

# **L'imovation, vers un nouvel objet de recherche en management stratégique**

**Bilal BOURKHA**

**Professeur assistant à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion**

**Université Mohammed Premier Oujda-Maroc**

E-mail : [b.bourkha@gmail.com](mailto:b.bourkha@gmail.com)

## **Résumé :**

---

L'objectif de cet article est de montrer que l'imovation n'est ni une extension des travaux sur l'imitation, ni une extension des théories de l'innovation. Elle est définie comme « une stratégie particulière qui permet pour les entreprises qui sont incapables d'innover régulièrement mais qui refusent d'imiter ses concurrents ». L'imovation peut être un objet de recherche singulier qui nécessite une réflexion théorique qui lui est propre. Elle constitue en soi un nouveau champ d'exploration, qui est a priori très prometteur pour faire avancer les connaissances théoriques en management stratégique.

**Mots-clés :** Imovation, management stratégique, imitation, innovation

---

# **L'innovation, vers un nouvel objet de recherche en management stratégique**

## **INTRODUCTION**

Cinquante ans après le travail de Levitt (1966) sur l'imitation et ses retombées positives sur un marché concurrentiel. L'auteur a recommandé aux chercheurs en management et aux professionnels d'accorder plus d'attention à l'imitation. Ce conseil a été basé sur son constat que l'imitation est un comportement fréquent sur les marchés qui ne reçoit pas suffisamment l'attention qu'elle mérite. Cependant, depuis les années 90, les chercheurs ont bien saisi cette recommandation de Levitt, en montrant plus d'attention aux comportements imitatifs des entreprises. Pour illustrer cette faible attention à l'égard de l'imitation, nous avons réalisé un examen sur la base de données de « Business Source Premier »<sup>1</sup> jusqu'à le 31 décembre 2018. Nous avons constaté que le mot « imitation » apparaît comme un mot-clé, dans 778 titres d'articles (contre, 54 301 pour le mot « innovation ») (Cf. Tableau 1). Ces résultats confirment la remarque faite par DeFillippi et ses collègues (2008), à savoir qu'il y a une abondance explicite de recherches sur l'imitation.

	Titre	Résumé	Mots clés	Texte
Imitation	778	2729	611	26212
Mimetic	73	486	14	3209
Mimicry	99	296	39	3109
Imitate	303	1520	0	18094
Innovation	54344	160749	150372	820568

Tableau 1 : Les statistiques des concepts associés à l'imitation et l'innovation

<sup>1</sup> « [...] est l'une des bases de données les plus populaires, elle propose les articles de plus de 2 100 revues, en marketing, management, performance des organisations, système d'information, comptabilité, finance et économie » ([www.ebscohost.com/academic/business-source-premier](http://www.ebscohost.com/academic/business-source-premier))

Une première vision avancée de l'imitation a été développée par Levitt (1966). L'auteur a souligné qu'une entreprise peut se différencier tout en adoptant un comportement imitatif, il a mobilisé le concept d'« imitation innovante ». Par la suite, il fallait attendre les années 90 pour observer la naissance d'autres concepts qui montrent une typologie de l'imitation. Il fallait attendre l'année 2010 et le courage de Shenkar pour pouvoir associer l'imitation et l'innovation dans un seul concept. L'auteur a choisi le terme « imovation ». Ce concept est développé par la suite par certains chercheurs. La question que je me suis posé est la suivante : L'imovation est-elle un simple concept pratique ou une révolution dans la pensée stratégique ? Cette interrogation prend tout son sens quand l'imovation est mise en perspective par rapport aux recherches sur l'imitation (Haunschild, 1993 ; Baudonnière, 1997) et aux recherches sur l'innovation (Schumpeter, 1947 ; Robertson, 1967 ; Pisano et Teece, 2007). Le penchant est grand de faire de l'imovation soit une forme originale d'imitation, soit une forme novice d'innovation.

Dans le premier cas, l'imovation se transcrit dans le paradigme défensif et l'innovation devient un objet à imiter afin de garantir une parité concurrentielle (Asaba et Lieberman, 2006 ; Delios et al., 2008) sur le marché voire même créer un avantage (Schnaars, 1994 ; Cherchem, 2012 ; Lee et Zhou, 2012 ; Posen et al., 2013). Dans le second cas, l'imovation n'est qu'un cas particulier de l'innovation. Les recherches sur les types d'innovation et d'imitation deviennent l'appui théorique natif sur l'imovation. Les concepts de l'innovation incrémentale, l'imitation partielle, l'imitation innovante, l'imitation créatrice, etc., ont vocation à être adaptés aux attitudes imovantes.

