

## La capacité d'absorption et l'innovation ouverte : cas de la société Strugal

### ABSORPTIVE CAPACITY AND OPEN INNOVATION THE CASE OF STRUGAL

**Tijani Omar**

Enseignant chercheur

Faculté polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Assadi , Maroc

MAE2D (FACULTÉ POLYDISCIPLINAIRE DE LARACHE ) : GESTION ET ECONOMIE

DURABLE

**tijani2010@yahoo.fr**

**Laatiris Soundousse**

Doctorante

Faculté polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Saadi

MAE2D (FACULTÉ POLYDISCIPLINAIRE DE LARACHE ) : GESTION ET ECONOMIE

DURABLE

**Soundousselaatiris26@gmail.com**

**Date de soumission** : 26/12/2021

**Date d'acceptation** : 02/02/2022

**Pour citer cet article** :

TIJANI.O. & LAATIRIS.S. (2022). « La capacité d'absorption et l'innovation ouverte : cas de la société Strugal », Revue Française d'Economie et de Gestion. « Volume 3 : Numéro 2 » . pp : 68 - 93.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

L'objectif de cet article est d'étudier le rôle de la capacité d'absorption pour la croissance de l'entreprise grâce aux innovations ouvertes. Le cas de la société industrielle installée à Larache (Strugal) a été utilisé pour explorer les routines et les meilleures pratiques associées à la capacité d'absorption de l'entreprise et la manière dont elles contribuent à son succès. L'étude de cas doit vérifier la thèse selon laquelle, en développant des compétences pour reconnaître les connaissances précieuses dans l'environnement, acquérir ces connaissances, les assimiler, les transformer et les développer, les entreprises sont en mesure d'appliquer et de bénéficier des innovations afin d'accroître et de renforcer leurs avantages concurrentiels. Dans le cadre de cette publication, nous avons adopté une démarche qualitative et quantitative.

**Mots clés :** capacité d'absorption ; innovation ouverte ; connaissance ; avantage concurrentiel ; croissance

## Abstract

The objective of this paper is to study the role of absorptive capacity for firm growth through open innovation. The case of the industrial company based in Larache (Strugal) was used to explore the routines and best practices associated with the firm's absorptive capacity and how they contribute to its success. The case study is intended to test the thesis that by developing skills to recognize valuable knowledge in the environment, acquire this knowledge, assimilate it, transform it and develop it, firms are able to apply and benefit from innovations to increase and strengthen their competitive advantages. In this publication, we have taken both a qualitative and quantitative approach.

**Keywords:** ABSORPTIVE CAPACITY; open innovation; knowledge; competitive advantage.

## Introduction

Il ne fait aucun doute que la capacité d'absorption est l'un des termes les plus fréquemment mentionnés et étudiés dans la gestion des organisations au cours des deux dernières décennies (Volberda, Foss et Lyles, 2009). Initialement, elle est décrite comme « *la capacité d'une entreprise à identifier, assimiler et exploiter les connaissances provenant de sources externes* » (Cohen et Levinthal, 1990). Il est donc très important de comprendre ce concept, c'est-à-dire comment les entreprises développent-elles leur capacité à capter des composantes d'apprentissage en elles-mêmes et en dehors d'elles-mêmes. Comment peuvent-elles développer leurs capacités d'apprentissage à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise puis conserver ces connaissances, et enfin s'en servir pour améliorer leurs décisions et leur performance organisationnelle.

Au cours des vingt dernières années, les organisations ont connu des changements importants en raison de l'essor de l'ère numérique. L'explosion de l'information donne naissance à un monde plus intelligent et à des entreprises plus intelligentes avec de nouvelles stratégies organisationnelles, concurrentielles et d'apprentissage (Almagro Pedreño, 2012). De nouvelles informations se créent à un rythme effréné, et les moyens de les transformer en connaissances sont de plus en plus massifs, tout comme la possibilité de créer en continu de nouvelles connaissances croît de façon exponentielle. Cette réalité de l'intelligence organisationnelle est abordée avec une concentration excessive sur la technologie avec le développement de nouveaux outils de gestion de l'information (Merino Moreno, 2007) et des pratiques de conseil stratégique impliquées dans l'analyse massive d'informations, ce qui ouvre la voie aux organisations pour pouvoir capturer, stocker et comprendre de grandes quantités de données (Cano Giner, 2010). La gestion de cette information massive constitue la clé de la survie d'une entreprise dans un environnement mondial changeant et dynamique.

Pour mettre en place ces solutions analytiques dans les entreprises, les résultats doivent être « exploitables » (Kohavi, Rothleder et Simoudis, 2002). Cela nécessite une technologie appropriée ainsi qu'un certain nombre de capacités et d'habitudes dans l'organisation (Barton et Court, 2012 ; Flórez, 2012), qui seront essentielles pour réellement augmenter la performance organisationnelle (Sharma, Reynolds, Sheepers, Seddon et Shanks, 2010). Selon la théorie des ressources et des capacités, une détermination plus détaillée de la base de ressources et le développement de certaines capacités sont une source durable d'avantage concurrentiel (Barney, 1991 ; Grant, 1991).

Dans cet article notre proposition inclut la capacité d'absorption en tant que capacité stratégique (Cohen et Levinthal, 1990 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997) et en tant que variable influençant l'amélioration des résultats, mais nous apporterons quelques révisions et reformulations au concept classique de capacité d'absorption », en tant que variable stratégique et dynamique liée à d'autres capacités organisationnelles. À ce propos, Lane et Lubatkin (1998) constatent que l'absence de cette capacité dans une organisation est le plus grand obstacle à l'apprentissage organisationnel et à l'amélioration des performances. Développer et maintenir une capacité d'absorption deviennent dès lors critique pour la survie et le succès de l'entreprise à long terme (Lane, Koka et Pathak, 2006). De plus, le dynamisme croissant de l'environnement oblige les organisations à développer et à augmenter leur capacité d'absorption (Van den Bosch, Volberda et de Boer, 1999) ainsi que d'autres capacités organisationnelles (Shinkle, 2012). Dans cette perspective, Zahra et George (2002) présentent la capacité d'absorption comme une métacapacité, impliquant des routines et des processus organisationnels visant à produire d'autres capacités organisationnelles connexes.

Néanmoins, bien qu'il s'agisse d'une variable théoriquement formulée comme un processus complexe, celle-ci est parfois abordée de manière limitée par les chercheurs, qui ont tendance à la restreindre à certaines tâches tactiques particulières - oubliant sa pertinence stratégique - comme les politiques d'innovation, les accords de collaboration et d'innovation ouverts, ou la formulation interne de la stratégie fonctionnelle de l'entreprise (González-Sánchez et García-Muiña, 2011). Par ailleurs, de nombreuses études l'abordent comme une variable « tangible » en quantifiant l'utilisation de la R et D comme variable proxy (Jong et Freel, 2010 ; Cohen et Levinthal, 1994). Ceci peut s'expliquer par l'influence des études de gestion des connaissances, du fait que les capacités d'absorption ont été considérées comme une variable unidimensionnelle et statique étudiant les conditions d'échange d'informations et de connaissances au sein de l'organisation intra/extra (González-Sánchez et García-Muiña, 2011 ; Haller, Amabile, Meissonier et Couderc, 2011).

La capacité d'absorption est aussi l'un des concepts expliquant comment les entreprises développent leurs capacités à apprendre des partenaires externes et à utiliser les nouvelles connaissances pour innover et se développer. La capacité d'absorption est définie comme « un ensemble de routines et de processus organisationnels grâce auquel les entreprises acquièrent, assimilent, transforment et exploitent des connaissances pour produire une capacité organisationnelle dynamique » (Zahra et Goerge, 2002, p. 186). Cette notion englobe la capacité de l'entreprise à identifier les connaissances externes et à reconnaître sa valeur, à

combiner de nouveaux éléments de connaissance au sein de la base de connaissances de l'entreprise et à appliquer de nouvelles connaissances pour créer des innovations afin de contribuer au succès de l'entreprise (Cohen et Levinthal, 1990 ; Zahra et George, 2002). L'idée de capacité d'absorption popularisée par Cohen et Levinthal (1990) a été réexaminée et reconceptualisée par Zahra et George (2002) et Todorova et Durisin (2007). Ainsi, Zahra et George (2002) distinguent deux types de capacité d'absorption : la capacité d'absorption potentielle (qui signifie l'acquisition et l'assimilation des connaissances) et la capacité d'absorption réalisée (qui signifie la transformation et l'exploitation des connaissances). Cependant, Todorova et Durisin (2007) critiquent la reconceptualisation proposée par Zahra et George (2002), rejettent la différenciation entre capacité d'absorption potentielle et réalisée et postulent la réintroduction des éléments du concept original de Cohen et Levinthal (1990) comme « reconnaître la valeur » de connaissances externes.

