRE. » (ancien responsable de banque). Pendant cette phase, les services monétiques et R&D déterminent les caractéristiques de la future carte avec l'idée proposée, trouvent des partenaires qui peuvent assurer les mêmes avantages (ou

meilleurs) que les concurrents, et vérifient l'engagement de ressources financières, techniques et commerciales pour pouvoir lancer le produit. La direction prend ensuite la décision d'imitation qu'elle soit totale, partielle ou créatrice, ou abandonne l'idée de lancer un produit.

Après l'analyse des 57 décisions d'imitation, deux différences apparaissent dans les processus suivis selon les types d'imitation en jeu. La première concerne le niveau des informations et des connaissances externes qu'une banque cherche à absorber. Pour une imitation créatrice, une banque collecte et analyse des informations et des connaissances concernant l'ensemble du marché (nouvelles cartes, offres promotionnelles, nouveaux partenariats, prestations offertes par les concurrents, nouvelles cibles des concurrents, hésitations ou essais non réussis). La recherche d'informations et l'acquisition de connaissances sont larges. En revanche, pour des imitations partielle ou totale, ces informations et ces connaissances sont plus limitées et concernent une carte ou des cartes sur un segment. La seconde différence concerne les étapes du processus d'imitation. Contrairement aux imitations partielles ou créatrices qui nécessitent une étape de transformation pour imiter, les banques appliquent directement les informations et les connaissances acquises et assimilées sans les transformer dans le cas d'imitation totale. De plus, c'est à l'issue des processus d'acquisition et d'assimilation que le choix entre le lancement d'une même carte sur un même segment ou le lancement d'une carte différente sur un même segment s'opère.

5. C'est le cas par exemple lorsqu'une banque a déjà un produit similaire sur le marché.

Tableau 2 – Séquences de lancements des produits par les banques

Banque	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
AWB						1 IT	2 IT	1 IC 2 IT 1 IC	1 IC 3 IT 1 IC 2 IT	2 IT
CPM							1 IT	1 IT 1 IC 2 IT	1 IC 1 IT	4 IT
BMCI						3 IP	1 IP			2 IT
BMCE						1 IP 1 IT	1 IT	2 IT	2 IT	1 IP 1 IT
CDM					1 IT		1 IT	3 IT	5 IT	1 IT
SGM	I							1 IT	1 IT	2 IT

I : innovation ; IT : imitation totale ; IP : imitation partielle ; IC : imitation créatrice.

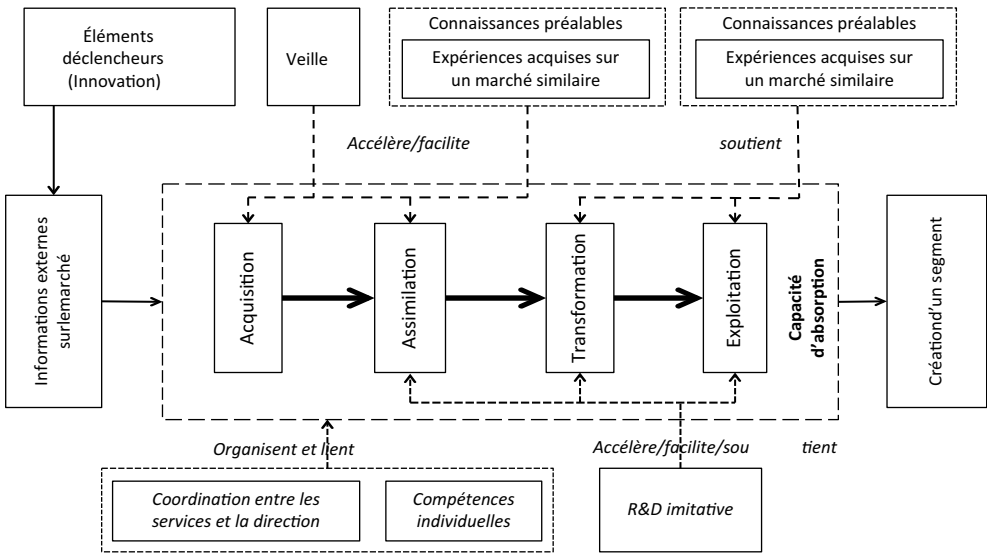
3. La dynamique de la capacité d'absorption

L'expérience d'une banque joue un rôle important dans sa capacité à imiter. L'analyse empirique montre qu'une routinisation de la CA apparaît dans le temps au fur et à mesure de l'apprentissage accumulé (Feldman, 2000). Les connaissances construites préalablement accélèrent le travail d'acquisition des informations et connaissances externes. Les connaissances antérieures permettent à la direction monétaire de formaliser plus efficacement la recherche d'informations avec le service « veille » ainsi que leur vérification. Cette collaboration permet à cette direction de recevoir des informations sélectionnées, triées et analysées de meilleure qualité, accélérant les étapes d'acquisition et d'assimilation : « [...] après la troisième ou la quatrième carte lancée sur le marché nous

savons à l'avance certaines informations » (responsable de banque).