Le but de ce papier est de présenter et de défendre l'idée que l'imovation n'est ni un renforcement des travaux sur l'imitation, ni une extension des théories de l'innovation. L'imovation est en soi un thème de recherche singulier qui réclame un examen théorique qui lui est propre, et qui reformule quelques interrogations théoriques, méthodologiques et pratiques distinctives. Cette interrogation en est actuellement à ses exordes et paraît attrayante pour développer une approche originale des dynamiques concurrentielles. Cette schématisation est basée sur l'article de Dagnino et ses collègues (2007) dans laquelle les auteurs ont présenté la coopération comme une nouvelle doctrine stratégique.

## **1- L'IMOVIATION, VERS UNE NOUVELLE APPROCHE STRATÉGIQUE**

La rivalité entre les firmes est l'origine du paradigme concurrentiel en management stratégique (Porter, 1982). La survie d'une entreprise est liée directement à sa capacité de créer des avantages concurrentiels (Hill, 1990). Cette abrogation est renforcée par la saturation des marchés internationaux et également par les crises économiques que le monde a connues. Le Roy (2002) a souligné que ces dernières années les marchés sont caractérisés par une concurrence excessive, agressive ou prédatrice. Ces comportements adoptés par les entreprises sont nécessaires pour maintenir leur position sur un marché concurrentiel (D'Aveni, 1995). Ce paradigme est accentué sur une rapidité des réactions concurrentielles sur les marchés. Cela n'est possible que par les comportements imitatifs sur le marché (Bensebaa, 2000) afin de réussir une stratégie de domination par les coûts (Porter, 1982). À l'opposé de ce paradigme d'homogénéisation, celui de la différenciation met principalement l'accent sur l'innovation (Pisano et Teece, 2007). Dans cette approche, une entreprise devient plus compétitive en développant des innovations d'une façon continue « open innovation », des améliorations continues de ses produits existants (West et Bogers, 2014). La capacité à innover nécessite des

ressources stratégiques mais également permet à l'entreprise d'apprendre et d'acquérir des nouvelles connaissances.

Il y a donc une opposition entre un paradigme concurrentiel qui recommande l'affrontement direct basé sur les comportements imitatifs (Delios et Henisz, 2001 ; Bourkha et Demil, 2016), et un paradigme qui recommande un affrontement indirect qui fait de la capacité à innover le fondement de la compétitivité de l'entreprise (Porter, 1982 ; Pisano et Teece, 2007 ; West et Bogers, 2014). Entre ces deux positions opposées, plusieurs auteurs affirment que les entreprises ont intérêt à rechercher à la fois les avantages de l'imitation et ceux de l'innovation (Lee et Zhou, 2012 ; Posen et al., 2013). Ceux de l'imitation sont la stimulation de la recherche afin de pénétrer un marché en profitant des investissements des innovateurs (R&D, publicité, etc.). Les avantages de l'innovation sont la parfaite différenciation qui permet à une entreprise d'être perçue comme innovatrice et également tous les avantages d'un pionnier. Cette recherche des avantages de l'imitation et ceux de l'innovation conduit à adopter simultanément des comportements imitatifs et innovants.

Ce comportement dual est propagé sous le néologisme d'imovation par (Shenkar, 2010). Cet auteur s'appuie sur la théorie de l'apprentissage pour proposer une première théorisation de l'imovation à partir du passage de l'imitation à l'innovation. Pour l'auteur, les entreprises peuvent apprendre en imitant une innovation pour pouvoir l'améliorer à travers l'absorption des informations et connaissances collectées (Bourkha et Demil, 2016). Dans cette conception, l'imovation est un rapprochement de complémentarité qui apparaît quand une entreprise a une double intention stratégique, d'imiter et d'innover.

Une deuxième contribution fondamentale pour définir l'innovation est proposée par Bourkha (2014) dans sa thèse nommée finaliste de prix FNEGE-AIMS 2015, même si, paradoxalement, il n'emploie pas ce concept. L'auteur observe que de plus en plus d'entreprises combinent des stratégies d'imitation différentes, celles qui sont plus défensives « imitation totale » et celles offensives « imitation créatrice ». L'auteur s'appuie sur l'approche des capacités dynamiques pour montrer comment les firmes peuvent réussir les différents types d'imitation et également comment elles peuvent passer d'une imitation totale à une imitation créatrice. Si l'imitation et l'innovation sont considérées comme les extrémités opposées d'un long continuum, il faut maintenant les capturer comme deux dimensions indépendantes.

