

# La stratégie d'imitation: quelle influence du design de recherche ?

***Bilal BOURKHA***

Doctorant en Science de Gestion  
Université Lille 1 - IAE de Lille  
LEM (UMR CNRS 8179)  
[bilal.bourkha@ed.univ-lille1.fr](mailto:bilal.bourkha@ed.univ-lille1.fr)

***Benoît DEMIL***

Professeur des universités  
Université Lille 1 - IAE de Lille  
LEM (UMR CNRS 8179)  
[benoit.demil@iae.univ-lille1.fr](mailto:benoit.demil@iae.univ-lille1.fr)

**Résumé :** La littérature en stratégie reconnaît que les stratégies d'imitation sont extrêmement répandues parmi les organisations. Néanmoins, le cumul des connaissances sur ce thème reste difficile. En particulier, l'influence positive ou négative de ce type de stratégie sur les performances n'a pas reçu de réponse claire. Plutôt que de chercher à faire une méta-analyse des recherches passées, nous cherchons à comprendre les sources possibles de divergence dans la relation imitation / performance. Nous développons en particulier l'idée que le design de recherche adopté dans les différents travaux explique en grande partie cette divergence. L'article débouche sur certaines précautions et préconisations pour les chercheurs qui voudront aborder la question de l'imitation.

**Mots-clés :** stratégie d'imitation, performance, design de recherche, méthodologie

# **La stratégie d'imitation: quelle influence du design de recherche ?**

**Résumé :** La littérature en stratégie reconnaît que les stratégies d'imitation sont extrêmement répandues parmi les organisations. Néanmoins, le cumul des connaissances sur ce thème reste difficile. En particulier, l'influence positive ou négative de ce type de stratégie sur les performances n'a pas reçu de réponse claire. Plutôt que de chercher à faire une méta-analyse des recherches passées, nous cherchons à comprendre les sources possibles de divergence dans la relation imitation / performance. Nous développons en particulier l'idée que le design de recherche adopté dans les différents travaux explique en grande partie cette divergence. L'article débouche sur certaines précautions et préconisations pour les chercheurs qui voudront aborder la question de l'imitation.

**Mots-clés :** stratégie d'imitation, performance, design de recherche, méthodologie

# La stratégie d'imitation: quelle influence du design de recherche ?

Une grande partie de la littérature en stratégie considère qu'une organisation doit se différencier de ses concurrents pour se constituer un avantage compétitif. Il s'agit alors d'adopter un positionnement concurrentiel original (Ansoff, 1987 ; Porter, 1982), d'utiliser des ressources stratégiques auxquelles les concurrents n'ont pas accès (Barney, 1991), d'innover (Porter, 1986) ou d'organiser de façon unique des activités (Porter et Siggelkow, 2008). A contrario, l'imitation, qui consiste à refaire ce qu'un concurrent a déjà fait, ne présenterait qu'un faible intérêt pour les organisations. Bourgeois et Eisenhardt (1988) ont ainsi qualifié l'imitation de stratégie vouée à l'échec. Pour Barreto et Baden-Fuller (2006) ou Cherchem (2012) les entreprises imitatrices se condamnent à des performances médiocres. Les imitateurs s'enfermeraient dans une malédiction des suiveurs (Demil et Lecocq, 2006). Dans leur ouvrage *Stratégique*, Johnson et al. (2005) affirment également qu' : « *Une entreprise qui a la même stratégie que ses concurrents n'a pas de stratégie* ». Tous ces travaux – et ils sont majoritaires dans la littérature stratégique- mettent en cause l'imitation comme une stratégie pertinente et viable pour une organisation.

Cependant, d'autres travaux contredisent l'assertion précédente. Ils montrent au contraire une relation positive entre le conformisme, l'imitation, et la performance financière ou commerciale, par exemple dans le secteur informatique américain (Geletkanycz et Hambrick, 1997). L'imitation peut donc être parfois considérée comme une stratégie génératrice de bonnes performances (Ethiraj et Zhu, 2008 ; Lee et Zheng Zhou, 2012), la conformité n'excluant d'ailleurs pas complètement la différenciation (Deephouse, 1999). Le constat serait le même au niveau des produits. Schnaars (1994) a ainsi montré la réussite de vingt-six entreprises imitatrices sur des marchés différents et dans certains cas, comment l'imitation s'accompagne d'une destruction des positions des entreprises innovatrices.

Il semble donc que la littérature en stratégie se partage en deux courants de pensée aux résultats contradictoires quant aux effets de l'imitation inter-organisationnelle. Dans cet article, nous ne cherchons pas à défendre l'un ou l'autre de ces courants, ni à privilégier l'un par rapport à l'autre. Notre objectif est plutôt de repérer et de synthétiser les sources de ces résultats contradictoires. Le point de vue adopté dans cette communication est que ces divergences relèvent avant tout de différences dans les designs de recherche mis en place par les chercheurs. Le design est défini ici comme la trame générale de la démarche d'une

recherche qui va de la question de recherche à l'analyse des résultats en passant par la revue de littérature et la méthodologie (Royer et Zarlowski, 1999). Le design renvoie donc à une réflexion générale sur l'articulation entre les différentes étapes de la recherche qui vont de la question de recherche à l'observation empirique et la discussion des résultats : « *Le design de la recherche est un dispositif de planification pour les composants et les procédures de structuration de la recherche empirique dans le contexte des questions de recherche et la théorie des organisations* » (Grunow, 1995). Le recours au design pour expliquer cette divergence nous permet de tirer des recommandations concernant les précautions à prendre pour mener une recherche plus fiable sur le thème de l'imitation.

Nous commençons par présenter dans un premier temps les différents courants ayant traité de la question de l'imitation en stratégie. Dans un deuxième temps, nous développerons les éléments de design de recherche qui peuvent expliquer les divergences observées entre échec et réussite de l'imitation. Nous en tirerons au final des préconisations pour les chercheurs.

## **1. La stratégie d'imitation : un échec programmé pour les organisations ?**

Deux critiques principales sont généralement adressées à l'imitation inter-organisationnelle : des effets contre performants pour les organisations imitatrices et des effets négatifs à un niveau plus collectif. Pour illustrer le premier point, nous nous penchons en particulier sur les travaux consacrés à l'avantage du premier entrant et aux analyses de Porter. L'idée qui ressort de ce panorama est que les organisations ont intérêt à se différencier, à innover et à pratiquer l'anticonformisme. Mais les retombées des stratégies d'imitation à un niveau collectif seraient également négatives. L'imitation est en effet susceptible d'homogénéiser les offres d'une industrie et de mettre en difficulté la survie des concurrents. Au final, l'imitation détruirait l'avantage concurrentiel des organisations innovatrices et pourrait mettre fin à l'existence même d'une industrie.

### **1.1. Les dangers collectifs de l'imitation**

A un niveau collectif, les stratégies d'imitation amèneraient une activité dans une situation peu enviable. En se référant à la matrice BCG 2<sup>ème</sup> version, les processus de diffusion des connaissances quant au processus de production et d'imitation des offres des différents concurrents poussent en effet à une situation dite « d'impasse » (Thiétart, 1990). Dans ce type de secteur, il devient difficile pour une entreprise d'obtenir un avantage décisif sur ses concurrents que ce soit sous forme de différenciation ou de coût. Cette situation résulte d'une escalade concurrentielle qui voit chaque avantage d'un concurrent rapidement détruit, avec le

risque qu'aucune entreprise ne parvient plus à développer un avantage particulier dans un secteur et que les marges s'érodent pour tous les concurrents (D'Aveni, 1994).

Dans cette situation, les offres deviennent assimilables à des produits de commodité pour lesquels seuls les prix deviennent un facteur discriminant, thème développé largement par D'Aveni (2010). Cette tendance à la commodité est liée aux évolutions du secteur où une certaine standardisation des offres va progressivement s'imposer et les meilleures pratiques être imitées par tous les concurrents. Cependant, D'Aveni insiste avant tout sur les choix concurrentiels de certaines entreprises comme facteur numéro un dans la tendance à la commodité de certains secteurs. Ce n'est évidemment pas une tendance naturelle. Des acteurs vont proposer plus de bénéfices à leurs clients à un prix égal ou inférieur à la moyenne du marché, vont multiplier les offres pour couvrir une multitude de combinaison prix / valeur ou vont transformer un marché plutôt haut de gamme en marché de masse en baissant les bénéfices de l'offre et son prix. Et c'est l'imitation de ce type de mouvements stratégiques qui va engager l'ensemble du secteur vers la commodité.

## **1.2 Les résultats médiocres de l'imitateur**

Les chercheurs en Science de Gestion insistent sur le caractère non-productif des stratégies d'imitation pour les organisations imitatrices. De nombreux raisonnements stratégiques (analyses de Michael Porter et les travaux consacrés au « first-mover advantage ») partent du principe que les organisations ont, davantage, l'intérêt à se différencier ou à innover. Selon ces écoles de pensée l'imitation est considérée comme une stratégie non-intéressante pour les organisations qui imitent leurs concurrents.