L'objectif de cet article est de contribuer à la connaissance et à la recherche sur le rôle de la capacité d'absorption en ce qui concerne la croissance et l'avantage concurrentiel de l'entreprise. La contribution empirique de l'article concerne le cas de la société Strugal qui sera utilisé pour explorer comment les routines et les meilleures pratiques associées à la capacité d'absorption de l'entreprise contribuent à sa croissance et à son succès. Sachant bien que l'innovation ouverte est une approche qui met l'accent sur la nécessité pour toute organisation de transcender ses frontières et de se concentrer sur les entrées et sorties intentionnelles d'informations et de connaissances afin d'accélérer la capacité d'innovation interne de l'organisation, mais aussi de permettre aux utilisateurs du marché externe de bénéficier des innovations de l'organisation. L'utilisation des flux de connaissances intentionnels mentionnés ci-dessus est appelée innovation ouverte entrante, tandis que les flux intentionnels sortants sont décrits comme innovation ouverte sortante.

La principale question de recherche à laquelle nous répondrons dans l'analyse de notre étude de cas sera la suivante : **une entreprise est-elle capable de réaliser le potentiel des innovations afin de croître et de renforcer son avantage concurrentiel en développant des compétences pour reconnaître des connaissances précieuses dans l'environnement, les acquérir, les assimiler, les transformer et les développer ?**

Compte tenu du problème de recherche susmentionné, les questions détaillées suivantes ont été abordées :

- (1) quelles sont les leçons et les meilleures pratiques identifiées dans Strugal dans le cadre du processus de capacité d'absorption ?

- (2) Comment le capital humain de la société Strugal peut-il garantir une certaine indépendance au niveau de la production ?
- (3) La société Strugal peut-elle produire une gamme de produits sans recourir à la société mère en Portugal ?

L'article se compose de deux parties : la base théorique et la recherche empirique basée sur l'analyse des études de cas. La partie théorique, en premier abord, expose les hypothèses du concept de capacité d'absorption. Puis, les relations entre les concepts de capacité d'absorption et l'innovation seront discutées. Troisièmement, nous nous attacherons au rôle de la capacité d'absorption pour la croissance de l'entreprise. La revue de la littérature fournira la base de la recherche empirique. La partie empirique de l'article commence par la présentation du contexte et de la méthode d'étude. Ensuite, les leçons de capacité d'absorption et les meilleures pratiques identifiées dans Strugal seront étudiées. Enfin, les mécanismes et les résultats de l'application des connaissances externes dans l'entreprise dans le cadre de l'étude seront discutés afin d'analyser le rôle de la capacité d'absorption pour les innovations et la croissance et de l'entreprise.

## **1. Fondements théoriques de la capacité d'absorption**

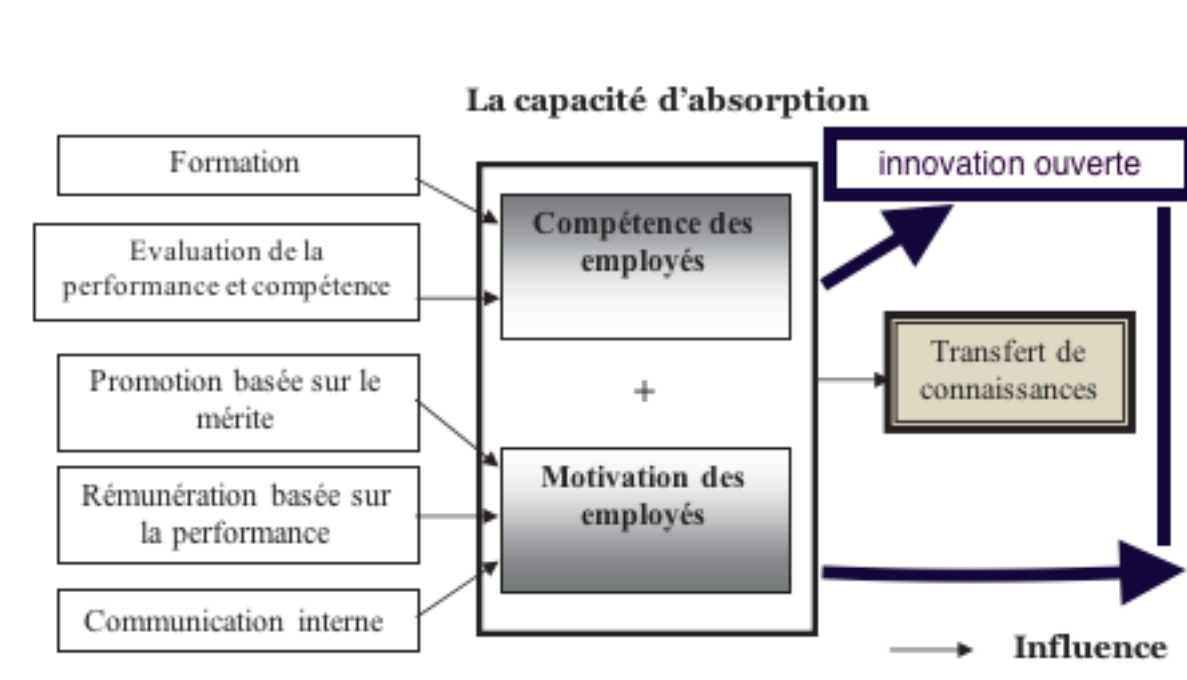
### **1.1. Le concept de capacité d'absorption**

Pour une entreprise, les ressources et les capacités constituent la base de la production des biens et services qui lui permettent de générer un avantage concurrentiel durable. Sur la base de cette approche, de nombreux auteurs ont analysé les entreprises en considérant leur capacité à exploiter les ressources et les capacités pour répondre aux opportunités présentées par l'environnement et neutraliser les menaces externes qui pourraient avoir un impact sur la productivité de l'entreprise (Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Peteraf, 1993).

Cet intérêt pour les ressources et les capacités en tant que point central de la stratégie de l'entreprise reflète l'importance de la compétitivité et son association avec la réalisation de la portabilité. Ce même intérêt donnera naissance à la théorie des ressources et des capacités, initialement décrite par Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991) et Peteraf (1993), qui repose sur l'hypothèse de l'hétérogénéité des ressources et des capacités de chaque entreprise ; les entreprises possédant des compétences distinctes et supérieures qui leur confèrent un avantage concurrentiel sur le marché. Cependant, la théorie des ressources et des capacités stipule que les entreprises qui possèdent des ressources et des capacités distinctes bénéficient d'une source d'avantage concurrentiel et de croissance ; ces ressources et capacités comprennent la capacité d'absorption, qui permet d'utiliser les connaissances pour créer un

avantage (Wernerfelt, 1984). Dans cette théorie, l'une des principales ressources de l'entreprise est la connaissance tacite (Grant, 1996). La connaissance tacite est considérée comme une ressource stratégique, et l'habileté démontrée pour l'obtenir est une capacité primaire menant à la compétitivité (Cohen et Levinthal, 1990). Dans le cadre des développements théoriques de la théorie des ressources et des capacités, la capacité d'absorption fait partie de l'approche des capacités dynamiques. Cette approche considérant un processus d'absorption des connaissances comprend diverses phases allant de l'acquisition et l'assimilation à la transformation et l'application (Zahra et George, 2002), ce qui conduit à la création de nouvelles capacités organisationnelles. Cependant pour garantir une efficacité les individus devraient avoir à la fois la capacité et la volonté d'absorber les connaissances transférées. Même si l'entreprise est composée de personnes ayant une haute capacité d'apprendre, leur utilisation de ces connaissances absorbées sera faible si leur motivation est faible ou absente (Minbaeva et alii, 2003). Donc la capacité et la motivation sont dissociables, ces deux aspects représentent en fait les deux revers de la médaille de la capacité d'absorption , en l'occurrence avoir une capacité d'absorption et un capital humain motivé permet facilement a l'entreprise d'être innovante et de passer a l'innovation ouverte ; on se basant sur le modèle de (Minbaeva et alii, 2003) on a créer notre propre modèle de recherche pour répondre a la problématique principale