Cette nouvelle approche est fondamentale parce qu'elle introduit l'idée qu'une firme peut avoir quatre types de comportement de présence sur le marché (Cf. Tableau 2). Dans un « comportement auto-imitatif », l'entreprise choisit de ne pas imiter ni d'innover. Elle évite les charges liées à l'innovation et également la mauvaise perception des clients en cas d'imitation mais aussi certaines entreprises n'imitent pas parce qu'elles sont incapables de développer des capacités pour réussir une imitation (Bourkha et Demil, 2016). Par conséquent, elles se contentent des faibles améliorations de leurs produits (Prahalad et Hamel, 1994 ; Fréry, 2006, Bessy et al., 2015). Ceci est résumé par le fait que « *Les entreprises ayant des antécédents de succès pourraient imiter leur succès du processus et le développer avec leurs nouveaux projets ou de nouveaux emplacements. Cependant, le côté sombre de ce que les entreprises peuvent s'en tenir à l'auto-imitation est de créer moins d'innovations* » (Fréry, 2006, p. 73). Dans un « comportement imitatif », la firme décide de privilégier l'imitation au détriment de l'innovation. Cette stratégie est courante dans l'industrie de service. Cela s'explique par l'absence des brevets en particulier et des ambiguïtés causales en général. Ce comportement

présente plusieurs avantages tels que la rapidité de réaction concurrentielle (Bensabaa, 2000), la réalisation des économies (R&D, publicité, etc.). Militaru (2011) a souligné cette relation entre la création d'un avantage concurrentiel tout en imitant : « *L'imitation ne doit pas être confondue avec le droit d'auteur violé. L'imitation permet de tirer profit de la recherche et le développement effectués par les entreprises pionnières pour entrer sur les marchés, gagner des parts de marché et obtenir un avantage concurrentiel* » (p. 278). Dans un « comportement innovant », l'entreprise choisit prioritairement, contrairement au comportement précédent, soit de créer un nouveau marché ou attaquer un marché existant avec un nouveau produit. Cette stratégie, théoriquement, est le meilleur choix sur un marché, néanmoins les réactions imitatives des concurrents sur un même marché découragent les entreprises à suivre cette voie. Ce dernier point est l'origine du dernier comportement « imovant ». Dans ce cas, l'entreprise préfère imiter les concurrents mais sans identifier facilement si elle les a imité ou non. Elle peut même donner l'impression qu'elle est innovante.

		<b>Orientation innovatrice</b>	
		Faible	Forte
<b>Orientation imitatrice</b>	Forte	Imitation	Imovation
	Faible	Auto-imitation	Innovation

Tableau 2 : Les types de comportement de présence sur marché concurrentiel

Une troisième contribution à ce paradigme de l'imovation est avancée par Derli et Altun (2013). Pour les auteurs une entreprise qui souhaite rester concurrentiel sur le marché doit adopter un comportement imovant - à la fois l'innovation et l'imitation simultanément. Un imovateur devrait jouer un rôle offensif (proche de l'innovation pure) lorsque l'innovation en vaut la peine. Dans le cas contraire, être défensif (proche d'être un imitateur précoce) peut être une stratégie

compatible. Ces auteurs ont attribué le choix entre ces deux stratégies au potentiel d'innover et au potentiel d'être imité sur un marché.

Une dernière contribution, récente, majeure à la théorie de l'innovation est apportée par Kazakiewicz et Cyfert (2016). Leur contribution sur l'innovation est essentiellement fondée sur la théorie des capacités dynamiques. Pour ces auteurs, « *l'imitation est aussi importante que l'innovation lorsqu'elle crée un avantage concurrentiel à long terme, et qu'une approche systématique et stratégique de l'imitation est nécessaire pour assurer une innovation efficiente et efficace* » (Kazakiewicz et Cyfert, 2016, p. 8). L'innovation est une forme de relation entre l'imitation et l'innovation qui combine les capacités d'assimilation et d'exploration des actions des concurrents. Elle est définie comme « un comportement dyadique et paradoxale qui émerge quand une firme souhaite adoptée une stratégie hybride entre l'homogénéisation et la différenciation ».

Ces quatre contributions de Shenkar (2010), de Derli et Altun (2013), de Bourkha (2014) et de Kazakiewicz et Cyfert (2016) peuvent être considérées comme les fondements de la théorie de l'innovation. D'autres auteurs ont proposé, avant ces fondateurs, des concepts différents (Cf. Tableau 3) et d'autres ont montré l'intérêt de se positionner au centre de l'innovation et l'imitation, comme par exemple (Deephouse, 1999) qui a montré que les organisations imitatrices qui réussissent sont celles qui adoptent une politique de différenciation partielle de leur portefeuille d'activité. Depuis sa popularisation par Shenkar (2010), le concept d'innovation est devenu une nouvelle doctrine stratégique dans laquelle les stratégies les plus efficaces sont celles d'innovation. En effet, l'imitation pure ne l'est pas parce qu'elle ne fait bénéficier à la firme que les avantages de l'imitation. De même, les stratégies d'innovation pure



ne font bénéficier à la firme que des avantages de l'innovation. La stratégie d'imovation apporte à l'entreprise le double bénéfice procuré par l'imitation et l'innovation. Elles peuvent devenir donc la stratégie à privilégier par les managers pour réduire le risque de l'innovation et la mauvaise perception de l'imitation. En ce sens, l'imovation s'érige en nouvelle doctrine stratégique au sens normatif du terme. Il est donc fondamental d'interroger en profondeur ce concept d'imovation.