Les recherches consacrées à l'avantage au premier entrant considèrent que les imitateurs qui arrivent tardivement ont du mal à réaliser des performances équivalentes à celles réalisées par les innovateurs (Kerin et al., 1992 ; Lieberman et Montgomery, 1988 ; Szymanski et al., 1995 ; Demil, 2009). Le désavantage au l'imitateur débouche sur une part de marché faible que celle obtenue par l'innovation (Kerin et al., 1992), à laquelle les résultats financiers positifs sont corrélés (Mueller, 1997). Les organisations imitatrices, à la position des suiveuses, doivent en effet supporter des coûts importants afin de conquérir une position concurrentielle durable (Bowman et Gatignon, 1996). Comme l'explique l'approche « Resource-based view », les organisations imitatrices peuvent être gênées par les innovateurs et rendre les réactions imitatrices coûteuses en mobilisant des ressources stratégiques (Barney, 1991) et des compétences tacites (Teece et al., 1997), en se basant sur des routines (Nelson et Winter, 1982), des. Par exemple le cas d'une « ambiguïté causale » qui empêchent les

concurrents d'assimiler les causes directes de la réussite d'une action innovatrice (Lippman et Rumelt, 1982).

Comme le montre empiriquement certains travaux, la performance des réactions imitatrices sur un marché est faible. Selon Barreto et Baden-Fuller (2006), les banques portugaises qui imitent se condamnent à des performances médiocres qui sont largement faibles par rapport à celles réalisées par les banques qui innovent. Dans le même sens, certains travaux (Posen et al., 2011 ; Cherchem, 2012 ; Deephouse, 1999 ; Lee et Zheng Zhou, 2012) ont montré que les organisations qui imitent totalement les produits de leurs concurrents réalisent des résultats médiocres. En revanche, selon ces chercheurs, les organisations qui réussissent le mieux sont celles qui se différencient partiellement de ces concurrents.

Sans remettre en cause les différentes contributions citées ci-dessus, qui ne fait pas l'objet de cet article, certains travaux que nous développerons par la suite ont montré que les organisations imitatrices peuvent réaliser des performances et bénéficier des parts de marchés plus importants que celles et ceux obtenus par les innovateurs.

## **2. LA RÉUSSITE DES STRATÉGIES D'IMITATION**

Malgré la critique prétendument anti-stratégique de ce choix, l'imitation est souvent un moyen d'expliquer de nombreux comportements et décisions managériales. Le choix d'un banquier d'affaires (Haunschild et Miner, 1997), le choix d'un régime fiscal (Montant et Pupion, 2004), la fixation des rémunérations des dirigeants (Brandes, Hoefler et Lerner, 2006), les décisions d'introduire un logiciel de gestion (Leroux et Pupion, 2006), le choix du lieu d'installation (Baum et al., 2000) ou le choix d'une forme organisationnelle à adopter (Lee et Pennings, 2002) sont des décisions expliquées par les stratégies d'imitation. Les décisions stratégiques n'ont pas été exclues de ces recherches : les radios aux États-Unis s'imitent pour maintenir leur positionnement stratégique (Greve, 1996), les radios françaises s'imitent pour maintenir une parité concurrentielle (Mouricou, 2006), et les firmes multinationales en Asie s'imitent pour déterminer leurs stratégies d'internationalisation (Delios et Henisz, 2001 ; Guillén, 2003).

En l'absence de théories expliquant les avantages des stratégies d'imitation, nous essayerons d'articuler et de présenter les avantages de ces dernières. De nombreuses études ont en effet souligné les retombées positives d'une stratégie d'imitation pour l'organisation imitatrice. Par exemple, Lee et Zheng Zhou (20012) ont montré que l'imitation créatrice dans l'industrie électronique et informatiques a un fort effet positif sur la performance financière des organisations imitatrices. Un même effet a été souligné par Posen et ses collègues (2011) dans

leur travail de simulation de 50 firmes dans une industrie. Pour Deephouse (1999) les banques commerciales américaines qui réussissent le mieux sont celles qui imitent partiellement leurs concurrents. Les mêmes contributions ont été repérées dans d'autres travaux qui n'ayant pas distingué les différents types d'imitation. L'imitation influence positivement la performance des organisations qui imitent leurs concurrents dans l'industrie alimentaire du marque et l'industrie informatique (Geletkanyez et Hambrick, 1997) et dans l'industrie des médicaments de marque (Ethiraj et Zhu, 2008).

Schnaars (1994) dans son ouvrage intitulé « Managing Imitation Strategies » et Posen et ses collègues (2011) dans leur travail de simulation ont montré que, dans certains cas, les performances des organisations imitatrices peuvent dépasser celles réalisées par les organisations innovatrices comme l'a montré. Nous présenterons ci-dessous un extrait de tableau de synthèse des cas où les imitateurs ont dépassé les pionniers :

Produits	Pionniers	Suiveurs	Commentaires
Distributeur automatique de billets	Britain's DelaRue (1967) Doctutel (1969)	Diebold (1971) IBM (1973) NCR (1974)	Le pionnier était une PME faisant face à deux types de concurrents : (1) des grandes entreprises ayant une expérience dans la vente aux banques et (2) des géants de l'informatique. L'innovateur n'a pas survécu.
Caméra 35 mm	Leica (1925) Contrax (1932) Exacta (1936)	Canon (1934) Nikon (1946) Nikon SLR (1959)	Les innovateurs ont été leaders sur le marché depuis des décennies jusqu'à ce que l'imitation japonaise améliore le produit et fasse baisser les prix. Les pionniers n'ont pas réagi et ont fini comme des fabricants d'accessoires.
CAT Scanners (Computerized Axial Tomography)	EMI (1972)	Pfizer (1974) Technicare (1975) GE (1976) Johnson & Johnson (1978)	EMI n'avait aucune expérience dans l'industrie des équipements médicaux. Les imitateurs ont profité de leurs avantages en marketing et en distribution, de leur puissance financière, ainsi que de leur expérience approfondie de l'industrie pour dépasser le pionnier.
Avions commerciaux	De Havilland Comet 1 (1952)	Boeing 707 (1958) Douglas DC-8	La firme britannique s'est lancée sur le marché avec un jet qui s'est écrasé fréquemment. Boeing a suivi avec des jets plus sûrs, plus grands, plus puissants et plus sécurisés.
Billetteries informatisées	Ticketron (1968)	Ticketmaster (1982)	Un imitateur agressif avec un meilleur produit a entraîné une chute des ventes du pionnier, plongeant ce dernier dans de graves difficultés financières.
Cartes de crédit	Diners Club (1950)	American Express (1958) Visa/Mastercard (1966)	Le pionnier était une entreprise dont l'argent était la ressource essentielle, ce qui explique sa sous-capitalisation. AMEX est entré en dernier sur le marché avec des fonds importants provenant d'une autre activité, les chèques de voyage.
Ordinateurs centraux	Atanasoff-Berry Computer (ABC) (1937)	IBM (1953)	La stratégie marketing d'IBM, en particulier sa force de vente puissante, a été déterminante dans la destruction du pionnier sur le marché.
Ordinateurs personnels	MITS Altair 8800 (1977) Apple II (1977) Radio Shack (1977)	IBM-PC (1981) Compaq (1981) Dell (1984) Gateway (1985)	L'idée de départ de ces pionniers était de créer des ordinateurs pour les amateurs (usage individuel). Mais dès que l'usage professionnel s'est diffusé, IBM est entré sur le marché, devenant rapidement dominant en profitant de sa réputation et de ses compétences en marketing et distribution. Ses PC ont été vendus à des prix inférieurs.
Système d'exploitation	CP/M (1974)	MS-DOS (1981) Microsoft	CP/M a créé la norme au début, mais ne l'a pas adaptée pour IBM-PC. Microsoft a imité cette version, mais l'a bien adaptée

		Windows (1985)	pour IBM-PC tout en profitant de la domination de cette société sur le marché des ordinateurs personnels.
Logiciel de traitement de texte	Wordstar (1979)	WordPerfect (1982) Microsoft Word (1983)	Le problème de la mise à jour et l'absence des supports techniques ont mis Wordstar dans une situation délicate. Les nouveaux entrants ont réussi l'imitation de la version standard de Wordstar et ont profité de l'échec de cette société.
Imprimante Laser	IBM 4640 inkjet (1976) Xerox Star 80104 (1977)	HP Laserjet 5 8 ppm de Hewlett-Packard (1984)	Lorsque les PC ont été plus répandus, la HP Laserjet 8ppm de Hewlett-Packard fut destinée à un marché de masse. En imitant les pionniers, HP a utilisé un moteur Canon Inc. contrôlé par un logiciel HP. Avec une capacité d'adaptation, la société a réussi à dominer le marché.

Tableau 1 : Cas où les imitateurs ont dépassé les innovateurs  
(Extrait de tableau de Schnaars (1994))

La réussite d'une stratégie d'imitation peut-être expliquée sous trois angles ; premièrement, l'imitation peut être perçue comme une stratégie défensive, permettant à l'organisation imitatrice de maintenir sa position ; deuxièmement, elle peut être considérée comme une stratégie agressive, quand l'organisation imitatrice cherche à détruire l'avantage concurrentiel de ses concurrents ; troisièmement, l'organisation imitatrice peut profiter des expériences de ses concurrents pour créer un avantage concurrentiel. On peut alors parler de stratégie offensive.