**Figure 1 : Le modèle de la capacité d'absorption selon Minbaeva et alii ( 2003 ;P .591)**



## 1.2. Revue de littérature

La capacité d'absorption un concept très important de comprendre comment les entreprises développent leur capacités à capter des composantes d'apprentissage en elles-mêmes et en dehors d'elles-mêmes, c'est-à-dire comment les entreprises peuvent développer leurs capacité d'apprentissage a l'intérieur et a l'extérieur de l'entreprise puis de conserver ces connaissances, et enfin de s'en servir pour améliorer leurs décisions et leur performance organisationnelle. La Capacité d'absorption a est définit comme « l'aptitude à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler, et à l'appliquer à des fins commerciales ». Il s'agit d'un ensemble de processus d'apprentissage qui permettent de reconnaître des nouvelles connaissances ; les comprendre et l'exploiter a des fins d'innovation pour l'entreprise donc on considéré quatre pratique de base .. l'acquisition ; l'assimilation ; la transformation et l'exploitation 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, p.128).

(Zahra et George, 2002) ont démontré que la capacité d'absorption consiste a des dimensions et a des aptitudes variées cette théorie été confirmé par Lane et Lubatkin (1998) mobilisant les mêmes composantes que Cohen and Levinthal (1990) pour leur étude sur les compétences et connaissance préalable nécessaires aux entreprises pour apprendre les unes des autres. (Kim, 1998) C'est la capacité pour une organisation à apprendre et à résoudre les problèmes ; ajoutant que Van Den Bosch et al. (2003) a proposé une définition a la capacité d'absorption qui contient trois composantes : l'aptitude à reconnaître la nouvelle connaissance, la capacité à assimiler la nouvelle information , et l'appliquer à des fins commerciales cependant De nombreuses études montrent la relation entre la capacité d'absorption et l'amélioration de la performance de l'organisation (Levinson et Asahi, 1995 ; Mowery et al., 1996 ; Mukherjee et al., 2000 ; Cohen et Levinthal, 1990 ;).

L'acquisition se réfère à la capacité d'une entreprise à identifier et à acquérir des connaissances générées de l'extérieur qui sont essentielles à ses opérations ; l'effort dépensé dans la routine d'acquisition de connaissances a trois attributs qui peuvent influencer la capacité d'absorption : l'intensité, la vitesse et la direction ; l'intensité et la vitesse des efforts de l'entreprise pour identifier et rassembler les connaissances peuvent déterminer la qualité des capacités d'acquisition d'une entreprise. plus l'effort est important, plus l'entreprise construira rapidement les capacités requises " kim 1997 a ;b ". toutefois, il y a des limites à la capacité d'une entreprise à atteindre cette vitesse parce que les cycles d'apprentissage ne peuvent pas être facilement raccourcis et certaines des ressources nécessaires pour construire l'acap ne peuvent pas être

rassemblées rapidement " clard et fujimoto1991 ". la direction de l'accumulation des connaissances peut également influencer les connaissances externes.

L'assimilation fait référence aux routines et aux processus de l'entreprise qui lui permettent d'analyser, de traiter, d'interpréter et de comprendre l'information obtenue de sources externes " Kim 1997 ". Les idées et les découvertes qui se situent au-delà de la zone de recherche de l'entreprise sont négligées parce que l'entreprise ne peut pas les comprendre facilement " Cyert et March 1963 ". les connaissances acquises à l'extérieur peuvent comporter des heuristiques qui diffèrent de manière significative de celles utilisées par l'entreprise ; ce qui retarde la compréhension des connaissances " leonard barston 1995 " les connaissances externes sont également spécifiques au contexte ; ce qui empêche souvent les personnes extérieures de comprendre ou de reproduire ces connaissances " szulan ski ; 1996 " la compréhension est particulièrement difficile lorsque la valeur des connaissances dépend de l'existence d'actifs complémentaires qui peuvent ne pas être disponibles pour l'entreprise destinataire " teece 199 " ; cependant, la promotion de l'assimilation des connaissances permet aux entreprises de traiter et d'internaliser les connaissances générées à l'extérieur

La transformation désigne la capacité d'une entreprise à développer et à affiner les routines qui facilitent la combinaison des connaissances existantes, en ajoutant ou en supprimant des connaissances d'une manière différente.

La transformation change le caractère de la connaissance par se qu'on appelle la bisociation ce qui se produit lorsqu'une situation ou une idée est perçue dans deux cadres de référence cohérents mais incompatibles " koestler 1966 35 ". ainsi, la capacité des entreprises à reconnaître deux ensembles d'informations apparemment incongrus et à les combiner pour parvenir à un nouveau schéma représente une capacité de transformation. cette capacité, qui découle du processus de bisociation, façonne l'esprit d'entreprise " McGrath et MacMillan ; 2000 " et favorise l'action entrepreneuriale " smith et decregorio , 2002 ". La recherche sur le changement stratégique souligne l'importance des nouvelles connaissances pour recadrer la définition de l'industrie par l'entreprise et recadrer la définition de l'industrie et de la stratégie concurrentielle par l'entreprise " par exemple chris^tensen ; suares &ulterback 1998). Dans la recherche sur l'entrepreneuriat et la croissance des entreprises ; y compris les nouvelles entreprises ; les chercheurs font une déclaration similaire ( e ;g zahra ; ireland &hitt ; 2000). reconnaître la composante de transformation de l'acap ; par conséquent ; aide à ouvrir la boîte noire qui a dominé la recherche antérieure sur la transformation organisationnelle et le changement stratégique.

L'exploitation ; la définition de la capacité d'absorption donnée par Cohen et Leventhal en 1990 met l'accent sur l'application des connaissances. Nous nous appuyons sur cette idée en intégrant l'exploitation comme une dimension de la capacité d'absorption .

L'exploitation en tant que capacité organisationnelle est basée sur les routines qui permettent aux entreprises d'affiner, d'étendre et de tirer parti des compétences existantes ou d'en créer de nouvelles en incorporant les connaissances acquises et transformées dans leurs opérations. l'accent est mis sur les routines qui permettent aux entreprises d'exploiter les connaissances. les entreprises peuvent être en mesure d'exploiter les connaissances de manière fortuite, sans routines systématique, mais la présence de telles routines fournit des mécanismes structurels, systémiques et procéduraux qui permettent aux entreprises de soutenir l'exploitation des connaissances sur de longues périodes. L'exploitation reflète la capacité d'une entreprise à récolter et à incorporer des connaissances dans ses opérations ; elle nécessite de récupérer des connaissances qui ont déjà été créées et internalisées pour être utilisées. les résultats des routines d'exploitation systématiques sont la création persistante de nouveaux biens, systèmes, processus, connaissances ou nouvelles formes organisationnelles (Spender, 1996). L'exploitation est évidente, par exemple, dans les nouvelles entreprises qui capturent les connaissances de leur marché, de la concurrence et des clients, et dans lesquelles les connaissances sont utilisées pour créer de nouvelles compétences. de même, les entreprises établies qui réussissent sont susceptibles d'établir des routines qui ciblent et déploient leurs connaissances pour améliorer les initiatives existantes ou encourager de nouvelles initiatives au sein d'une entreprise

Donc à partir de la définition du concept de la capacité d'absorption ainsi qu'à à partir de notre problématique on peut proposer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Le capital humain est la source de l'innovation pour l'entreprise