<b>Concepts associés à l'imovation</b>	<b>Auteurs</b>
Imitation réflexive	Bolton, 1993
Imitation marginale Imitation incompatible	Valdani et Arbore, 2007
Imitation imparfaite	Posen et al., 2013
Innovation de perfectionnement	Philippe, 1984
Imitation intelligente	Kotler, 1997
Imitation innovante	Levitt, 1966
Innovation créatrice	Schnaars, 1994

Tableau 3 : Concepts associés à l'imovation

## **2- LES DÉFIS POSÉS PAR LA NOTION D'IMOVIATION**

Les recherches sur l'imovation posent un certain nombre de questions fondamentales encore mal résolues. Le premier problème est celui de l'acceptation du mot « imovation » dans le langage académique. Ce concept n'existe pas dans les glossaires, qu'ils soient anglophones ou francophones, même dans ceux spécialisés en sciences de gestion. Même dans l'encyclopédie virtuelle Wikipedia on ne trouve pas une définition de l'imovation. Peut-on utiliser en recherche un mot qui n'existe pas ? Comment doit-on l'écrire ? Doit-on écrire « imovation » ou « innitation » ou de préférence un mot composé « imitation innovante » ou « innovation imitante ?

À ces questions d'ordre linguistique correspondent des questions plus fondamentales sur les recherches menées jusqu'à présent sur l'innovation. Un premier constat est que la littérature est relativement peu importante et surtout dispersée. Une grande partie de cette littérature n'utilise pas typiquement le terme d'innovation. Par exemple, il existe des recherches sur la combinaison de l'innovation et l'imitation, qui est la question centrale des stratégies d'innovation, sans que ce terme ne soit employé (Cf. Tableau 3).

Un deuxième constat est que dans la littérature il existe encore relativement peu de recherches, à l'exception de Shenkar (2010), centrées sur l'innovation qui sont visibles dans les meilleures revues académiques en management.

Une autre question fondamentale est la suivante. Certainement, l'innovation est un nouveau terme, mais ce comportement observé est-il pour autant nouveau ? Est-ce un ancien phénomène avec de nouvelles empreintes théoriques ? Les comportements qui combinent l'imitation et l'innovation ne sont pas, après tout, des phénomènes nouveaux. Pourquoi employer un nouveau concept pour homologuer des comportements déjà anciens ?

Un argument principal pour justifier l'utilisation d'un nouveau terme réside dans le fait que la relation entre l'imitation et l'innovation est un phénomène en forte croissance, ce qui justifie le besoin des recherches plus approfondies nécessitant l'emploi de nouvelles notions. Un deuxième argument, associé au premier, est que peu d'innovations sont développées ces dernières années et que les réactions des entreprises ont pour caractéristique d'impliquer les actions des concurrents dans leurs réactions (Kazakiewicz et Cyfert, 2016). De nouveaux

concepts sont donc nécessaires pour rendre compte de la multiplication des comportements qui associent l'imitation et l'innovation (Cf. Tableau 3). Un troisième argument réside dans la galaxie même des relations entre les deux positions contradictoires (innovation et imitation) des entreprises sur un marché concurrentiel. Précisément, le terme d'imovation exprime le penchant du problème, soit la nature paradoxale qui associe simultanément l'innovation et l'imitation.

Dans cette perspective, l'imovation peut être considérée comme un phénomène ancien, qui a toujours existé, et qui prend une dimension nouvelle aujourd'hui ? Cette nouvelle approche nécessite donc des recherches qui lui sont propre afin d'élargir son corpus de réflexions. Cette particularité entant qu'objet de recherche se légitime tant par l'importance des phénomènes d'imovation aujourd'hui que le concept lui-même. L'imovation est par nature pas en accord avec les conventions préalablement et communément établies par les chercheurs en management et qui se démarque par l'absence du conformisme aux règles existantes. Elle implique deux idées qui sont opposées dans leur conception, leur définition et dans leur sens ordinaire : l'imitation et l'innovation.

Le comportement innovant se définit et s'entend comme excluant a priori l'imitation. Il s'agit de chercher à atteindre un objectif offensif ou à s'approprier un avantage sur le marché qu'un autre concurrent ne peut pas acquérir. L'innovation écarte, en tout ou partie, l'entreprise imitatrice, et attribue les gains à l'innovateur. Inversement le comportement imitatif se définit et s'entend comme chassant à priori l'innovation. Il s'agit d'économiser les efforts et les ressources afin d'atteindre un objectif défensif. Cette imitation parfaite cherche souvent à détruire l'avantage d'un innovateur afin de garantir une parité concurrentielle (Cherchem, 2012).