### **2.1 Détruire l'avantage concurrentiel des concurrents**

Une grande partie de la littérature en management considère que l'imitation a des conséquences négatives sur l'avantage des concurrents (Barney, 1991 ; Cool et Dierichx, 1989; Caves et Porter, 1977 ; Demsetz, 1982 ; Peteraf, 1993 ; Porter, 1982, 1986 ; Rivkin, 2000). Nous pouvons aller plus loin dans cette vision et affirmer que l'imitation peut être une stratégie agressive en entraînant la faillite d'un innovateur.

A la suite du concept de destruction créatrice utilisé par Schumpeter (1939), plusieurs chercheurs ont défini l'imitation comme un moyen de détruire la position de leader d'un marché (Hun et al., 2000). En imitant rapidement leurs rivaux, les organisations imitatrices peuvent réduire de manière significative le délai de destruction d'un avantage concurrentiel de ces derniers (Hun et al., 2000 ; D'Aveni, 1995 ; Porter, 1982, 1986 ; Bensebaa, 2000).

### **2.2 Maintenir une parité concurrentielle**

Dans une synthèse des travaux empiriques sur les stratégies d'internationalisation des agences américaines de publicité (Terpstra et Yu, 1988), des entreprises textile (Ito et Yu, 1988), et des firmes européennes et canadiennes implantées aux États-Unis (Flowes, 1976), Delios et ses collègues affirment : « *Les firmes imitatrices cherchent à minimiser la menace perçue*



*pour leur position concurrentielle sur les marchés nationaux et internationaux. Si une entreprise ne suit pas les mouvements d'expansion de ses concurrents, elle risque de perdre du terrain concurrentiel alors que son rival peut accumuler de nouvelles capacités, informations, expériences et conquérir de nouveaux marchés* » (Delios et al., 2008). L'imitation constitue alors une stratégie de maintien d'une certaine parité concurrentielle (Garcia-Pont et Nohria, 2002). Cette stratégie est souvent qualifiée de défensive par les travaux portériens et par ceux consacrés aux actions et réactions concurrentielles. Cette idée est défendue également par Mouricou qui, dans sa thèse, indique que certaines radios françaises instrumentalisent l'imitation en vue de contrôler certains de leurs concurrents, et par Asaba et Lieberman (2006) qui affirment que, dans un environnement incertain, les organisations imitatrices arrivent à préserver leurs positions concurrentielles pour dégrader les actions agressives de leurs concurrents, en d'autres termes pour maintenir l'équilibre concurrentiel existant. Bourkha (2012) va plus loin en montrant que le maintien d'une parité concurrentielle dépend de la stratégie d'imitation, et en particulier du type d'imitation. Selon cet auteur, la stratégie d'imiter exactement la même chose que son concurrent innovateur garantit un minimum de parité concurrentielle.

L'imitation peut être considérée comme une réaction concurrentielle pour affaiblir le risque d'une rivalité intense et garantir un équilibre des capacités compétitives entre les organisations imitatrices et innovatrices (Asaba et Lieberman, 1999). Elle peut engendrer une stratégie d'homogénéisation partielle (Deephouse, 1999), qui consiste à s'aligner partiellement sur la stratégie des organisations innovatrices afin de se protéger d'elles. Dans ses recherches sur les groupes stratégiques, Porter (1979) a enfin suggéré que les organisations dans un même groupe stratégique s'imitent pour maintenir la collusion tacite et freiner l'intensité compétitive.

### **2.3 Produire un avantage concurrentiel**

Le courant théorique de l'avantage aux suiveurs défend l'idée que l'imitation n'est pas seulement une stratégie défensive. Il souligne les avantages pour une organisation imitatrice d'arriver tardivement sur un marché (Dutton et Freedma, 1985 ; Katz et Shapiro, 1985 ; Lieberman et Montgomery, 1988 ; Golder et Tellis, 1993 ; Lilien et Yoon, 1990). Microsoft (Markman et Zhang, 1998 ; Schnaars, 1994) et IBM (Schnaars, 1994) sont par exemple des organisations imitatrices qui ont profité de leur stratégie d'entrée tardive (Markman et Zhang, 1998 ; Schnaars, 1994).

Les organisations imitatrices peuvent posséder un avantage en termes de coûts. Elles peuvent par exemple réduire de 35% leurs coûts de R&D pour développer les mêmes produits que l'organisation innovatrice (Mansfield et al., 1981). Elles peuvent également développer un avantage de différenciation car l'imitation n'exclut pas la recherche de dimensions différenciatrices. D'après Deephouse (1999), les banques qui réussissent le mieux sont celles qui sont situées dans une position intermédiaire : partiellement différenciées et partiellement identiques au modèle moyen du secteur, les organisations imitatrices et tardivement entrées sur le marché sont les seules à pouvoir se différencier de l'organisation innovatrice tout en profitant de ses faiblesses et de ses erreurs. On trouve les mêmes résultats chez Bourkha (2012), qui a souligné que les banques marocaines ne s'imitent pas seulement pour faire la même chose, mais pour se différencier et créer de nouveaux marchés.

### **3. LE DESIGN DE RECHERCHE COMME FACTEUR EXPLICATIF DE DIVERGENCE**

La découverte de l'existence de deux positions divergentes dans la littérature sur l'imitation nous amène à nous interroger sur les origines de ce désaccord. Notre hypothèse est que le design de recherche mis en place dans les études empiriques influence fortement les résultats des études réalisées. Nous considérons que cette divergence peut être expliquée par certains éléments du design de recherche comme le cadre conceptuel et théorique adopté, l'approche méthodologique mise en œuvre, les niveaux et unités d'analyse adoptés et le choix du terrain. Nous développerons ces différents éléments suite à l'analyse de 20 études empiriques sélectionnées dans la littérature (cf. Annexe 1).

#### **3.1 La définition retenue de l'imitation**

Un premier élément de distinction dans les études concernées concerne la définition de l'imitation qui est retenue. En effet, une différence fondamentale existe entre l'imitation en tant que manœuvre volontaire dans laquelle une organisation cherche sciemment à imiter un concurrent et l'imitation comme résultant soit d'un choix volontaire, soit d'un mimétisme organisationnel. Dans ce dernier cas, les entreprises peuvent introduire simultanément, mais indépendamment, les mêmes pratiques ou mettre en œuvre les mêmes innovations. La présence d'une similitude entre produits par exemple ne peut pas être considérée comme le résultat d'une stratégie d'imitation si les organisations sont soumises au même contexte institutionnel qui les pousse à adopter les mêmes pratiques. Par exemple, dans le monde de la Formule 1, la Fédération internationale d'automobile impose chaque année des nouvelles

règles aux constructeurs. Ces derniers cherchent, simultanément et indépendamment, à développer de nouvelles techniques tout en respectant les nouvelles règles. Après les présentations des voitures, avant chaque saison, des similitudes techniques peuvent ensuite être remarquées. A cette occasion, McLaren et Ferrari ont utilisé les mêmes pontons sur leur voiture en 2012 sans que l'un imite directement l'autre.

Une recherche sur le mimétisme ou l'isomorphisme mimétique ne peut pas aboutir aux mêmes résultats qu'une recherche sur l'imitation au sens stratégique du terme. L'adoption d'une pratique suite à un processus mimétique cherche avant tout à garantir la légitimité dans un champ organisationnel –et donc a priori à produire des résultats positifs-, alors qu'une organisation imitatrice cherche à aggraver ou se défendre face à des attaques concurrentielles.

Dans un sens strict, l'imitation inter-organisationnelle a été définie par l'enchaînement suivant : (1) une première organisation adopte une pratique à la date  $t$  ; (2) une seconde organisation est exposée à ce modèle et (3) adopte la pratique en  $t+x$  ( $x$  une période positive mais inconnue), (Haunschild, 1993). Le mimétisme, lui, est souvent employé pour montrer des situations de ressemblance entre les organisations qui sont exposées aux mêmes forces environnementales au sein d'un champ organisationnel (Powell et DiMaggio, 1983). Cette définition a été utilisée par la majorité des chercheurs en sciences de gestion pour montrer l'ampleur de l'imitation dans un secteur, mais elle reste insuffisante pour conclure à la présence de comportements imitatifs chez les organisations et pour distinguer l'imitation et le mimétisme.

Nous rejoignons Thompson (1967), Padioleau (2002) et Mouricou (2006), en soulignant que les organisations peuvent être face aux mêmes conditions environnementales et aux mêmes problèmes. Il nous semble donc fondamental d'ajouter à la définition de Haunschild (1993) les conditions suivantes : (4) l'existence d'un lien de causalité entre l'adoption d'une pratique par la première organisation et son adoption par la seconde, et enfin, (5) une sélection des pratiques imitées par l'organisation imitatrice, une conscience et une intentionnalité à imiter.