L'analyse chronologique des réactions imitatives sur le marché permet d'identifier deux périodes en fonction du nombre d'imitations. Entre 2001 et 2007, les délais d'imitation sont longs et le nombre d'imitations faible. Par contre, après 2007, ces délais se raccourcissent à quelques mois et les imitations sont de plus en plus nombreuses (tableau 2). On note également que les grandes banques (AWB et CPM) font le choix délibéré d'adopter des imitations totales dans un premier temps avant d'adopter plus tardivement des imitations créatrices. Ce choix s'explique par la volonté des entreprises de se familiariser avec ce nouveau marché avant de créer un segment. Aucune imitation créatrice n'est lancée sans avoir acquis de connaissances préalables sur le marché et effectué un apprentissage en lançant des imitations partielles ou totales.

Figure 1 – Les éléments influençant la capacité d’absorption (cas d’imitation créatrice)



4. Des facteurs complémentaires à la capacité d’absorption

L’analyse empirique montre que des facteurs complémentaires aux connaissances accumulées permettent à une banque de développer sa capacité à imiter (figure 1). D’abord, certaines compétences individuelles au sein des services et de la direction des cartes sont considérées comme stratégiques pour développer la CA. La CA des organisations dépend en effet partiellement des individus (Cohen et Levinthal, 1990). Dans deux cas sur six, les banques ont ainsi recruté des responsables qui avaient déjà travaillé chez leurs concurrents pour diriger le service monétique. Le recours à des consultants qui peuvent être d’anciens responsables de banques ou qui ont déjà travaillé pour le compte d’une banque concurrente permettent également à une banque de profiter d’un transfert rapide de connaissances sur le marché des cartes.

Enfin, les décisions d’imitation dépendent également des ressources complémentaires que les banques maîtrisent. À l’étape d’exploitation, ces ressources entrent dans le processus de décision pour lancer ou non un nouveau produit. Quel que soit le type d’imitation, la direction monétique considère alors ses ressources telles que le réseau de commerçants partenaires, le réseau de guichets automatiques, les ressources financières, pour décider de continuer le processus de lancement ou de l’abandonner.

IV – DISCUSSION

Notre recherche diffère des travaux menés sur les CA en appliquant ce concept non pas à l’innovation mais à la capacité à imiter et non pas à des connaissances technologiques mais à des connaissances de marché (Lichtenthaler, 2009). Comme le soulignent Lane et al. (2006) les travaux sur la CA se

sont focalisés sur les connaissances technologiques, jusqu'à réifier le concept. Cette CA se révèle stratégique pour les firmes opérant sur des marchés à faibles barrières à l'imitation car il est alors crucial non seulement de savoir imiter, mais de le faire vite et d'accélérer les réactions concurrentielles (Mansfield, 1985). C'est le cas du marché des cartes privatives que nous avons étudié et plus généralement des industries de services où les produits sont difficilement brevetables. Sur ces marchés, les suiveurs doivent développer leur CA pour ne pas se laisser distancer par un innovateur et maintenir une parité concurrentielle (Lieberman et Asaba, 2006).

Ces capacités sont élaborées délibérément par une organisation lorsqu'elle mobilise différentes fonctions pour collecter et traiter des informations afin de développer des imitations. Comme l'ont développé Cohen et Levinthal (1989, 1990), la CA dépend des connaissances préexistantes développées au sein des organisations, notamment au travers de la R&D. Les connaissances acquises sur des marchés connexes (dans notre cas, les marchés des cartes de crédit et des transferts d'argent) permettent de bénéficier d'une base de connaissances qui constitue une CA potentielle (acquisition et assimilation de nouvelles connaissances). Cette dernière ne garantit pas le lancement réussi d'une imitation mais permet de comprendre et d'assimiler le fonctionnement des produits concurrents. Notre travail souligne également l'importance des actifs complémentaires dans la construction de la CA réalisée afin de réussir le lancement d'une imitation. Sans ces actifs, plusieurs entreprises abandonnent l'idée de lancer une imitation. Alors que Zahra et George (2002) insistent sur les liens

entre capacité potentielle et réalisée, notre travail complète leur modèle en mettant l'accent sur les éléments qui permettent de construire chacune d'elle.

Notre recherche montre aussi l'évolution de la CA dans le temps, alors que la littérature adopte généralement une approche statique (Easterby-Smith *et al.*, 2008). L'analyse des données souligne les effets de l'apprentissage sur la CA qui se routinise dans le temps et permet d'accélérer progressivement le rythme de lancement d'imitations. Ce résultat rejoint les constats sur l'accélération du rythme d'imitation avec la diffusion d'une innovation et la nécessité d'étudier la dynamique d'imitation (Giachetti et Lanzolla, 2015). L'apprentissage influence particulièrement la CA potentielle en raccourcissant, voire en annulant, les phases d'acquisition et d'assimilation des connaissances. Avec le temps, ces phases permettent de collecter de moins en moins de nouvelles informations. L'approche longitudinale permet également de montrer que les connaissances acquises grâce au lancement d'imitations totales ou partielles permettent par la suite à une entreprise d'imiter de façon créative. L'imitation peut ainsi être considérée comme un préalable à la différenciation comme le défend Mouricou (2006). L'étude de la CA permet de comprendre que certaines organisations au travers de l'imitation, parviennent à développer des capacités qui leur permettent de concevoir ultérieurement des innovations. Une relation dynamique entre l'imitation et l'innovation (Kim, 1997), entre la CA pour imiter et celle pour innover, existe donc. Examiner cette relation ouvre des pistes de recherche intéressantes pour le futur. Les résultats de cette recherche sont cependant à apprécier relativement à