L'imitation et l'innovation sont, par leur définition, fondamentalement différentes et opposées. Les associer dans un seul terme conduit certainement à s'inscrire dans une approche contradictoire et ambiguë. Ce qui revient à un grand changement cognitif dans la pensée managériale dominée par des connaissances auxquelles la raison humaine peut atteindre par ses propres forces. Penser simultanément l'imitation et l'innovation, et agir à la fois de façon innovante et imitative, implique un bouleversement cognitif, à la fois dans la pratique professionnelle et la recherche scientifique. Il est primitif cognitivement d'employer les termes séparément, soit une pure entreprise imitatrice qui fait que reproduire ce que font les autres et exclure toute réflexion possible, soit une pure entreprise innovante qui exclut toute attache aux actions des concurrents. Cette deuxième situation extrême, fait référence à la notion d'innovation radicale.

Développer des recherches sur l'innovation peut conduire à un réexamen et à une nouvelle définition des normes d'interaction entre les comportements des entreprises sur un marché concurrentiel. Les entreprises ne sont plus des « innovatrices » qu'elles ne sont des « imitatrices », ou ne sont pas des « innovatrices » qu'elles ne sont pas des imitatrices ». Cette nouvelle représentation des comportements des firmes pose de véritables difficultés managériales à deux niveaux individuel et collectif. Au premier niveau, il peut être compliqué pour les employés d'une firme d'assimiler cette anticonformisme par rapport à une situation plus claire et bien définie. Demander à des ingénieurs d'imiter tout en innovant n'est pas facile à assimiler. Egalement, demander à des marketeurs de présenter le produit comme une innovation alors que le produit existe déjà sur le marché n'est pas une tâche facile. Au niveau collectif, Il faut mettre en place de nouveaux dispositifs organisationnels qui permettent de

développer simultanément des comportements imitatifs et innovants comme par exemple instaurer un département de R&D imitative. Bourkha et Demil (2016), soulignent que la R&D imitative est indispensable pour s'approprier une innovation. L'importance de la R&D a été soutenue avant par Dosi (1988) : « *l'imitation –comme l'innovation- est un processus créatif qui implique une recherche pas totalement distincte de celle de nouveaux développements mais est économiquement moins coûteuse* » (p. 1140).

Ce comportement paradoxal se pose au moins à trois niveaux d'analyse. Au niveau macro, la question de l'innovation économique entre les pays devient un enjeu majeur pour les politiques industrielles nationales. Un pays imitateur peut devenir dans le temps innovateur. Cette évolution est démontrée par Kim (1997) qui a montré que les entreprises coréennes adoptent une stratégie d'innovation à long terme, c'est-à-dire qu'elles adoptent d'abord une imitation pure, ensuite une imitation partielle pour arriver finalement à « imover ». Cette association de l'imitation et l'innovation est également l'origine de développer quelques marchés dans un pays. Sans disparaître toute une industrie Dumez et Jeunmaitre (1995) montre que l'imitation, qualifiée de généralisée, a fait plonger le secteur cimentier français dans une crise de surcapacité.

C'est au niveau méso que quelques travaux sur l'innovation ont été développées. Ce niveau est celui des similitudes entre les produits ou les pratiques des entreprises sur un marché concurrentiel. En revanche, le niveau micro n'a pas reçu d'attention. Ainsi, aucune recherche, à cet instant, n'a traité la façon dont l'innovation est développée au sein des organisations, alors qu'elle est une stratégie adoptée par plusieurs entreprises. Le professeur Oded Shenkar, titulaire de la chaire Ford Motor Company en Global Business Management, a évoqué dans un entretien

publié par Paris Innovation Review en 2011 que les firmes comme « *Apple, Microsoft, Visa, Wal-Mart ou McDonald's ont en commun ont repris et amélioré des concepts initialement développés par d'autres. Et c'est précisément leur capacité à imover qui a fait leur succès. En observant leurs manières de faire, on peut repérer les éléments d'une méthode : choisir le bon modèle, éviter de s'en tenir à sa version simplifiée, se donner les moyens de l'adapter à ses propres objectifs stratégiques... Tout cela demande du travail, de l'énergie, du talent* ». Comment faut-il s'organiser au niveau opérationnel pour produire à la fois de l'imitation et l'innovation ? Comment les développeurs au sein de la fonction R&D peuvent-ils absorber ces deux dimensions opposées ?