Dans les différents travaux cités dans la première partie de l'article, nous avons constaté que la conception et la définition proposées de l'imitation sont différentes et peut parfois renvoyer à des phénomènes de mimétisme. Nous supposons que cette différence dans la conception de l'imitation peut être à l'origine de l'émergence de cette divergence. Un autre élément concerne le type d'imitation qui est en jeu. Une imitation peut être totale lorsqu'il s'agit par exemple d'une contrefaçon servile. Elle peut consister également à n'imiter que partiellement un produit ou une pratique. Le fait de placer le plus souvent sur le même niveau les différents types d'imitation peut influencer le lien entre performances et imitation. Non seulement par ce

que les différents types d'imitation ne sont pas également faciles à mettre en œuvre (l'imitation totale d'une stratégie semble plus difficile qu'une imitation adaptative), mais aussi parce que les imitateurs peuvent mettre en œuvre l'imitation à des degrés divers dans leur organisation. Clairement, la plupart des études ne font aucune distinction sur ce dernier point. On considère généralement que les organisations imitent ou n'imitent pas, sans considérer que différents degrés d'imitation existent.

### **3.2 Le cadre conceptuel et théorique adopté**

La définition de l'imitation est différente d'un chercheur à l'autre selon la discipline ou le sous-champ de littérature des sciences de gestion dans lequel il s'inscrit. Par exemple, l'imitation pour un chercheur en marketing est la contrefaçon ou l'homogénéité des caractéristiques des produits (Carpenter et Nakamoto, 1989 ; Golder et Tellis, 1993). Dans le domaine de l'innovation, parler d'imitation revient à évoquer directement l'imitation d'une nouvelle technologie (Damanpour, 1991 ; Jovanovis et MacDonald, 1994). Les chercheurs parlent alors souvent des systèmes juridiques et des droits de propriété intellectuelle pour protéger les innovations. En sociologie (théorie néo-institutionnelle), l'imitation est considérée comme un comportement organisationnel visant à acquérir une légitimité dans un champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983 ; Haunschild et Miner, 1997 ; Mizuchi et Fein, 1999). Pour un économiste, l'imitation est considérée soit comme génératrice de mouvements concurrentiels (Tirole, 1990), soit comme une décision rationnelle prise sur la base des résultats et des informations disponibles dans l'environnement (Banerjee, 1992 ; Pingle, 1995). Pour un chercheur en management stratégique, une organisation ne peut maintenir un avantage concurrentiel que si elle dispose des ressources valorisables, rares, inimitables et insubstituables (Barney, 1991) ou s'il est le résultat d'une capacité dynamique non imitable et non reproductible (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Dans cette perspective, l'imitation dépend de l'interaction des ressources et de l'ambiguïté causale (DeFilippi et Reed, 1990 ; Cool et Dierickx, 1989). Elle est également considérée comme une menace à éviter pour bénéficier d'un avantage concurrentiel (Peteraf, 1993, Porter, 1986) et comme un moyen d'acquérir les expériences des autres (Levitt et March, 1988 ; Levinthal et March, 1993 ; Haunschild et Miner, 1995). Nous constatons ainsi que l'appartenance d'un chercheur à un courant théorique peut influencer sa conception vis-à-vis de l'imitation qui peut impacter les hypothèses qu'il produit et les résultats d'une recherche. Par exemple, les chercheurs qui s'inscrivent dans le néo-institutionnalisme (Haunschild, Miner, DiMaggio, Powell) ont une

vision plutôt positive, et plus négative pour ceux qui s'inscrivent en économie industrielle (Porter, Caves, Peteraf) ou en « Resources-Based View » (Barney, Teece, Pisano, Shuen).

### **3.3 La méthodologie mise en œuvre**

En plus de l'influence des choix conceptuels et théoriques du chercheur, les choix méthodologiques pour accéder à la réalité peuvent expliquer la raison pour laquelle nous constatons une divergence dans la littérature. Deux facteurs peuvent influencer les résultats des travaux sur l'imitation : la prise en compte de la dimension temporelle et le choix qualitatif / quantitatif.

Sur la base des travaux de Schnaars et la définition d'Haunschild que nous avons rappelé, l'étude de cas longitudinale apparaît mieux expliquer la réussite ou l'échec d'une organisation imitatrice. Une analyse dynamique est plus fiable pour étudier des phénomènes comme l'imitation. Cela peut permettre au chercheur de saisir toutes les situations possibles de  $t_0$  (lancement d'innovation) jusqu'à  $t_n$  (lancement de la dernière imitation). En effet, un imitateur juste après  $t_0$  peut réussir et réaliser des performances très importantes, alors que celui qui imitera à  $t_n$  peut se trouver dans une situation de saturation de marché, et donc échouer. Pour juger de la performance des organisations imitatrices, il nous semble donc que l'étude longitudinale est plus adaptée aux recherches concernant l'imitation. A l'inverse, en cas d'une innovation non intéressante sur le marché, l'imitateur, directement après  $t_0$ , peut échouer, alors que cette innovation peut être adaptée plus tard par une autre organisation avec des changements. En la lançant à  $t_{n-1}$ , elle pourra réussir à dominer le marché. Mansfield (1985) a ainsi montré qu'une innovation est connue par les concurrents dans un délai moyen d'un an et autour de six mois pour un tiers d'entre eux. Ce délai est variable selon le type d'innovation (produit ou procédé). Pour les produits, le délai médian est de six à douze mois. Il est plus long pour les procédés, entre six à dix-huit mois, excepté dans l'industrie de la chimie et de la pharmacie. Dans un autre article, Bensebaa (2000) indique que le délai médian des réactions dans le secteur presse magazine en France, face à des actions innovantes, est de 1 755 jours pour la presse news et de 743 jours pour la presse économique. Ces deux auteurs ont avancé l'hypothèse d'une différence de délai de décodage d'une innovation ou d'une action par la complexité du secteur.

Dans l'industrie des fabricants des composants mécaniques pour véhicules dans quatre pays (Allemagne, États-Unis, Grand Bretagne et France), avec un échantillon de 749 organisations, Baize (1999) identifie quatre variables qui peuvent expliquer les délais importants d'une réaction imitative : le nombre d'organisations avec des actifs pour mettre au point une

innovation, le temps d'apprentissage nécessaire, l'expérience de l'organisation innovatrice et la description de l'innovation en détail pour reproduire la même chose. Dans tous les travaux sur le délai d'imitation, les chercheurs expliquent les différences de délais par les contraintes à l'imitation posées par les organisations innovantes.

En plus de la dimension longitudinale, l'étude multi-cas peut permettre au chercheur de comparer les différentes situations (échec et réussite) possibles. La majorité des travaux sur l'imitation se concentre sur les études de cas unique, ce qui peut expliquer pourquoi certains ont constaté le bienfait de l'imitation et d'autres le contraire. Nous estimons qu'il est plus cohérent de saisir les capacités d'imitation sur un seul marché avec plusieurs cas (logique de réplique) que sur des marchés ou secteurs différents.

De notre point de vue, l'approche quantitative permet d'obtenir des résultats valides -au moins au niveau de la population étudiée- en travaillant sur de grands échantillons et sont donc plus facilement généralisables. C'est elle qui est majoritairement utilisée dans les études de notre échantillon (Annexe 1).

Cependant, les études quantitatives ne permettent généralement pas de s'assurer qu'une organisation a volontairement choisit d'imiter, ce qui nous semble être un des éléments majeurs de l'imitation, ni de savoir si l'imitation est totale ou partielle. De plus, l'approche qualitative apparaîtra également plus fiable car mener des entretiens peut permettre le repérage précis de ce qui est imité, notamment lorsque cet objet présente des ambiguïtés comme l'imitation d'une stratégie ou d'une pratique. Nous considérons en effet l'imitation comme un sujet potentiellement sensible car une organisation peut éviter de mettre en avant son comportement d'imitateur, a priori moins valorisant que celui d'innovateur. Demander à des acteurs de répondre à un questionnaire sur l'imitation n'est donc pas toujours évident, ou présente des biais. Comptabiliser l'adoption d'une pratique ou le lancement d'un produit ne dit rien sur sa la volonté d'imiter. D'une façon générale, le choix d'une démarche de recherche peut donc influencer les résultats concernant les sujets sensibles comme l'imitation. Nous considérons que les recherches sur l'imitation sont susceptibles de déboucher sur des résultats différents quant à la performance. Des résultats valides pour les méthodologies quantitatives mais sujettes à caution concernant les phénomènes d'imitation saisis. Des résultats fiables pour les méthodologies qualitatives mais avec une faible validité externe.

### **3.4 Les niveaux et unités d'analyse adoptés**

Le choix d'un niveau d'analyse peut influencer les résultats d'une recherche sur l'imitation. Trois niveaux peuvent être distingués dans un secteur ou sur un marché: le niveau de

l'entreprise focale ; de la dyade ; le niveau aggloméré. L'étude des retombées d'une stratégie d'imitation est potentiellement différente selon que l'on prenne en compte l'un ou l'autre de ces niveaux d'analyse.