Hypothèse 2 : La capacité d'absorption est garantie par les compétences du capital humain

### **1.3. Synthèse des travaux**

Quand on parle de la capacité d'absorption il faut obligatoirement parler de ces dimensions en effet Parmi les définitions les plus larges dans la littérature, celle de Zahra et George (2002 : 186) qui, dans leur essai de reconceptualisation de la capacité d'absorption, la définissent par « un ensemble de routines et processus organisationnels par lesquels l'entreprise acquiert, assimile, transforme et exploite les connaissances pour produire une capacité organisationnelle dynamique ». Cette définition certes plus complète, conçoit la capacité d'absorption comme un

ensemble de composantes exprimant des stages opérationnel complémentaires qui attribuent à l'entreprise une capacité d'absorption dans le cadre d'une capacité dynamique cohérente .

le tableau suivant résume les tentatives des auteurs à la définition du concept de la capacité d'absorption. On y distingue les deux aspects détaillés plus haut (connaissances antérieures et intensité de l'effort) exprimés différemment selon les auteurs

**tableau 1 : les éléments du concept de la capacité d'absorption selon les auteurs**

	Cohen et Levinthal (1990)	Zahra et George (2002)	Minbaeva et alii (2003)	Kim (1995,2001)
Acquisition et assimilation des connaissances	Connaissances antérieures	Capacité d'absorption potentielle	Compétence des employés	Capacité d'assimiler des connaissances existantes (imitation)
+ Transformation et exploitation des connaissances	+ Intensité de l'effort	+ Capacité d'absorption réalisée	+ Motivation à apprendre	+ Capacité de résolution de problèmes et création de nouvelles connaissances (innovation)

source :auteur

## 2. Les relations entre les concepts de capacité d'absorption et d'innovation

Comme nous l'avons déjà mentionné, la capacité d'absorption est généralement comprise comme l'aptitude d'une entreprise à reconnaître la valeur de nouvelles connaissances, à les assimiler et à les appliquer à des fins commerciales (Cohen et Levinthal, 1990, p. 128). Sur la base de cette approche, nous nous concentrerons sur les liens entre les deux : les concepts d'innovation et de capacité d'absorption. La combinaison de ces deux concepts permet d'appréhender le rôle de la capacité d'absorption dans l'ouverture des processus d'innovation d'une entreprise (Lewandowska, 2015). Les questions des relations entre la capacité

d'absorption et l'innovation ont attiré l'attention de plusieurs chercheurs qui ont émis différentes propositions liées à la capacité d'absorption dans le contexte du paradigme de l'innovation ouverte (Lichtenthaler et Lichtenthaler, 2009 ; Hughes et Warenham, 2010).

L'idée d'innovation a reçu une attention accrue au cours de la dernière décennie (Chesbrough, 2006 ; Laursen et Salter, 2006 ; Ebersberger, Herstad, Iversen, Som et Kirner, 2011). Ce concept décrit un cadre cognitif pour la stratégie d'une organisation visant à tirer profit de la capacité d'innovation. Son idée fondamentale concerne l'ouverture du processus d'innovation de l'entreprise (Huizingh, 2011). L'innovation ouverte est une approche qui met l'accent sur la nécessité pour toute organisation de transcender ses frontières et de se concentrer sur les entrées et les sorties intentionnelles d'informations et de connaissances afin d'accélérer la capacité d'innovation interne de l'organisation, mais aussi de permettre aux utilisateurs du marché externe de bénéficier des innovations de l'organisation. L'utilisation des flux de connaissances intentionnels mentionnés précédemment est appelée innovation ouverte entrante, tandis que les flux intentionnels sortants sont décrits comme innovation ouverte sortante.

En pratique, l'innovation ouverte conduit à l'augmentation de la perméabilité des frontières de l'organisation et à la nécessité d'interagir avec son environnement de manière plus ouverte. Les processus d'innovation ouverte combinent des idées internes et externes dans l'architecture et le système de l'organisation. Selon l'approche mentionnée, divers projets peuvent être lancés à partir de sources internes ou externes, mais, d'autre part, les projets peuvent être mis sur le marché de plusieurs façons. Par exemple par le biais de licences ou d'une entreprise spin-off, nonobstant l'entrée sur le marché par les canaux de vente de l'organisation (Chesbrough, 2008). La littérature comprend nombre d'études qui soulignent la relation positive entre l'augmentation des liens et des flux de connaissances provenant des sources externes qu'une organisation utilise et de l'amélioration des résultats de cette organisation en matière d'innovation (Fey et Birkinshaw, 2005 ; Keil, Maula, Schildt et Zahra, 2008 ; Leiponen et Helfat, 2010). Les études mentionnées ci-dessus suggèrent qu'une ouverture accrue à l'égard des partenaires externes se traduit par une amélioration des résultats en matière d'innovation pour une organisation.

En ce qui concerne les liens entre la capacité d'absorption et l'innovation ouverte, nous devons souligner que l'utilisation des flux de connaissances intentionnels, appelée « innovation ouverte » entrante concerne l'utilisation interne des connaissances acquises auprès de sources externes et fait directement référence à la capacité d'absorption de l'entreprise. Un point de vue partagé par la plupart des chercheurs dans le domaine. Hughes et Warenham (2010), qui ont

procédé à un examen complet de la littérature s'y rapportant (Cohen et Levinthal, 1990 ; Lane et Lubatkin, 1998 ; Tsai, 2001 ; Lane, Salk et Lyles, 2001 ; Zahra et George, 2002 ; Liao, Welsch et Stoica, 2003 ; Jansen et coll., 2005 ; Lane, Koka et Pathak, 2006) concluent que les études les plus citées sur la capacité d'absorption se concentrent principalement sur les activités entrantes. Concomitamment, Lichtenthaler et Lichtenthaler soulignent que la capacité d'absorption, en tant que concept portant sur l'utilisation d'idées et de connaissances externes au sein d'une entreprise, néglige en quelque sorte d'autres processus importants liés à la gestion des connaissances. Par exemple, la création de connaissances internes qui est importante pour les processus d'innovation ouverte (Lichtenthaler et Lichtenthaler, 2009).

Compte tenu des relations entre les concepts de capacité d'absorption et d'innovation ouverte, il convient de noter que la mise en œuvre de l'innovation ouverte dans une entreprise possède un fort impact sur ses ressources et ses capacités et donc sur sa compétitivité. En raison de cette ouverture, les processus d'innovation de l'entreprise impliquent la nécessité de développer ses capacités dynamiques internes, y compris sa capacité d'absorption (Zahra et George, 2002 ; Lewandowska 2015).