Ce problème est d'autant plus crucial que les stratégies d'imovation peuvent être considérées comme instables par nature (Kazakiewicz et Cyfert, 2016). À tout moment une stratégie d'imovation peut être perçue comme une imitation totale, soit parce qu'elle ne présente pas assez d'attributs pour être perçue différente sur un marché, soit parce qu'elle n'est pas accompagnée par une campagne publicitaire qui peut permettre pas de mettre en valeur les points de différence. La stratégie d'imovation implique donc une homogénéisation partielle de l'innovation. Elle est par nature dynamique. Ce qui conduit les managers à tenter de développer des processus d'imovation dont ils n'auront jamais la maîtrise complète puisque c'est le client qui déterminera le degré de l'imovation d'un produit ou une pratique.

Ce défi managérial est également un défi pour la recherche. Les processus d'imovation s'inscrivent dans une logique paradoxale, dont on ne peut connaître a priori ni sa réussite ni sa perception auprès des clients. Comment formaliser ce comportement qui n'est pas linéaire ? Comment théoriser des processus interactifs qui incluent deux réactions concurrentielles

opposées, l'imitation et l'innovation ? La tentation du recours à la théorie des capacités dynamiques est très forte, est à l'origine de la popularisation du concept d'innovation directement (Kazakiewicz et Cyfert (2016) et indirectement (Bourkha, 2014). Toutefois, on peut douter de l'intérêt de cette approche dès qu'on sort de pensée dynamique et qu'on souhaite comprendre les interactions réelles entre les actions et réactions des entreprises sur un marché. Il convient donc de continuer les recherches sur l'innovation en sciences de gestion.

### **3- L'IMOVATION COMME OBJET DE RECHERCHE**

Dans cette perspective d'enrichir les connaissances théoriques en management stratégique ce nouvel objet de recherche, depuis le travail de Shenkar (2010), l'innovation a suscité un nombre croissant mais toujours faible de travaux de recherche dans le domaine de management stratégique. Cet objet de recherche se développe aujourd'hui. Il ne constitue pas vraiment une communauté scientifique néanmoins plusieurs chercheurs commencent à souligner l'importance de ce phénomène. Dans la prestigieuse école de commerce (Harvard Business School), le professeur Oded Shenkar a présenté dans une conférence organisée à l'école sous le thème « Thoughts on International Business, Marketing, and Strategy », sa vision nouvelle concernant l'importance de l'imitation dans le business et qu'elle peut être un choix efficace par rapport à l'innovation. L'auteur a même posé la question suivante : pourquoi nous n'enseignons pas à nos étudiants les stratégies d'imitation ? Ces idées sont développées dans son ouvrage intitulé « Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge » publié en 2010. Avant cet ouvrage, un autre américain a montré, dans un ouvrage intitulé « Managing Imitation Strategies », que les grandes entreprises (par exemple, IBM, Visa, Apple, Microsoft, HP, Nikon...) qui sont dominantes aujourd'hui sur leur marché ont adopté le comportement innovant. L'auteur n'a pas utilisé le concept innovation mais il a évoqué la notion

de l'imitation créatrice (Schnaars, 1994). En France, Bourkha (2014) dans sa thèse, encadrée par Demil a mis l'accent sur le point qu'une seule entreprise peut adopter des types d'imitation différents dont l'imovation. L'auteur a utilisé ce concept dans la partie discussion, dans laquelle il a lié le passage de l'imitation vers l'innovation en passant par l'imovation.

Ces recherches sont fondées sur l'idée de la singularité de l'objet de recherche qu'est l'imovation. Il existe plusieurs acceptions de ce concept d'imovation. Dans l'acception la plus large, celle de Shenkar (2010), l'imovation doit faire intégrer toutes les fonctions d'une entreprise afin de la réussir. Dans l'acception la plus étroite, qui est celle de Derli et Altun (2013), l'imovation ne concerne pas uniquement les pratiques des entreprises concurrentielles mais également d'autres dans un champ organisationnel.

Nous proposons ici de définir l'imovation comme une stratégie qui consiste à effectuer un duplicata intelligent et innovateur d'une idée (produit ou pratique). Cette conception de l'imovation fournit une première base pour appréhender ce concept et pour distinguer clairement l'imovation de l'imitation et de l'innovation. Dans cette définition à l'imovation, trois points sont remarquables :

- 1) L'imovation est à la fois une source de création de valeur et création d'idée
- 2) L'imovation est fondée sur un jeu à somme positive, profiter des avantages à la fois d'imitation et d'éviter les problèmes de l'innovation.
- 3) Ce jeu à somme positive est avantageux même pour les innovateurs, l'imitation conduit à une guerre concurrentielle et il peut détruire l'avantage concurrentiel de l'innovateur, alors que l'imovation peut créer un avantage pour l'imovateur sans nécessairement détruire l'avantage de l'innovateur.