Une recherche sur les résultats d'une stratégie d'imitation au niveau d'une organisation peut être limitée par le fait que le chercheur néglige le rôle des interactions concurrentielles sur les performances des comportements imitatifs des organisations. Se concentrer uniquement sur une seule organisation imitatrice peut donc présenter un biais concernant la détermination des conséquences réelle d'une stratégie d'imitation. Par exemple, dire qu'une organisation imitatrice a réussi sans la comparer avec les autres organisations imatrices et surtout avec l'organisation innovatrice n'a pas beaucoup de sens sauf à vouloir étudier les capacités intra-organisationnelles dédiées à l'imitation.

Si nous supposons qu'une stratégie d'imitation réussie est celle qui permet de réduire l'écart concurrentiel entre l'organisation imitatrice et l'organisation innovatrice, les niveaux pertinents sont donc ceux de la dyade ou du secteur. La prise en compte de ce dernier niveau nous semble cruciale car la réussite ou l'échec d'un choix d'imitation dépend en grande partie de ce qui apparaît au niveau aggloméré d'un secteur ou d'un marché. Etre le premier imitateur d'une innovation peut par exemple se révéler payant mais l'être moins lorsque l'on est le centième à imiter. Analyser les stratégies d'imitation requiert donc de prendre en compte un niveau d'imitation plus large que celui de la firme imitatrice.

Un autre élément qui peut expliquer l'existence de la divergence des travaux sur l'imitation est le choix d'une unité d'analyse. Les retombées positives d'une imitation d'un produit sont facilement identifiables, alors que celles d'une imitation d'un positionnement ou d'une décision stratégique sont plus ambiguës et difficiles à identifier (ambiguïté causale de l'objet imité) car impactées par de multiples variables indépendantes.

La facilité d'imiter dépend également de l'objet à imiter. L'imitation d'un produit est plus facile que l'imitation d'une pratique ou d'une technologique. Une organisation peut réussir une imitation produit, mais non pas une imitation de procédés ou technologique faisant intervenir des savoirs tacites ou des liens entre activités difficiles à reproduire (Porter et Siggelkow, 2008). Cela peut expliquer la divergence entre les auteurs, voire les évolutions d'un même auteur. Ainsi, le changement de point de vue de Porter sur l'efficacité des stratégies d'imitation peut être expliqué par son changement de niveau d'analyse de l'imitation. Alors qu'il critiquait en 1986 les stratégies d'imitation inter-organisationnelle, soulignant qu'une stratégie doit être unique, dix ans plus tard, dans son article intitulé « What

is strategy ? », il soulignait l'« efficacité opérationnelle » de l'imitation en lui reconnaissant un effet positif sur la performance des organisations imitatrices.

Pour parler de la réussite ou de l'échec d'une imitation, il est donc indispensable de distinguer les objets imités. Dans son article consacré aux actions et réactions stratégiques, Bensebaa (2000) attire par exemple l'attention sur les caractéristiques des actions qui peuvent influencer les réactions potentielles des concurrents et leur comportement imitatifs (actions irréversibles, actions intenses, actions spécifiques et actions innovantes). La comparaison entre une stratégie d'imitation réussie et ratée doit être associée aux caractéristiques des objets à imiter. Autrement dit, nous ne pouvons pas comparer la réussite d'une imitation d'un service avec l'échec d'une imitation d'une nouvelle technologie complexe, ou considérer symétriquement la réussite d'une imitation d'un produit simple et la réussite d'un produit complexe.

### **3.5 La prise en compte de l'organisation imitatrice**

Un autre élément peut permettre d'expliquer la réussite ou l'échec d'une imitation, à savoir les capacités possédées par les organisations imitatrices. L'imitation réussie dépend des capacités de l'organisation qui imite (capacité d'imitation), au même titre que l'innovation dépend des compétences et ressources de l'innovateur. Ces dernières peuvent être à l'origine de la réussite de certaines organisations ou de l'échec d'autres. Les organisations imitatrices qui possèdent des capacités et ressources stratégiques peuvent imiter et réussir sur un marché concurrentiel. Une organisation qui investit dans la recherche et le développement de l'imitation peut réussir facilement par rapport à une organisation qui tente de reproduire exactement la même chose. Dans certains cas, les organisations doivent adapter et absorber ce qu'elles veulent imiter. Nous considérons qu'une recherche sur la réussite ou l'échec d'une stratégie d'imitation sans prise en compte des capacités d'imitation (R&D de l'imitateur, capacité vicariante, capacité de collecte d'informations) pose des problèmes de validité. Cela peut expliquer la divergence dans la littérature : les organisations qui réussissent leur imitation détiennent des capacités à imiter et celles qui échouent ne possèdent pas des capacités « stratégiques » d'imitation. Cependant, ce point est rarement pris en compte dans les travaux empiriques sur l'imitation alors que symétriquement, les travaux sur les innovations repèrent généralement les capacités, ressources ou dispositifs organisationnels qui permettent de réussir les innovations.

La réussite d'une organisation à imiter dépend notamment de ses actifs complémentaires. Il est clair que les grandes organisations peuvent facilement exploiter les innovations des petites entreprises et les dépasser. Il est possible que la réussite d'une imitation soit associée à de



grandes entreprises et l'échec à de petites entreprises qui ont essayé d'imiter. Ces actifs peuvent être utilisés comme des « variables de contrôle » dans une recherche sur les stratégies d'imitation. Schnaars (1994) est l'un des chercheurs qui soutient la réussite des stratégies d'imitation dans le monde des affaires. Mais nous pouvons constater, dans ces vingt-huit cas étudiés, que les organisations qui ont réussi leur imitation sont des grandes entreprises qui possèdent des actifs financiers, matériels et commerciaux très importants, comme IBM, Microsoft, Visa/Mastercard, American Express, Boeing, Nikon et HP, qui permettent de surpasser les innovateurs.

Une recherche sur les stratégies d'imitation devrait, dans la mesure du possible, prendre en compte ces deux éléments (capacités et actifs complémentaires) qui sont primordiaux dans l'analyse des données et du terrain de recherche.

### **3.6 Le choix du terrain d'étude**

Le choix d'un terrain n'est jamais neutre sur les résultats d'une recherche. Le type de secteur ou de produit étudié aura un impact sur les résultats. Par exemple, dans les secteurs avec une forte incertitude technologique et des changements rapides et nombreux, les innovateurs semblent l'emporter face aux imitateurs (Zheng Zhou, 2006), même si il est toujours difficile de faire la part des choses dans le rôle joué par les facteurs intra-organisationnels. Le succès de l'innovation peut en effet toujours être relié à des compétences supérieures des innovateurs.

Selon les terrains étudiés, les barrières à l'imitation sont plus ou moins élevées (ce qui renvoie à l'objet imité – voir ci-dessus). Il est possible que les travaux qui défendent la réussite du choix de l'imitation se soient focalisés sur des objets imités sans fortes barrières à l'imitation, contrairement aux travaux sur l'échec de l'imitation. La notion de barrières à la concurrence a été identifiée pour la première fois en sciences économiques. Selon Forgues et Lootvoet (2006), ces barrières sont basées sur un raisonnement avantageant plus le produit que le processus de fabrication. Elles sont généralement d'ordre juridique. C'est ce que Demsetz (1982) a souligné, quand il affirme qu'une organisation protégée par un brevet possède une barrière à l'imitation.

L'échec d'une stratégie d'imitation dépend des aptitudes des organisations innovatrices à rendre l'imitation coûteuse et complexe. Imiter n'est pas un acte aisé. Reproduire une stratégie, un produit ou une pratique présuppose la résolution d'un nombre important de problèmes qui peuvent être de nature à freiner la réussite de cette imitation : des barrières à la mobilité pour protéger un positionnement dans un groupe stratégique (Caves et Porter, 1977 ;

Porter, 1979), un dépôt de brevets (Demsetz, 1982), une adoption des stratégies complexes (Rivkin, 2000), des stratégies de ruptures difficilement reproductibles (Dumoulin et Simon, 2005), *l'ambiguïté causale* (Lippman et Rumelt, 1982 ; DeFillippi et Reed, 1990 ; Mosakowski, 1997), une utilisation de compétences tacites (Pisano, Shuen et Teece, 1997), ou une exploitation des ressources et compétences dépendantes des autres ressources dans les processus de l'organisation (Cool et Dierickx, 1989 ; Teece *et al.*, 1997). La présence de ces contraintes à l'imitation dans certains secteurs peut permettre de comprendre pourquoi certaines organisations ne réussissent pas leur imitation. Un chercheur qui étudie les barrières à l'imitation peut conclure que cette dernière est une stratégie vouée à l'échec. L'opposition entre la construction des barrières par les organisations innovatrices et leur destruction par des imitateurs peut expliquer la raison pour laquelle certaines organisations arrivent à dépasser ces barrières et d'autres non.