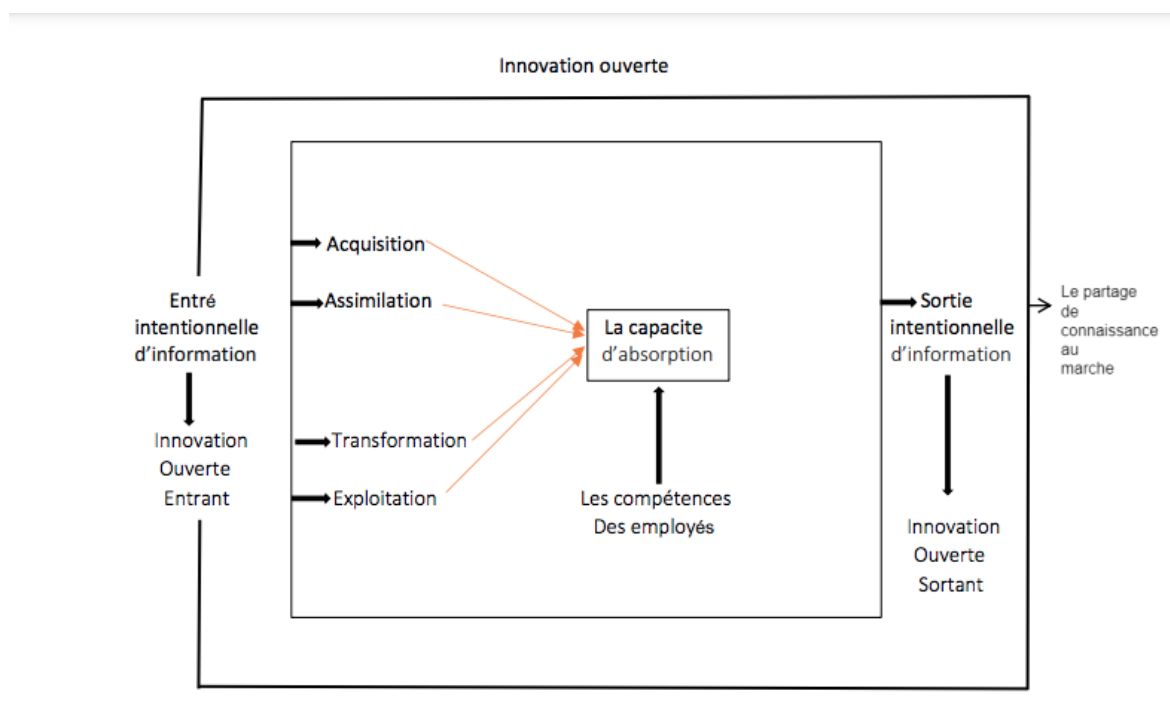
D'autre part, le suivi des travaux de Cohen et Levinthal (1990) et de King et Lakhani (2011) nous amène à supposer que l'ouverture des processus d'innovation de l'entreprise contribue à influencer l'augmentation de sa capacité d'absorption. Ainsi, la combinaison des approches de Cohen et Levinthal (1990) et de King et Lakhani (2011) nous permet d'estimer que la capacité d'absorption est subordonnée à deux composantes :

- La capacité de l'entreprise à adopter des idées et des connaissances provenant de sources externes, que l'on appelle « capacité d'adoption » ;
- la capacité de l'entreprise à utiliser les idées et les connaissances provenant de sources externes et à créer des inventions, que l'on appelle « capacité d'invention ».

King et Lakhani prouvent empiriquement que l'expérience en matière d'adoption d'inventions créées à l'extérieur augmente à la fois la capacité d'adoption et la capacité d'invention (King et Lakhani, 2011). L'expérience concernant l'adoption permet à l'entreprise d'absorber mieux et plus facilement les nouvelles connaissances externes. Cela suggère que l'expérience de l'organisation dans le domaine de l'innovation ouverte conduit à l'amélioration de la capacité d'absorption, bien que selon le point de vue traditionnel, c'est la capacité d'absorption qui contribue à la mise en œuvre des innovations ouvertes. Les relations entre les concepts de capacité d'absorption et d'innovation ouverte sont présentées dans la figure 1.

Dans la figure 2, nous avons adapté dans la présentation graphique la variété des approches permettant de définir la capacité d'absorption et énuméré ses composantes. Nous avons aussi intégré le concept de capacité d'absorption dans le contexte de l'innovation ouverte. Le modèle est un compromis entre les reconceptualisations de la capacité d'absorption par Zahra et George (2002) et Todorowa et Durisin (2007). Il est construit autour des « routines et des processus organisationnels grâce auxquels les entreprises acquièrent, assimilent, transforment et exploitent les connaissances » (Zahra et George, 2002, p. 186). On y distingue la capacité d'absorption potentielle et réalisée (Zahra et George, 2002), ainsi que la capacité d'absorption d'adoption et d'invention (King et Lakhani, 2011). Cependant, en nous basant sur les recommandations de Todorowa et Durisin (2007), nous avons adjoint la composante de reconnaissance des connaissances. Ainsi, nous considérons l'assimilation et la transformation des connaissances comme des processus alternatifs qui ne se suivent pas nécessairement comme une séquence. Dans notre modèle, l'innovation ouverte entrante, qui concerne l'utilisation interne des connaissances acquises auprès de sources externes, fait directement référence à la capacité d'absorption de l'entreprise. Simultanément, les résultats de la capacité d'absorption de l'entreprise incorporés dans les innovations peuvent apparaître sur le marché par le biais de l'octroi de licences ou du partage des connaissances avec des partenaires.

**FIGURE 2 : la capacité d'absorption et l'innovation ouverte**



Inspirée de l'article des auteurs Kars Mennens, Anita Van Gils et Gaby Odekerken-Schröder et Wilko Letterie ( auteur )

Tout en considérant les questions relatives aux relations entre la capacité d'absorption et l'innovation ouverte, Wallin et von Krogh (2010) nous suggèrent que l'on peut distinguer cinq étapes du processus d'innovation ouverte :

- La définition du processus d'innovation ;
- L'identification des connaissances pertinentes pour l'innovation ;
- La sélection d'un mécanisme d'intégration approprié ;
- la création de mécanismes de gouvernance efficaces ;
- l'équilibre des incitations ainsi que des contrôles.

Bien que ces auteurs se soient intéressés à l'analyse de ces cinq étapes, ces derniers accordent une attention particulière à l'intégration des connaissances ; celle-ci est en fait une composante de la capacité d'invention qui, comme nous l'avons mentionné, fait référence à la capacité de l'organisation à utiliser (et intégrer) les connaissances externes et donc à créer de la nouveauté. Néanmoins, Wallin et von Krogh (2010) précisent que les cadres orientés vers l'innovation doivent prévoir des activités particulières à entreprendre tout au long du processus d'innovation. Par exemple, l'idée se rapportant au lancement d'un produit sur le marché. En outre, la réalisation de ces activités nécessite des connaissances spécifiques liées à l'innovation, qui existent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Si ces connaissances se trouvent à l'extérieur de l'entreprise, il est nécessaire d'opter pour un mécanisme d'intégration approprié. Comme le soulignent ces auteurs, la question de l'intégration des connaissances consiste donc à spécifier la manière dont les employés, les équipes, ainsi que certaines sources externes à l'entreprise, contribuent aux étapes ultérieures du processus d'innovation (Wallin et Von Krogh, 2010, p. 149).

En considérant la question de l'intégration des connaissances (en tant que partie du processus d'innovation ouverte), il semble essentiel ici de nous concentrer sur la réceptivité de l'entreprise, qui peut être ici décrite comme une sorte d'attitude de l'entreprise envers les nouvelles connaissances. Plus les dirigeants et les employés sont réceptifs à de nouvelles idées et connaissances, plus ils sont susceptibles d'apprendre et de changer. L'ouverture de l'entreprise à la nouveauté, combinée à sa réceptivité, est directement liée à sa capacité d'absorption. De ce fait, la réceptivité d'une entreprise dépend fortement de la disponibilité du temps et des ressources (argent, personnes, bases de données, connaissances, etc.) qui lui sont

attribués pour s'engager dans les processus de collecte des connaissances et de leur intégration dans ses propres routines notamment par la formation des employés ou l'investissement dans de nouveaux équipements (Child, Faulkner et Tallman, 2005, pp. 285-286). Par conséquent, celle-ci influence la capacité d'invention de l'entreprise, qui est une composante de la capacité d'absorption. Cela explique pourquoi certaines entreprises, intégrées dans des relations et des réseaux commerciaux qui leur permettent d'absorber des connaissances, restent non innovantes. On peut supposer donc qu'elles ne possèdent pas une capacité d'invention suffisante et qu'elles ne sont pas en mesure d'assimiler les connaissances absorbées ni d'en tirer de la valeur.

### **3. Le rôle de la capacité d'absorption pour la croissance de l'entreprise**

Parmi les questions pertinentes concernant la capacité d'absorption d'une entreprise, il importe de souligner son importance en ce qui concerne la croissance de l'entreprise. En gardant à l'esprit qu'il existe différents points de vue concernant la valeur de la croissance de l'entreprise (Chandler et Jansen, 1992 ; Gartner, 1997 ; Lee, Smith, Grimm et Schomburg, 2000 ; Markman et Gartner, 2002), nous nous référons à la perspective selon laquelle la croissance de l'entreprise est perçue comme un élément précurseur nécessaire pour atteindre son avantage concurrentiel durable (Lee et coll., 2000 ; Markman et Gartner, 2002). Au cours des dernières décennies, il a également été reconnu que le renforcement de la capacité d'absorption de l'entreprise entraîne certains effets afférents à sa croissance et à son avantage concurrentiel. Comme le souligne Teece, « *l'avantage concurrentiel des entreprises dans l'économie d'aujourd'hui ne découle pas de leur position sur le marché, mais de leurs actifs de connaissances difficiles à reproduire et de la manière dont ils sont déployés* » (Teece, 1998, p. 62). Cette opinion s'explique par le fait que les actifs de connaissance répondent aux exigences les plus importantes des ressources stratégiques considérées comme les conditions préalables à l'avantage concurrentiel à long terme d'une entreprise. C'est-à-dire, qu'ils sont : précieux, rares, difficiles à imiter et difficiles à remplacer par d'autres ressources (Barney, 1991).