certaines limites. D'abord, nous n'analysons pas les performances des imitations mais simplement le fait qu'une imitation soit lancée ou non. En termes de généralisation, nous nous intéressons à un secteur où l'imitation est relativement facile et l'ambiguïté causale faible. Enfin, les imitations

concernent un domaine de compétences bien maîtrisé par les différents concurrents et non pas un nouveau domaine de connaissances, éloigné de leurs bases actuelles. Ces limites offrent également des pistes intéressantes pour de futures recherches.

BIBLIOGRAPHIE

- Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1989). "Innovation and learning: the two faces of R&D", *The Economic Journal*, vol. 99, n° 397, p. 569-596.
- Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1990). "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 1128-1152
- Corbin J. et Strauss A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques to Developing Grounded Theory*, 3^e édition, Los Angeles, CA: Sage.
- Dosi G. (1988). "The Nature of Innovative Process", *Technical Change and Economic Theory*, G. Dosi *et al.*, London, Francis Pinter and New York, Columbia University Press.
- Easterby-Smith M., Lyles M.A. et Tsang E.W. (2008). "Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n° 4, p. 677-690.
- Enkel E. et Gassmann O. (2010). "Creative imitation: exploring the case of cross-industry innovation", *R&D Management*, vol. 40, n° 3, p. 256-270.
- Ethiraj S.K. et Zhu D.H. (2008). "Performance effects of imitative entry", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n° 8, p. 797-817.
- Feldman M.S. (2000). "Organizational routines as a source of continuous change", *Organization Science*, vol. 11, n° 6, p. 611-629.
- Giachetti C. et Lanzolla G. (2015). "Product Technology imitation over the product Diffusion cycle: Which Companies and product innovations do competitors imitate more quickly?", *Long Range Planning*, p. 1-15.
- Jansen J.J., Van Den Bosch F.A. et Volberda H.W. (2005). "Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 6, p. 999-1015.
- Jenkins M. (2014). "Innovate or imitate? The role of collective beliefs in competences in competing firms", *Long Range Planning*, vol. 47, n° 4, p. 173-185.
- Kim L. (1997). *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Harvard Business Press.

- Lane P.J., Koka B.R. et Pathak S. (2006). "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct", *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 4, p. 833-863.
- Langley A. (1999). "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, p. 691-710.
- Lee R.P. et Zhou K.Z. (2012). "Is product imitation good for firm performance? An examination of product imitation types and contingency factors", *Journal of International Marketing*, vol. 20, n° 3, p. 1-16.
- Levitt T. (1966). "Innovation Imitation", *Harvard Business Review*, vol. 44, n° 5, p. 63-70.
- Lichtenthaler U. (2009). "Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes", *Academy of Management Journal*, vol. 52, n° 4, p. 822-846.
- Lieberman M.B. et Asaba S. (2006). "Why do firms imitate each other?", *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 2, p. 366-385.
- Mansfield E. (1985). "How Rapidly does New Industrial Technology Leak Out?", *Journal of Industrial Economics*, vol. 34, n° 2, p. 217-223.
- Maskimov V., Sun J., Luo Y. et Lu Wang S. (2014). "From imitation to imitation: conditions and consequences", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, vol. 2014, n° 1, p. 753-758.
- Massa S. et Testa S. (2004). "Innovation or Imitation? Benchmarking: A Knowledge-Management Process to Innovate Services", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 11, n° 6, p. 610-620.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^e édition, De Boeck.
- Mouricou P. (2006). « Toujours la même chanson », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 164, p. 77-95.
- Schnaars S.P. (1994). *Managing Imitation Strategies*, The Free Press.
- Shenkar O. (2010). *Copcats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge*, Harvard Business Press, Boston.
- Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D. et Gilbert B.A. (2011). "Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects", *Journal of Management*, vol. 37, n° 5, p. 1390-1412.
- Tece D.J. (1986). "Profiting from Technological Innovation", *Research Policy*, vol. 15, n° 6, p. 285-305.
- Volberda H.W., Foss N. et Lyles M.A. (2010). "Absorbing the concept of absorbing capacity: How to realise its potential in the organisation field", *Organisation Science*, vol. 21, n° 4, p. 931-951.

- Winter S.G. (2003). “Understanding dynamic capabilities”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 10, p. 991-995.
- Zahra S.A. et George G. (2002). “Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension”, *Academy of management review*, vol. 27, n° 2, p. 185-203.
- Zander U. et Kogut B. (1995). “Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test”, *Organization Science*, vol. 6, n° 1, p. 76-92.