## DISCUSSION

Dans cet article, nous avons exploré les deux grandes positions présentes dans la littérature quant aux résultats des stratégies d'imitation. Nous avons recensé les différents éléments du design de recherche qui peuvent expliquer les divergences observées dans la littérature sur les échecs ou réussites des stratégies d'imitation. Nous considérons que toutes les étapes d'un design de recherche influencent potentiellement ce lien que ce soit la définition du concept, le cadre théorique dans lequel s'inscrit le chercheur, ses choix méthodologiques, le terrain étudié, ou le niveau d'analyse auquel il se place. Chaque étape peut être considérée comme une source de variation dans la relation imitation – performances. Ces cinq éléments sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Éléments explicatifs	Composants	Description
<b>Définition</b>	Concept d'imitation	L'utilisation de différentes définitions pour traiter le sujet peut influencer les résultats d'une recherche.
	Typologie des imitations	Les résultats d'une imitation peuvent différer d'un type d'imitation à l'autre (imitation partielle, imitation totale, imitation réflexive).
<b>Cadre conceptuel et théorique adopté</b>	Inscription théorique	L'imitation est perçue différemment selon l'appartenance théorique des chercheurs.
<b>Méthodologie mise en œuvre</b>	Choix d'une approche qualitative ou quantitative	Les méthodologies longitudinales sont préférables pour appréhender dans le temps la question des réactions des organisations imitatrices. Les méthodologies qualitatives sont mieux adaptées pour repérer empiriquement la stratégie d'imitation et notamment la volonté d'imiter. Les méthodes quantitatives permettent de généraliser la relation entre imitation et performances.

		Les entretiens sont préférables aux questionnaires et aux données secondaires quand la stratégie d'imitation est un sujet sensible sur le terrain d'étude.
<b>Niveaux et unités d'analyse adoptés</b>	Choix du terrain	La facilité d'accès aux terrains peut influencer les résultats d'une recherche sur l'imitation. Les barrières à l'imitation varient d'un terrain à un autre.
	Niveau d'analyse	Les résultats d'une recherche sur la performance d'une stratégie d'imitation varient selon le niveau d'analyse adopté.
	Unité d'analyse	La difficulté d'imiter un objet plutôt qu'un autre est un élément important dans l'explication de la réussite d'une stratégie d'imitation par certaines organisations et non par d'autres.
<b>Prise en compte de l'organisation imitatrice</b>	Capacité d'imitation	La réussite d'une stratégie d'imitation dépend largement des capacités développées par les organisations imitatrices.
	Actifs complémentaires	Les grandes entreprises peuvent réussir plus aisément une imitation que les petites entreprises. La négligence de ce point dans une recherche sur l'imitation peut influencer les résultats.
<b>Choix du terrain d'étude</b>	Barrières à l'imitation	Les barrières à l'imitation influencent la plus ou moins grande facilité à imiter et donc le résultat de ce choix.

Tableau 3: Les facteurs explicatifs des divergences de la littérature concernant la réussite et l'échec d'une stratégie d'imitation

Il est difficile, voire impossible, de limiter ces sources de variations. Par exemple, les choix méthodologiques débouchent sur un arbitrage entre validité (notamment externe) et fiabilité. Tenir compte à la fois des capacités des entreprises à innover, des caractéristiques des objets imités, des types d'imitation et des effets agglomérés de l'imitation laissent envisager un travail empirique colossal. Notre propos ne peut donc pas être de désigner ce qu'est le « bon » et unique design de recherche. Par contre, les influences du design sur l'échec ou à la réussite d'une stratégie d'imitation pointées dans cet article doivent permettre de prendre un certain nombre de précautions quant au design envisagé pour de futures recherches sur l'imitation et surtout d'explicitier les choix du chercheur :

- (a) Être conscient que la dimension temporelle a un impact sur la qualité de la relation imitation/performance. Nous recommandons aux chercheurs d'utiliser des études longitudinales (quantitatives ou qualitatives) afin d'introduire la dimension temporelle dans leur analyse. Le timing des réactions imitatrices peut en effet influencer la performance des organisations imitatrices. Une organisation imitatrice a par exemple plus de chances de réussir si elle réagit rapidement. La performance d'une réaction imitatrice sera donc plus significative si le délai de réaction est pris en considération.
- (b) Prendre en compte différents niveaux d'analyse afin de moduler une relation dyadique par les effets agrégés des comportements. Une étude multi-niveaux nous semble plus pertinente pour comprendre pourquoi certaines organisations imitatrices réussissent et d'autres non. Par exemple, le niveau organisationnel permettra d'expliquer la réussite ou l'échec d'une imitation de l'intérieur de l'organisation, en tenant compte des

compétences et ressources des entreprises imitatrices. Le niveau inter-organisationnel peut être complémentaire dans le sens où une analyse à ce niveau permet d'associer la réussite ou l'échec de l'imitation aux contraintes qui pèsent sur les organisations imitatrices (être le premier imitateur n'a a priori pas le même sens et les mêmes effets qu'être le dixième). Pour compléter une étude sur les stratégies d'imitation, une analyse au niveau du contexte plus large comme le marché ou le secteur est également indispensable. Les forces environnementales peuvent influencer la performance d'une stratégie d'imitation. Nous suggérons l'utilisation d'une analyse multi-niveaux pour comprendre la réussite ou l'échec d'une stratégie d'imitation.

- (c) Définir clairement le concept d'imitation. Bien définir le concept d'imitation avant de commencer une étude sur les stratégies d'imitation est déterminant dans la suite de la recherche (collecte et analyse de données et présentation du résultat). Par exemple, introduire la notion d'intentionnalité dans l'action d'imiter peut influencer le processus de collecte des données : les entretiens doivent être menés avec des acteurs qui prennent des décisions d'imitation et non pas avec n'importe quels acteurs qui participent au processus d'imitation. La définition du concept d'imitation doit être claire et différente des autres concepts associés, comme ceux de mimétisme, de la contrefaçon ou de benchmarking.
- (d) Définir le type d'imitation en jeu. Certains travaux sur les stratégies d'imitation ne prennent pas en considération l'existence de différents types d'imitation (imitation totale, imitation partielle ou imitation réflexive (qui peut se définir comme une imitation de ses propres pratiques ou manœuvres appliquées à d'autres contextes)). Ces différents degrés d'imitation peuvent avoir un effet sur la relation à la performance. Une étude comparative entre les différents types d'imitation pourrait également s'avérer préférable pour approfondir une étude sur les stratégies d'imitation dans un secteur.
- (e) Tenir compte des caractéristiques du terrain d'investigation pour établir les conditions de validité de la recherche :
- tous les objets imités (pratique, stratégie, produit, choix de localisation) ne présentent pas le même degré d'ambiguïté. Ce degré d'ambiguïté devrait être discuté pour établir les conditions de validité d'un travail.

- L'hétérogénéité des organisations imitatrices quant aux actifs complémentaires qu'elles possèdent et aux capacités d'imitation qu'elles développent pour imiter.
- L'intensité concurrentielle sur le marché : l'imitation sur les marchés très concurrentiels peut être plus valorisée que sur les marchés à faible intensité concurrentielle.
- Le degré de protection des actions : une même organisation peut réussir une imitation sur un marché et échouer sur un autre. La prise en compte des barrières à l'imitation sur un terrain de recherche peut augmenter la validité des résultats à obtenir.

(f) La sensibilité au sujet de l'imitation sur certains marchés. L'accès à la réalité sur un sujet comme l'imitation n'est pas toujours aisé. Il est possible d'interroger un acteur d'une organisation imitatrice sans entendre à aucun moment le mot « imitation » dans ses réponses. La stratégie d'imitation peut être considérée comme une stratégie « honteuse » que l'imitation soit un cas de réussite ou un cas d'échec. En cas de réussite, les acteurs peuvent avoir honte d'être considérés comme des personnes sans talent ou frauduleuses. En cas d'échec, la honte est double : le fait d'avoir imité et le fait d'avoir échoué. Pour dépasser ce problème, nous recommandons aux chercheurs d'utiliser une approche exploratoire avec des entretiens semi-directifs. Il est préférable aussi de ne pas interroger l'acteur directement sur l'imitation. Le choix des personnes à interroger est également important. Par exemple, il est conseillé de réaliser des entretiens avec d'anciens acteurs de terrain ou d'essayer de construire une intimité avec les acteurs et refaire plusieurs fois l'entretien avec les mêmes personnes.

## CONCLUSION

Le design des recherches en management présentent souvent des limites (Grunow, 1995) : manque d'articulation entre théorie et empirie, faible explicitation des choix opérés, difficultés d'accumuler des résultats sur le même thème. Ce constat sévère réalisé il y a une quinzaine d'année sur la recherche en management peut encore s'appliquer aujourd'hui aux recherches portant sur l'imitation. Les études empiriques sont nombreuses sur le thème mais ne permettent pas de cumuler des connaissances sur les conditions de réussite ou d'échec de cette stratégie. Nous avons cherché à attirer l'attention des chercheurs sur certains éléments clés du design qui doivent être pris en compte pour améliorer la validité des travaux empiriques et dessiner les conditions de validité de ces travaux. Cependant, le design de recherche constituera toujours un compromis entre des a priori théoriques et des éléments concrets de réalisation d'une étude (accès au terrain, mesures effectuées...).