Parmi les avantages évidents de l'accès à de nouvelles connaissances externes, les chercheurs et les praticiens mentionnent : la baisse des coûts, la réduction des délais de commercialisation, l'augmentation du nombre d'innovations, l'progression des ventes et d'autres avantages financiers ainsi que d'autres avantages non financiers. Par exemple, la clarification des compétences essentielles de l'entreprise (Huizingh, 2011 ; Rigby et Zook, 2002). Étant donné qu'en reconnaissant puis en acquérant de nouvelles connaissances, l'entreprise active sa capacité d'absorption, l'on peut estimer que l'accès à de nouvelles connaissances externes constitue une condition préalable à l'obtention de résultats en matière de capacité d'absorption.

Notons à ce propos que l'analyse de ce type de résultats nécessite de prendre en considération à la fois les résultats commerciaux (par exemple, les nouveaux produits, les brevets...) et les résultats en termes de connaissances (par exemple, les connaissances techniques, scientifiques ou organisationnelles.). Nonobstant la catégorie des résultats réalisés, tous impactent la future capacité d'absorption d'une entreprise (Lane et coll., 2006). En d'autres termes, l'accent mis par l'entreprise sur l'amélioration de sa capacité d'absorption et la production de résultats particuliers (nouvelles valeurs) influence naturellement la possibilité de croissance de l'entreprise.

Tout en considérant la question de l'importance de la capacité d'absorption pour la croissance de l'entreprise, nous nous sommes intéressés aux motivations des entreprises qui entreprennent d'acquérir et d'exploiter des connaissances externes. Comme le soulignent de nombreux auteurs, la recherche empirique prouve que les motifs offensifs sont beaucoup plus fréquents que les motifs défensifs (Chesbrough et Crowther, 2006 ; Van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke et de Rochemont, 2009). Dans la mesure où se concentrer l'absorption de connaissances provenant de l'extérieur de l'entreprise afin de les transformer en une nouvelle valeur reste une activité définitivement offensive, nous estimons que les entreprises qui se concentrent sur l'amélioration de leur capacité à reconnaître les nouvelles connaissances nécessaires, puis à les assimiler et à les transférer pour les appliquer à des fins commerciales visent également leur croissance (et leur développement).

En ce qui concerne la base de ressources de l'entreprise et de ses liens avec la capacité d'absorption et la croissance, soulignons que Zahra et George (2002, p. 185) perçoivent la capacité d'absorption comme « *une capacité dynamique relative à la création et à l'utilisation des connaissances qui améliore la capacité d'une entreprise à obtenir et à maintenir un avantage concurrentiel* ». Comme nous l'avons mentionné, les capacités dynamiques sont des routines d'entreprise permettant aux dirigeants de modifier la base de ressources de l'entreprise par l'acquisition, la suppression, l'intégration et la recombinaison des ressources afin de créer une nouvelle valeur et de renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Sapienza, Autio, George et Zahra, 2006). Toutefois, il mérite de souligner que Zahra et George (2002) distinguent le rôle de la capacité d'absorption potentielle (y compris l'acquisition et l'assimilation des connaissances) et de la capacité d'absorption réalisée (transformation et exploitation des connaissances) pour l'avantage concurrentiel. En effet, ils partent du principe que la capacité d'absorption potentielle permet de maintenir l'avantage concurrentiel grâce à la souplesse de la reconfiguration des ressources, à la synchronisation

efficace du déploiement des capacités et à la réduction des coûts. Cependant, la capacité d'absorption réalisée s'avère nécessaire pour renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise par des innovations et le développement de produits. Les processus ou les produits innovants résultent de la capacité d'absorption réalisée par l'entreprise, qui implique la transformation et l'exploitation des connaissances. Ces nouveaux produits ou ces processus permettant d'introduire des modifications dans les outils concurrentiels utilisés par l'entreprise sur le marché. Ce processus permet d'obtenir un avantage concurrentiel sur les rivaux de l'entreprise. Simultanément, Zahra et George soulignent la nécessité d'un régime élevé d'appropriable pour protéger les actifs de connaissances de l'entreprise et que celle-ci réalise efficacement sa capacité d'absorption par le biais d'innovations en raison des coûts élevés de l'imitation potentielle par les concurrents (Zahra et George, 2002, p. 195-197). Le régime d'appropriabilité est d'autant plus essentiel en raison, car l'accumulation de connaissances provenant de sources internes et externes revêt aujourd'hui une importance stratégique. Comme nous l'avons mentionné, la connaissance est reconnue comme l'un des actifs stratégiques de l'entreprise. Dans cette perspective, les dirigeants doivent d'une part se concentrer sur l'acquisition de nouvelles connaissances et la reconfiguration de la base de ressources qu'ils possèdent, mais d'autre part ils doivent veiller à la conservation du caractère unique et de la valeur de leurs actifs de connaissances qui permettent à l'entreprise de générer des innovations et d'obtenir de meilleurs résultats que ses concurrents (Jashapara, 2004).

Compte tenu des considérations, nous estimons que l'amélioration de la capacité d'absorption de l'entreprise semble impacter fortement la croissance et l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

#### **4. La capacité d'absorption a la société Strugal**

##### **4.1. LE CONTEXTE D'ÉTUDE**

Pour notre étude de cas, nous avons choisi la société Strugal. Le choix de cette société ne relevait pas du hasard. En premier lieu, Strugal est une multinationale. pour effectuer une étude de cas sur la capacité d'absorption, il est important d'étudier une filiale afin de mesurer le degré d'apprentissage et la compétence des employés au niveau ; le deuxièmement critère du choix de cette société est la proximité de la société qui se trouve dans la ville où j'habite et aussi nos relations avec le dirigeant de la société qui nous a facilité l'accès à l'information

L'utilisation de la méthodologie qualitative peut être fortement productive, car le contexte des alliances stratégiques au Maroc reste, jusqu'à maintenant, un terrain de recherche relativement

inexploré ; il y a de ce fait beaucoup de nouvelles connaissances et d'informations à connaître et à apprendre dans ce cas ; Tijani Omar

La société Strugal, possède une expérience de plus que 40 ans dans la fabrication de profilés en aluminium pour le bâtiment et l'industrie. Elle opère de la conception à la livraison finale au client, en passant par le processus d'extrusion, la finition et l'usinage.

Elle développe de nombreuses gammes de produits : des systèmes en aluminium, des fenêtres en aluminium finies, des fenêtres en PVC, des panneaux composites, des façades ventilées, des murs-rideaux, des accessoires, des joints, polyamides, des façades d'armoires, des portes intérieures extérieures en aluminium, des protections solaires. Dans le domaine du bâtiment, la société mère offre des solutions aux architectes, aux constructeurs, aux promoteurs, ainsi que dans le secteur industriel.

Strugal est un fabricant de systèmes de menuiserie et façades en aluminium leader mondial depuis plus de 30 ans. En 2016, Strugal a implanté une usine au Maroc à Larache. Doté de produits répondants aux normes les plus strictes et aux exigences environnementales les plus sévères, Strugal a pour leitmotiv de servir au mieux ses clients et de chercher leur satisfaction. Leur département Recherche et Développement sont des plus réputés. La société maîtrise tout le processus de la filière menuiserie aluminium : l'extrusion d'aluminium, les différents processus de laquage de profilés, l'anodisation, le découpage et la mécanisation, la fabrication d'accessoires..., dont elle assure la distribution des produits à travers son propre réseau. Parmi leurs différentes marques proposées au Maroc, nous citerons : Extrumaroc et Aludoors.