L'idée d'un duplicate intelligente permet de questionner et d'enrichir la réflexion sur les relations concurrentielles en management stratégique, et plus précisément la théorie des



capacités dynamiques et des interactions concurrentielles. Cette idée peut être étendue à plusieurs niveaux d'analyse, l'innovation d'un produit, d'une pratique organisationnelle, d'un Business model, d'une décision stratégique, etc.

Dans cette perspective, les questions fondamentales que pose le concept de l'innovation sont les suivantes :

- 1) Le concept de l'innovation nécessite plusieurs investigations. Quelle est la nature réelle de l'innovation ? Pour quelles raisons l'innovation est-elle un objet de recherche pertinent en stratégie. Existe-t-il différentes stratégies d'innovation ? Quels sont les cadres théoriques les plus adéquats pour assimiler et analyser les stratégies d'innovation ?
- 2) Le contexte dans lequel se développe une innovation doit également être interrogé. Le concept de l'innovation est-il pertinent dans certains contextes et moins dans d'autres ? Quelles sont les caractéristiques essentielles de l'innovation que l'on retrouverait dans tous les contextes ? Pour quelles raisons et sous quelle forme une innovation serait-elle délibérée ? Quels sont les cas qui peuvent illustrer d'une manière significative l'innovation ?
- 3) Les processus d'innovation restent également inconnus. Pourquoi les entreprises adoptent l'innovation (motivations) ? Comment une entreprise peut se préparer pour réussir une innovation ? Comment gérer une innovation ?
- 4) D'autres questions portent sur la performance de l'innovation. Ce comportement est-il plus performant que l'imitation et l'innovation ? Quels sont les facteurs qui peuvent rendre une innovation performante ? Quels sont les facteurs d'échec d'une innovation ?

5) Les dernières interrogations portent sur la méthodologie de recherche sur l'innovation.

Faut-il miser davantage sur une approche théorique ? Faut-il mobiliser des études de cas afin de saisir le processus d'innovation ? Peut-on mobiliser une approche quantitative sur la base des mesures possibles de l'innovation ?

## **CONCLUSION**

L'innovation est une bonne décision pour les entreprises retardataires afin de développer les capacités internes sans besoin d'innover (Shenkar, 2010). Cette relation que nous avons montrée dans cet article peut être volontaire dans la mesure où les entreprises réagissent avec une double intention paradoxale, imiter et innover à la fois. Cette recherche permet d'abord d'apporter une vision renouvelée sur l'imitation et d'expliquer comment elle peut constituer une source de différenciation. Ce travail a permis de mettre l'accent sur la relation possible entre l'imitation et l'innovation.

Pour éclaircir la tension entre l'imitation et l'innovation des développements conceptuels complémentaires sont nécessaires. Théoriquement, nous avons posé dans cet article plusieurs questions encore floues à propos de l'innovation. Nous considérons que des recherches théoriques et empiriques peuvent apporter des réponses et des éclaircissements aux questions posées et de construire des idées plus précises sur la recherche théorique, potentielle, sur le concept d'innovation. Ces recherches sont d'autant plus nécessaires que l'innovation est aujourd'hui un comportement managérial présent dans de nombreux secteurs d'activité sans qu'il ne soit réellement appréhendé dans la recherche en management stratégique. Cette mise en lumière de ce phénomène peut s'affirmer très importante pour les entreprises. Elle peut leur permettre de mieux saisir une nouvelle réaction concurrentielle sur un marché, et ainsi, de décider des choix réactionnels qui peuvent permettre de créer une valeur ajoutée.

Dans cette perspective, considérer l'innovation comme un objet de recherche conduit à définir un champ d'exploration pratiquement anticonformiste. Ce champ semble très prometteur pour avancer la recherche en management stratégique. Nous n'en sommes ainsi sans doute qu'au tout début d'un « chemin d'investigation sur l'innovation », qui est en train d'émerger doucement pour devenir une partie importante de la recherche management stratégique.