Elaborer une étude sur la stratégie d'imitation nécessite des réflexions concernant les points suivants : la définition de l'imitation retenue, le cadre conceptuel et théorique adopté, l'approche méthodologique mise en œuvre, les niveaux et unités d'analyse adoptés, la prise en compte de l'organisation imitatrice et le choix du terrain. Nous avons également présenté, quelques précautions à prendre avant et durant une étude sur les stratégies d'imitation.

Cette contribution méthodologique a intentionnellement pris le parti de comprendre les divergences entre les résultats de la littérature. Notre objectif n'a pas été de défendre l'une ou l'autre position concernant le succès des stratégies d'imitation, mais de proposer certains éléments qui peuvent donner une autre vision des différentes contributions.

## Références

- Ansoff, H. I. (1987), Strategic Management of Technology, *Journal of Business Strategy*, 7:3, 28-39.
- Asaba, S. et M. B. Lieberman (1999), Why do firms behave similarly? A study on new product introductions in the Japanese soft-drink industry, *Academy of Management Proceedings '99*, M1-M6.
- Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17:1, 99-120.
- Barreto, I. et C. Baden-Fuller (2006), To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences, *Journal of Management Studies*, 43:7, 1559-1581.
- Baum, J. A. C., S. X. Li et J.M. Usher (2000), Making the next move: How experiential and vicarious learning shape locations of chains' acquisitions, *Administrative Science Quarterly*, 45:4, 766-801.
- Bensebaa F. (2000), Actions stratégiques et réactions des entreprises, *M@n@gement*, 3:2, 57-79.
- Bourkha, B. (2012), L'hyperimitation, un facteur déterminant de la dynamique concurrentielle : le cas de secteur bancaire marocain. *XXIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 6-8 Juin, Lille-France.
- Bourgeois, L. J. et K.M. Eisenhardt (1988), Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry, *Management Science*, 34:7, 816-835.
- Bowman, D. et Gatignon, H. (1996), Order of entry as a moderator of the effect of the marketing mix on market share, *Marketing Science*, 15:3, 222-242.
- Brandes, U., M. Hoefler et J. Lerner (2006), WordSpace – Visual summary of text corpora. In Proc. IST/SPIE's 18th Ann. Intl. Symp. Electronic Imaging (VDA '06).
- Carpenter, G. et K. Nakamoto (1989), Consumer preference formation and pioneering advantage, *Journal of Marketing Research*, 26:3, 285-298.
- Caves, R. et M. E. Porter (1977), From entry barriers to mobility barriers, *Quarterly Journal of Economics*, 91:2, 421-41.
- Cherchem, M. (2012) The Impact of the Imitation and Innovation Marketing in Services the Case of the Banks and Insurance, *Technology and Investment*, 3:2, 57-62.
- Cool, K., et I. Dierickx (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35:12, 1504-1511.
- D'Aveni, R. A. (1994), *Hypercompetition – Managing the dynamics of strategic maneuvering*, The Free Press.
- D'Aveni, R. A. (2010), *Beating the commodity trap: How to maximize your competitive position and increase your pricing power*, Boston, MA: Harvard Business Press.
- Delios, A. et W.J. Henisz (2001), Uncertainty, imitation, and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-1996, *Administrative Science Quarterly*, 46:3, 443-475.
- Delios, A., A.S. Gaur et S. Makino (2008), The Timing of International Expansion: Information, Rivalry and Imitation Among Japanese Firms, 1980–2002, *Journal of Management Studies*, 45:1, 169-195.
- Demil, B. et X. Lecocq (2006), La malédiction des suiveurs : Mimétisme, mortalité et lock-in cognitif, *XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy - Genève, 13- 16 juin.
- Demil B.(2009), « Les stratégies de pionnier et de suiveur », in F. Leroy et S. Yami (coordonné par), *Management stratégique de la concurrence*, Dunod, chapitre 3, p. 33-42.
- Demsetz, H. (1982), Barriers to Entry, *The American Economic Review*, 72:1, 47-57.
- Dumoulin, R. et E. Simon (2005), L'impossible Réplication D'une Stratégie De Rupture En Pme, *Revue Française de Gestion*, 31:155, 75-95.
- D'Aveni, R. (1995): *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.
- Deephouse, D. L. (1999), To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance, *Strategic Management Journal*, 20:2, 147-166.
- Ethiraj, S. K. et D. H. Zhu (2008), Performance effects of imitative entry, *Strategic Management Journal*, 29:8, 797-817.
- Forgues, B. et E. Lootvoet (2006), Avantage concurrentiel durable Imitation et ambiguïté causale, *Revue Française de Gestion*, 165:6, 197-209.
- Garcia-Pont, C. et N. Nohria (2002), Local versus global mimetism: the dynamics of alliance formation in the automobile industry, *Strategic Management Journal*, 23:4, 307-321.

Geletkanycz, M. A. et D. C. Hambrick (1997), The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance, *Administrative Science Quarterly*, 42:4, 654-681.

Golder, P. et G. Tellis (1993), Pioneering advantage: Marketing logic or marketing legend, *Journal of Marketing Research*, 30:2, 158-170.

Greve, H. R. (1996), Patterns of competition: The diffusion of a market position in radio broadcasting, *Administrative Science Quarterly*, 41:1, 29-60.

Grunow, D. (1995), The research design in organization studies : problems and prospects, *Organization Science*, 6:1, 93-103.

Guillén, M. F. (2003), Experience, imitation, and the sequence of foreign entry: Wholly owned and joint-venture manufacturing by south korean firms and business groups in china, 1987-1995, *Journal of International Business Studies*, 34:2, 185-198.

Haunschild, P. R. et A. S. Miner (1997), Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 42:3, 472-500.

Hun, L., Smith, K. G., Grimm, C. M. et A. Schomberg (2000), Timing, order and durability of new product advantages with imitation, *Strategic Management Journal*, 21:1, 23-30.

Johnson, G., K. Scholes, R. Whittington et F. Fréry (2008), *Stratégique*, Pearson. (8ème édition)

Katz M.L. et C. Shapiro (1985), Network externalities, competition and compatibility, *American economic review*, 75:2, 424-440.

Kerin, R. A., Varadarajan, P. R. et R. A. Paterson (1992), First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework and research propositions, *Journal of Marketing*, 56:4, 33-52.

Lee, K. et J.M. Pennings (2002), Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form, *Academy of Management Journal*, 48:1, 144-162.

Lee, R. P. et K. Zheng Zhou (2012), Is Product Imitation Good for Firm Performance? An Examination of Product Imitation Types and Contingency Factors, *Journal of International Marketing*, 20:3, 1-16.

Leroux, E. et P.C. Pupion (2006), Diffusion des erp et comportements mimétiques, *XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy - Genève, 13-16 juin.

Lieberman, M. et D. Montgomery (1988), First-Mover Advantages, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Special Issue: Strategy Content Research, 41-58.

Lieberman, M. B. et S. Asaba (2006), Why do firms imitate each other?, *Academy of Management Review*, 31:2, 366-385.

Lilien G. et E. Yoon (1990), The timing of competitive market entry: an explanatory study of new industrial products, *Management Science*, 36:5, 568-585.

Lippman S. et R. Rumelt (1982), Uncertain imitability : ana analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *Bell Journal of Economics*, 13:2, 418-443.

Ma, H. et R. Karri (2005), Some sure ways to lose your competitive advantage, *Organizational Dynamics*, 34:1, 63-76.

Montant, E. et P.C. Pupion (2004), Le rôle du mimétisme dans les choix fiscaux, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 10:1, 103-126.

Mosakowski, E. (1997), Strategy making under causal ambiguity: conceptual issues and empirical evidence, *Organization Science* 8:4, 414-442.

Mouricou, P. (2006), Toujours la même chanson : Les logiques mimétiques des radios musicales, *Revue française de Gestion*, 32:164, 77-94.

Mueller, D. (1997), *Perspectives on Public Choice: A Handbook*, Cambridge University Press, Cambridge.

Mansfield E. (1985), How Rapidly does New Industrial Technology Leak Out?, *Journal of Industrial Economics*, 34:2, 217-223.

Mansfield E., Schwartz M. et S. Wagner (1981), Imitation costs and patents : an empirical study, *The Economic Journal*, 91:364, 907-918.

Nelson, R. et S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (Mass.), Belknap Press/Harvard University Press.

Peteraf, M.A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14:3, 179-191

Porter, M.E. (1979), The Structure Within Industries and Companies Performance. *Review of Economics and Statistics*. 61:1, 214-227.



Porter, M.E (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, 426p.

Porter M. E. (1986), *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions.

Porter M.E. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74:6, 61-78.

Porter M.E., Siggelkow N. (2008), « Contextual interactions within activity systems and sustainability of competitive advantage », *Academy of Management Perspectives*, 22 (2), pp. 34-56.

Reed, R. et R. DeFillippi (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15:1, 88-102.

Rivkin, J. W. (2000), Imitation of Complex Strategies, *Management Science*, 46:6, 824-844.

Robinson W. et C. Fornell (1985), Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries, *Journal of Marketing Research*, 22:3, 305-317.