Depuis plus de 40 années, Strugal apporte des solutions innovatrices pour le bâtiment et l'industrie. Fermement engagé envers ses clients et l'environnement, un référent en ce qui concerne les systèmes de menuiserie en aluminium et les façades, cette société est en continuelle innovation, tant en ce qui concerne l'investissement technologique, les processus de fabrication, la conception de nouveaux produits, et a pour objectif d'être à l'avant-garde de ce secteur et à ce titre de se perfectionner chaque jour. La filière implantée à Larache emploie 200 personnes regroupant des ouvriers qualifiés et simples ainsi que des cadres marocains ; au niveau financier, la société est dotée d'une autonomie financière

#### **4.2. La méthodologie d'étude**

Le concept de capacité d'absorption a fait l'objet de nombreuses publications de recherche au cours de ces vingt-cinq dernières années. Néanmoins, certains aspects méritent encore d'être explorés. Les relations entre les concepts de capacité d'absorption et d'innovation ouverte ainsi

que le rôle de la capacité d'absorption pour la croissance de l'entreprise et l'avantage concurrentiel semblent être des domaines d'un fort potentiel pour des recherches ultérieures. Après avoir utilisé diverses approches pour mesurer la capacité d'absorption, Duchek (2013, p. 325) conclut que les méthodes antérieures principalement basées sur la perspective quantitative « *n'abordent pas la complexité du construit et reconnaissent à peine son caractère routinier* ». Comme remède, elle suggère d'employer « une approche basée sur la pratique et l'utilisation de méthodes qualitatives, telles que les ethnographies et les récits qui sont les méthodes les plus appropriées pour identifier les routines et les pratiques qui renforcent la capacité d'absorption ». Par conséquent, nous opterons pour une approche qualitative axée sur l'analyse des études de cas afin d'explorer la question de la capacité d'absorption.

L'analyse d'une étude de cas unique de l'entreprise STRUGAL constitue la méthode de recherche appliquée que nous avons choisie pour atteindre notre l'objectif. L'avantage essentiel de la méthode d'étude de cas est l'utilisation de preuves empiriques provenant des organisations réelles pour contribuer aux connaissances dans le domaine. Comme l'observe Duchek (2013), la méthode de l'étude de cas possède un grand potentiel pour étudier la question de la capacité d'absorption. Le processus de conception et de réalisation de notre recherche a nécessité les étapes suivantes<sup>1</sup> :

1. la définition des questions et des propositions de l'étude ;
2. la sélection de l'unité d'analyse et de l'échantillon au sein du cas étudié ;
3. La planification et la collecte des données ;
4. L'analyse des données ;
5. La rédaction d'un rapport.

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, nous répondrons aux questions suivantes :

1. comment la société Strugal à Larache reconnaît-elle la valeur des connaissances externes, les acquiert, les assimile, les transforme et les exploite ?
2. Quelles sont les relations entre la capacité d'absorption et les innovations ouvertes dans l'entreprise étudiée ?
3. Comment la capacité d'absorption de l'entreprise contribue-t-elle à ses innovations, à sa croissance et à son avantage concurrentiel ?

Les questions d'étude susmentionnées ont servi de base pour valider la proposition suivante dans le cadre de notre processus de recherche : le développement des connaissances interne

---

<sup>1</sup> (Yin, 2010 ; Strumińska-Kutra et Koładkiewicz, 2012 ; cf. Patton et Appelbaum, 2003 ; Stake, 2010)

permet de reconnaître les connaissances extérieures dans une entreprise, de les acquérir, les assimiler, les transformer et les développer. Les entreprises sont ainsi en mesure de réaliser le potentiel des innovations ouvertes afin d'améliorer leurs performances et de se développer.

Par ailleurs, l'étude de cas unique nous permet d'étudier en profondeur et de mieux comprendre l'unité d'analyse dans son contexte. Certes, nous sommes conscients que toute tentative de généralisation sur la base de l'étude de cas unique relève d'un véritable défi, et que la correspondance des modèles avec les hypothèses théoriques et la construction d'explications deviennent de ce fait complexes.

Pour recueillir les données nécessaires à l'analyse, nous avons recouru à diverses méthodes : entretiens, questionnaires et observation. Le processus de recherche s'est déroulé en trois étapes. Tout d'abord, nous avons effectué un entretien pilote avec un représentant de la direction de l'entreprise en juin 2021 afin de nous assurer que la société Strugal était un cas pertinent pour étudier les relations entre la capacité d'absorption et l'innovation. Nos questions portaient sur l'acquisition des nouvelles connaissances, l'assimilation de ces connaissances ; la transformation et l'exploitation de connaissances. Toutes ces questions se référant aux activités courantes de l'entreprise.

Trois directeurs ont participé aux entretiens, à savoir : le directeur des ressources humaines, le responsable financier et le chef de la production. Les personnes interrogées ont été sélectionnées en fonction de leur position dans la structure organisationnelle et surtout de leur connaissance des processus d'apprentissage interentreprises. Les entretiens structurés étaient axés sur trois questions : les pratiques de capacité d'absorption, leurs antécédents et leurs impacts sur la croissance et l'avantage concurrentiel de l'entreprise. La durée moyenne de chaque entretien était comprise entre 30 et 45 minutes. Les entretiens ont été menés au sein de l'entreprise. La technique du papier et du crayon a été appliquée pour prendre des notes.

Nous avons donc réalisé cette analyse en restant liés aux concepts théoriques qui constituent les variables de mesure de la capacité d'absorption, c'est-à-dire le degré d'utilisation et d'exploitation actuelle des connaissances en provenance du partenaire portugais, le nombre des produits fabriqués sur la base de ces connaissances, le degré de dépendance par rapport à la société mère, mais aussi d'autres indices ; Tijani Omar.

À ce titre, le paradigme constructiviste est l'approche la plus utilisée qui répond et s'adapte à la complexité des phénomènes sociaux et organisationnels. Les données qualitatives permettent de mieux analyser le phénomène étudié, de mieux saisir la réalité et d'être en pleine action avec

les personnes interrogées (Corbin et Strauss, 1990:4 ; Mileset Huberman, 2003 : 27), Tijani Omar.

Pour mieux appréhender la CAPA de chaque cas étudié, nous avons procédé à l'attribution d'une note aux réponses des questions posées aux dirigeants en nous inspirant de Janssen et Coll. (2005) afin d'estimer le degré de la CAPA ; Tijani Omar

Strugal s'efforce d'identifier, de reconnaître et d'acquiescer de nouvelles connaissances externes provenant de nombreuses sources dans son environnement. Apprendre des autres entreprises du groupe Strugal et partager avec elles les enseignements appris de l'expérience et les meilleures pratiques est le premier et le plus évident domaine du transfert de connaissances interentreprises. Dans cette perspective, les employés participent à des foires et à des expositions de branches en Portugal, en Algérie..., afin de découvrir de nouvelles solutions qui pourraient être applicables dans l'entreprise. Auparavant, des objectifs d'apprentissage clairs étaient fixés pour les participants censés concentrer leur attention sur les connaissances et les solutions nécessaires à la progression de l'entreprise. Néanmoins, les expériences et les idées provenant d'autres domaines constituent aussi des sources de connaissances.

Ainsi, Strugal a développé un ensemble des techniques et de pratiques utilisées pour traiter, comprendre et mieux assimiler les nouvelles connaissances externes. Parmi ces exemples, nous citerons : la diffusion de nouvelles connaissances parmi les subordonnés ou les collègues à l'occasion de réunions de travail quotidiennes, ou de groupes de travail pour estimer si ces nouvelles connaissances ont le potentiel d'être exploitées dans l'entreprise. Ainsi, les employés se rencontrent et partagent les nouvelles connaissances qu'ils ont acquises pendant les formations. Ce partage concerne surtout les techniciens. Ainsi, le responsable de production effectuant des formations régulières au Portugal et son équipe préparent des présentations pour expliquer les nouvelles idées apprises aux autres. À ce propos, soulignons que les employés attendent de leurs managers et de leurs collègues qu'ils partagent les connaissances qu'ils ont acquises lors de leurs rencontres avec des partenaires externes ou en visitant leurs sites. Ce partage des connaissances nouvellement acquises est particulièrement important pour les départements qui en raison de leur position dans la structure organisationnelle, ont moins de possibilités de coopérer avec des partenaires externes. Par exemple, le département de la production acquiert des connaissances externes en raison des formations de l'équipe de production effectuées à l'étranger. Afin de faciliter le traitement et le partage des connaissances entre les employés, l'entreprise organise des réunions.