## Références

- Asaba, S. et Lieberman, M. B. (2006), Why do Firms Imitate Each Other?, *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 366-385.
- Baudonnière, P. M. (1997), *Le mimétisme et l'imitation*, Paris- Flammarion « Dominos ».
- Bensebaa, F. (2000), Actions stratégiques et réactions des entreprises, *M@n@gement*, Vol. 3, No. 2, pp. 57-79.
- Bessy, C., Demil, B, et Pasche J-D (2015), Imitation et mondialisation à l'épreuve de Sisyphe, *Entreprises et histoires* No. 78, p. 115-129.
- Bolton, M. K. (1993), Imitation versus Innovation, Lessons to be Learned from the Japanese, *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 3, pp. 30-45.
- Bourkha, B. (2014), Les capacités développées par les organisations pour imiter – Cas des banques marocaines de détail, Thèse de doctorat, Université Lille 1.
- Bourkha, B. et Demil, B. (2016), La capacité d'absorption, un processus d'imitation de produits. *Revue française de gestion*, No. 256, pp.155-168.
- Cherchem, M. (2012), The Impact of the Imitation and Innovation Marketing in Services the Case of the Banks and Insurance, *Technology and Investment*, Vol. 3, No. 2, pp. 57-62.
- D'Aveni, R. (1995): *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.
- Dagnino, G. B., Le Roy. F et Yami. S. (2007), La dynamique des stratégies de coopération, *Revue française de gestion*, N° 176, pp. 87-98.
- Deephouse, D. L. (1999), To be Different, or to be the Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 147-166.
- DeFillippi, R., Ordanini, A. et Rubera, G. (2008), The Many Moods of Inter-Organizational Imitation: A Critical Review, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, No. 4, pp. 375-398.
- Delios, A. et Henisz, W. (2001), Uncertainty, Imitation and Plant Location: Japanese Multinational Corporations 1990-1996, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 3, pp. 443-475.
- Delios, A., Gaur, A. S. et Makino, S. (2008), The Timing of International Expansion: Information, Rivalry and Imitation Among Japanese Firms, 1980–2002, *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 1, pp. 169-195.
- Dereli, T. et Altun, K. (2013), Inovator's dilemma: How to decide when to be offensive and when to be defensive?, *Strategic Planning Decisions in the High Tech Industry*, pp. 121-141.
- Dosi, G. (1988), The Nature of Innovative Process, in G. Dosi et al. *Technical Change and Economic Theory*, London, Francis Pinter and New York, Columbia University Press.
- Dumez, H. et Jeunemaitre, A. (1995), Savoirs et décisions : Réflexions sur le mimétisme stratégique, dans Charue-Duboc, F. (éditeur) *Des savoirs en action : Contribution de la recherche en gestion*, L'Harmattan.
- Fréry, F. (2006), The Fundamental Dimensions of Strategy. *MIT Sloan Management Review* , Vol. 48, No. 1, pp. 71-75.
- Haunschild, P. R. (1993), Interorganizational Imitation: The impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 4, pp. 564-592.
- Hill, C.W., (1990), Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, 1990, pp. 500-514.
- Kazakiewicz, K. et Cyfert S. (2016), Inovation in shaping dynamic capabilities of organisations, *Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 8-22.

- Kim, L. (1997), *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Harvard Business Press.
- Kotler, P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Le Roy F. (2002), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Vuibert, Paris.
- Lee, R. P. et Zhou, K. Z. (2012), Is Product Imitation Good for Firm Performance? An Examination of Product Imitation Types and Contingency Factors, *Journal of International Marketing*, Vol. 20, No. 3, pp. 1-16.
- Levitt, T. (1966), Innovation Imitation, *Harvard Business Review*, Vol. 44, No. 5, pp. 63-70.
- Militaru, G. (2011), A Critical Evaluation of Innovation and Imitation Processes : A Conceptual Approach, *U.P.B. scientific bulletin*, Series D, Vol. 73, No. 4, pp. 274-286.
- Philippe, L. L. (1984), *L'imitation des modernes* (typographies II), édition Galilée (1986).
- Pisano, G. P. et Teece, D. J. (2007), How to capture value from innovation: Shaping intellectual property and industry architecture, *California Management Review*, Vol. 50, No. 1, 278-296
- Porter, M. E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris.
- Posen, H. E, Lee, J. et Yi, S. (2013), The Power of Imperfect Imitation, *Strategic Management Journal*, Vol. 34, No. 2, pp. 149-164.
- Prahalad, C. K. et Hamel, G. (1994), Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?, *Strategic management journal*, Vol. 15, No. 2, pp. 5-16.
- Robertson, T. S. (1967), The process of innovation and the diffusion of innovation, *The Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 1, pp. 14-19.
- Schnaars, S. P. (1994), *Managing Imitation Strategies*, The Free Press.
- Schumpeter, J. A. (1947), The creative response in economic history, *The journal of economic history*, Vol. 7, No 2, pp. 149-159
- Shenkar, O. (2010), Copycats: How smart companies use imitation to gain a strategic edge, *Strategic Direction*, Vol. 26, No. 10, pp. 3-5
- Shenkar, O. (2010), *Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge*, Harvard Business Press.
- Shenkar O. (2011), L'art méconnu de l'imitation, *Pris Innovation Review*, Novembre.
- Valdani, E. et Arbore, A. (2007), Strategies of imitation: an insight, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 198-205.
- West, J. et Bogers, M. (2014), Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 31, No 4, pp. 814-831.