Royer, I., et P. Zarlowski (1999). Echantillons, In THIÉTART, R.A., (coll.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.188-223.

Schnaars, S. P. (1994), *Managing imitation strategies*, The Free Press.

Schumpeter, J. (1939), *Business cycles, a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*, McGraw-Hill Book Company , New York and London.

Sirmon, D., J. L. Arregle, M. Hitt et J. Webb (2008), The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32:6, 979-988.

Szymanski D. M., L. C. Troy et S. G. Bharadwaj (1995), Order of Entry and Business Performance : An Empirical Synthesis and Reexamination, *Journal of Marketing*, 59:4, 17-33.

Thiétart R.A. (1990), *La stratégie d'entreprise*, Mc Graw-Hill, 2ème édition.

Teece, D. J., G. Pisano et A. Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal* 18:7, 509-533.

Terpstra, V. et C. M. Yu (1988), Determinants of Foreign Direct Investment in US Advertising Agencies, *Journal Of International Business Studies*, 19:1, 33-47.

Yu, C. et K. Ito (1988), Oligopolistic reaction and foreign direct investment: The case of the U.S. tire and textile industries. *Journal of International Business Studies*, 19:3, 449-460.

Zhang, S. et A. B. Markman (1998), Overcoming the early entrant advantage: The role of alignable and nonalignable differences, *Journal of Marketing Research*, 35:4, 413-426.

Zheng Zhou K. (2006), Innovation, imitation, and new product performance: the case of China, *Industrial Marketing Management*, 35:3, 394-402.

## Annexe 1. Echantillon des études empiriques traitant des performances de l'imitation

Travaux	Cadre théorique	Cadre conceptuel	Méthodologie	Niveau d'analyse	Organisations étudiées	Terrains étudiés	Contributions
<b>Lee et Zheng Zhou (2012)</b>	Théorie néo-institutionnelle Resource-Based View	Imitation pure Imitation créative	Quantitative (modélisation)	Organisation	Imitatrices	Electronique, Technologies de l'information, des télécommunications et matériel informatique	L'imitation créatrice a un fort effet positif sur la performance financière que l'imitation pure
<b>Ethiraj et Zhu (2008)</b>	Information-based imitation Resource-Based View	Imitation	Quantitative (étude longitudinale)	Organisation	Imitatrices Innovatrices	Industrie des médicaments de marque	L'imitation peut influencer positivement la performance de l'organisation imitatrice et négativement celle de l'organisation innovante.
<b>Cherchem (2012)</b>	Théorie de l'organisation industrielle	Imitation	Qualitative (étude de cas)	Organisation	Imitatrices Innovatrices	Banques et assurances algériennes	L'imitation détruit l'avantage concurrentiel des organisations innovatrices. Les banques réalisent des résultats médiocres avec les produits imités
<b>Posen, Lee et Yi (2011)</b>	Théorie de l'organisation industrielle Théorie évolutionniste	Imitation parfaite Imitation imparfaite	Quantitative (simulation)	Organisation Industrie	Imitatrices	50 firmes dans une industrie	L'imitation imparfaite peut produire des bons résultats pour les organisations suiveuses et elles peuvent dépasser les organisations pionnières. Par contre, les résultats des imitations parfaites sont faibles.
<b>Geletkany et Hambrick (1997)</b>	Théorie de la prise de décision Théorie néo-institutionnelle	Imitation	Quantitative (modélisation)	Organisation	Imitatrices	L'industrie alimentaire de marque et l'industrie informatique	L'imitation influence positivement la performance financière et commerciale des organisations imitatrices
<b>Bowman et Gatignon, (1996)</b>	First-mover avantage	Imitation (Entrée tardive)	Quantitative (modélisation)	Organisation	Innovatrices (pionnières)	Marché des véhicules utilitaires sport et le marché de la fourgonnette	La performance des organisations imitatrices est limitée par les coûts d'entrée sur les marchés
<b>Schnaars (1994)</b>	Last-mover avantage	Imitation (Entrée tardive ; tow-step imitation)	Qualitative (Étude de cas historique)	Organisation	Innovatrices (pionnières) Imitatrices (suiveuses)	28 produits/24 industries	L'imitation permet à certaines organisations de rattraper les organisations pionnières et d'autres de les dépasser. La performance des organisations imitatrices est liée au niveau d'imitation.

### Annexe 1 (suite). Echantillon des études empiriques traitant des performances de l'imitation

Travaux	Cadre théorique	Cadre conceptuel	Méthodologie	Niveau d'analyse	Organisations étudiées	Terrains étudiés	Contributions
<b>Bourgeois et Eisenhardt (1988)</b>	Théorie de la prise de décision	Imitation	Qualitative (Étude de cas)	Organisation	Innovatrices	L'industrie des micro-ordinateurs	l'imitation est considérée comme une stratégie vouée à l'échec
<b>Barreto et Baden-Fuller (2006)</b>	Théorie néo-institutionnelle	imitation (isomorphisme mimétique)	Quantitative (modélisation)	Organisation	Imitatrices	Banques portugaises	les entreprises imitatrices se condamnent à des performances médiocres et elles sont largement faibles par rapport à celles réalisées par les organisations innovatrices
<b>Demil et Lecocq (2006)</b>	Théorie néo-institutionnelle Théorie de l'écologie des organisations	Imitation (isomorphisme mimétique)	Quantitative (étude longitudinale)	Organisation	Imitatrices (suiveuses)	L'industrie américaine du jeu	Les imitateurs s'enferment dans une malédiction des suiveurs: l'imitation accroît la densité de population sur la niche choisie par le pionnier/leader, réduisant la probabilité de survie sur cette niche.
<b>Sirmon, Arregle, Hitt et Webb (2008)</b>	Resource-Based View	Imitation	Quantitative (modélisation)	Organisation	Innovatrices	L'industrie manufacturière (PME françaises)	L'imitation est considérée comme une menace pour la performance des organisations innovatrices
<b>Ma et Karri (2005)</b>	Théorie de l'organisation industrielle	Imitation	Qualitative (Étude de cas)	Organisation	Innovatrice	Industrie de la photographie numérique	L'imitation détruit l'avantage concurrentiel des organisations innovatrices
<b>Teece, Pisano et Shuen (1997)</b>	Strategic conflict Théorie de l'organisation industrielle Resource-Based View	Imitation	Théorique	Organisation	Innovatrices	_____	L'imitation est une menace à éviter par les organisations innovatrices en développement des capacités dynamiques
<b>Haunschild et Miner (1997)</b>	Théorie néo-institutionnelle Théorie de l'apprentissage	Imitation	Quantitative (Modélisation)	Organisation	Imitatrices	Banques d'investissement	L'imitation des banquiers d'affaires permet aux banques de garantir une parité concurrentielle et maintenir leur part de marché
<b>Greve (1996)</b>	Théorie de l'écologie des organisations	Imitation (Isomorphisme concurrentiel)	Quantitative	Inter-organisations	Innovatrices Imitatrices	L'industrie de la radiodiffusion (EU, Canada et Mexique)	Les radios américaines s'imitent pour maintenir leur positionnement stratégique

### Annexe 1 (suite). Echantillon des études empiriques traitant des performances de l'imitation

Travaux	Cadre théorique	Cadre conceptuel	Méthodologie	Niveau d'analyse	Organisations étudiées	Terrains étudiés	Contributions
<b>Mouricou (2006)</b>	Théorie néo-institutionnelle Théorie de convention	Imitation	Qualitative	Individus & pratiques	Imitatrices	Les radios musicales françaises	Les radios musicales françaises d'imitent pour maintenir une parité concurrentielle
<b>Garcia-Pont et Nohria (2002)</b>	Théorie néo-institutionnelle	Imitation	Quantitative (modélisation)	Inter-organisations	Imitatrices	L'industrie automobile mondiale	L'imitation est une stratégie de maintien d'une parité concurrentielle
<b>Asaba et Lieberman (1999)</b>	Théorie néo-institutionnelle	Imitation (isomorphisme mimétique)	Quantitative (Modélisation)	Organisations	Imitatrices	Industrie des boissons gazeuses japonais	L'imitation permet de préserver les positions concurrentielles des organisations imitatrices et de dégrader les actions agressives des organisations innovantes.
<b>Bourkha (2012)</b>	Théorie de l'apprentissage	Imitation totale Imitation partielle Imitation réflexive	Qualitative (étude de cas)	Organisation	Imitatrices	Banques marocaines de détail	L'imitation est un facteur déterminant de la dynamique concurrentielle. Elle permet aux organisations imitatrices de réduire les délais de réaction, de différencier partiellement les réactions, ou de créer des différents points concurrentiels sur le marché.
<b>Deephousse (1999)</b>	Théorie de l'organisation industrielle Théorie néo-institutionnelle	Imitation partielle	Quantitative (Étude longitudinale)	Organisation	Innovatrices Imitatrices	Banques commerciales américaines	Les banques qui réussissent le mieux sont celles qui sont situées dans une « position intermédiaire » : partiellement différenciées et partiellement identiques