Transformer les nouvelles connaissances externes et les combiner avec les connaissances existantes constituent l'étape suivante du processus de capacité d'absorption. Au sein de Strugal, des réunions sont organisées au cours desquelles les responsables et les employés analysent les lacunes en matière de connaissances et les moyens de les combler avec des connaissances externes. Par exemple, l'entreprise devient indépendante au niveau de l'installation des nouvelles machines et de leurs fonctionnements, mais au niveau de la maintenance l'entreprise « éprouve des difficultés en ce qui concerne la maintenance. Il est à noter que les personnes interrogées soulignent les résultats positifs de la combinaison de la connaissance externe via le système de suggestion fonctionnant dans l'entreprise visant à générer les meilleures solutions aux problèmes et aux défis identifiés.

#### 4.2.1. Résultats

<p>Résultat</p>	<p>On peut dire que Le CAPA chez Strugal n'est pas entièrement acquise.</p> <p>Il y'a une certaine dépendance au niveau de l'installation des machines ; on parle de l'aspect technique. Cependant, une indépendance totale est au niveau de la réparation et de l'extrusion de l'aluminium ; ces opérations étant effectuées par des employés marocains ; en ce qui concerne l'innovation à développer, une nouvelle gamme des fenêtres et des portes avec une extrusion spéciale d'aluminium</p>
-----------------	--

#### 4.2.3. Discussion

La contribution conceptuelle de notre article était de démontrer le rôle et l'importance de la capacité d'absorption d'une entreprise locale pour son innovation et sa croissance ; les considérations, à la fois théoriques et empiriques que nous avons présentées ont mis en évidence et établi qu'en développant des compétences pour reconnaître les connaissances externes précieuses, les acquérir, les assimiler, les transformer et les développer, les entreprises sont en mesure de réaliser le potentiel des innovations ouvertes afin d'améliorer leurs performances et de se développer.

Nos résultats fournissent par ailleurs des implications managériales utiles se référant à l'importance de la conscience des cadres et des employés concernant l'apprentissage à partir de sources externes et de l'acceptation du changement. Nous avons cherché à identifier et à mettre en évidence les meilleures pratiques appliquées chez Strugal dans le cadre du processus de capacité d'absorption. Nos résultats montrent la justesse de notre approche à chaque étape du processus de la capacité d'absorption (reconnaissance, acquisition, assimilation, transformation et exploitation des connaissances), mais la variable la plus significative reste la mentalité des cadres et des employés. Par conséquent, les dirigeants doivent être conscients que la première étape nécessaire pour se concentrer sur le développement de la capacité d'absorption passe par l'introduction d'un système soutenant à la fois la pensée pro-innovante et les comportements pro-innovants de tous les membres de l'organisation.

Ajoutons aussi que le concept de la capacité d'absorption d'une manière général n'est pas encore compris car en se posant les questions aux cadres la compréhension directe du concept n'était pas possible donc on peut dire qu'il a une compréhension du savoir-faire mère mais il n'y a pas une efficacité au niveau du processus d'absorption

La construction d'un tel système est de ce fait directement liée à toutes les activités visant à créer un climat organisationnel favorable aux innovations ; selon la littérature pertinente, le climat organisationnel fait référence à une réalité contenant les modèles de comportement, les attitudes ainsi que les sentiments qui décrivent la vie de l'organisation. En d'autres termes, le climat organisationnel est une sorte d'atmosphère spécifique au sein d'une entreprise qui contribue à influencer les comportements des cadres et des employés, notamment en termes de motivation et d'engagement au sein de l'entreprise. Ainsi, un climat organisationnel pro-innovant soutient le développement, l'assimilation et l'utilisation de nouvelles connaissances et favorise la création de toute sorte de nouveauté.

## **5. Conclusion**

Nous sommes conscients des limites de notre étude. Tout d'abord, l'analyse d'une étude de cas unique est une méthode de nature exploratoire dont les résultats sont toujours limités quant à toute généralisation. Les caractéristiques spécifiques de l'entreprise étudiée, le secteur dans lequel elle opère impacte aussi toute tentative de généraliser. Enfin, la structure de l'entreprise elle-même ne pouvait nous fournir qu'un échantillon limité de répondants et d'interviewés. Appréhender une connaissance des processus d'apprentissage interorganisationnels se produisant au sein de la société Strugal était le facteur clé pour la sélection de l'échantillon de

recherche au sein de l'unité d'analyse. Par conséquent, compte tenu du niveau d'emploi de l'entreprise (environ 200 personnes), le nombre d'informateurs était naturellement limité.

Enfin, nous sommes conscients que notre étude n'est qu'une petite étape pour explorer en profondeur les questions de capacité d'absorption et ses relations avec les innovations ouvertes, la croissance de l'entreprise et l'avantage concurrentiel il serait intéressant d'élargir l'analyse par l'interrelation entre les activités développées par les entreprises tout en mettant en œuvre l'approche d'innovation ouverte et de mettre en exergue le développement de la capacité d'absorption de l'entreprise. En effet parmi les implications de notre étude et les questions inspirées des recherches ultérieures, nous avons souligné la question de la motivation des employés à s'engager dans les activités de toutes les étapes du processus de capacité d'absorption. Nous supposons de ce fait que pour rester un acteur innovant et compétitif du marché, il est nécessaire d'installer les conditions propices qui influenceront et fortement les attitudes des employés envers les innovations et leurs comportements pro-innovants dans le contexte de la capacité d'absorption de l'entreprise. Une telle connaissance permettrait aux dirigeants de créer intentionnellement les conditions favorables à leur succès dans le domaine de l'acquisition, de la transformation et de l'exploitation de nouvelles connaissances externe

## **BIBLIOGRAPHIE**

### Livre 1

- Cohen, W et Levinthal, D. (1990), « Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative science quarterly*, 35, p. 128-152.

### Livre 2

- Cohen, M. (1991), « Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections », *Organization Science*, Vol. 2, n° 1, Special Issue: Organizational Learning, March, p. 135-139.

### Livre 3

- Becker, G. (1992), « The Economic Way Of Looking At Life », *Nobel Lecture*, December, 9.

### Livre 4

- Ratten, V., 2004. *The Dynamic Nature of Absorptive Capacity and Trust: How they Influence and Impact upon One Another*, In Proceedings ANZIBA Conference: Dynamism and challenges in internationalization, Canberra.

Livre 5

- Collis, C., 1994. Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities? Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, Winter, pp. 143-152.

Livre 6

- Barney, J. (1986), « Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? », The Academy of Management Review, Vol. 11, n° 3.

Livre 7

- Barney, J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », journal of management, Vol. 17, n° 1, p. 80-130.

Livre 8

- Belussi F., Sammarra A. et Sedita S.R., “Learning at the Boundaries in an Open Regional Innovation System »: A Focus on Firms’ Innovation Strategies in the Emilia Romagna Life Science Industry”, Research Policy, vol. 39, n° 6, 2010, p. 710-721.

**Article 1**

LA CAPACITE D’ABSORPTION DE L’ENTREPRISE MAROCAINE : CAS DU SECTEUR AERONAUTIQUE ; Omar TIJANI, Asmae REKLAOUI, Ahmed OUAZZANI

**Article 2**

Capacité d’absorption : revue de littérature, opérationnalisation et exploration ; Jean-Pierre Noblet ;Eric Simon

**Article 3**

- La capacité d’absorption : une nouvelle conceptualisation à travers l’intelligence économique Boulbeba Slama,Oussama Ammar ,Management & Avenir 2018/(N°99)