IMITATION CONCURRENTIELLE VERSUS MIMETISME ORGANISATIONNEL

COMPETITIVE IMITATION VERSUS ORGANIZATIONAL MIMICRY

DOI: 10.5281/zenodo.8332239

Ouafa EL AOUADI

Doctorante, en sciences économiques
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales
Université Mohammed Premier Oujda-Maroc

Asmae BENNACEUR

Professeur assistant
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohammed Premier Oujda-Maroc

Bilal BOURKHA

Professeur assistant
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohammed Premier, Oujda-Maroc

IMITATION CONCURRENTIELLE VERSUS MIMETISME ORGANISATIONNEL

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

RESUME

Cet article avance l'idée que la notion d'imitation n'a pas été adéquatement explorée dans le domaine du management stratégique et qu'elle a souvent été confondue avec le mimétisme. Par conséquent, notre recherche vise à mettre en évidence la distinction entre divers types d'imitation, en contraste avec les nombreuses études sur les comportements imitatifs des entreprises qui ont principalement examiné l'imitation parfaite comme unique forme d'imitation. Cette démarche vise à éclaircir les ambiguïtés présentes dans la littérature concernant l'imitation. De plus, nous souhaitons démontrer que l'application exclusive de la théorie néo-institutionnelle ne suffit pas à expliquer tous les comportements imitatifs des organisations sur un marché donné.

Ouafa EL AOUADI
Doctorante, en sciences économiques
Université Mohammed Premier Oujda-Maroc

Asmae BENNACEUR
Doctorante, en sciences économiques
Université Mohammed Premier Oujda-Maroc

Bilal BOURKHA
Doctorante, en sciences économiques
Université Mohammed Premier Oujda-Maroc

Mots-clés : Imitation, mimétisme, imitation concurrentielle, hyper-imitation, intentionnalité.

COMPETITIVE IMITATION VERSUS ORGANIZATIONAL MIMICRY

ABSTRACT

This article puts forth the idea that the concept of imitation has not been adequately explored in the field of strategic management and has often been confused with mimicry. Consequently, our research aims to highlight the distinction among various forms of imitation, in contrast to the numerous studies on imitative behaviors of firms that have primarily focused on perfect imitation as the sole form of imitation. This approach aims to clarify the ambiguities present in the literature concerning imitation. Additionally, we aim to demonstrate that the exclusive application of neo-institutional theory is insufficient to explain all imitative behaviors of organizations in a givenmarket.

Ouafa EL AOUADI

PhD student in economics
Mohammed First University, Oujda, Morocco

Asmae BENNACEUR

lecturer

Mohammed First University, Oujda, Morocco

Bilal BOURKHA

lecturer
Mohammed First University, Oujda, Morocco

Keywords: Imitation, mimicry, competitive imitation, hyperimitation, intentionality.

I. Introduction

Cinquante années après les recommandations de Levitt (1966) aux chercheurs en gestion et aux acteurs économiques, exhortant à accorder davantage d'attention et de recherche à la notion d'imitation, les travaux consacrés à ce phénomène demeurent largement lacunaires. Levitt avait remarqué que l'imitation, malgré sa fréquence dans le monde des affaires, ne suscite pas l'attention qu'elle mérite.

Cependant, au cours des dernières années, il semble que les chercheurs en gestion aient assimilé les conseils de Levitt, en accordant une attention accrue à ce phénomène. Pour illustrer cette nouvelle perspective des chercheurs à l'égard de l'imitation, bien que cette évolution demeure encore insuffisante, nous avons procédé à un examen exhaustif de la base de données de « Business Source Complete » couvrant la période de 1965 à 2013. Il en ressort que le terme « imitation » apparaît en tant que mot-clé dans 304 titres d'articles, tandis que «innovation» est présent dans 34 792 titres. DeFillippi et ses collègues (2008) ont expliqué ce faible intérêt pour l'imitation par la prolifération évidente de recherches dans le domaine des sciences de gestion.

Les chercheurs ont tendance à fréquemment associer l'imitation à d'autres termes, en particulier au concept de mimétisme. Parmi les théories utilisées pour expliquer les comportements mimétiques au sein d'une organisation, la théorie néo-institutionnelle occupe une place prépondérante. Cependant, nous estimons que cette théorie ne suffit pas à différencier les comportements mimétiques des comportements imitatifs sur des marchés concurrentiels. Par conséquent, afin d'enrichir les contributions de la théorie néo-institutionnelle, il est impératif d'examiner également la théorie de l'action raisonnée ainsi que les apports de l'école des interactions concurrentielles. Cette démarche vise à apporter une meilleure

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

clarification à la notion d'imitation entre les entreprises opérant sur un marché concurrentiel.

La recherche portant sur l'imitation en gestion concerne des décisions organisationnelles stratégiques telles que le choix d'alliances, les fusions-acquisitions, l'internationalisation, l'innovation et l'entrée sur de nouveaux marchés (voir Tableau 1).

Tableau 1 : L'imitation et la vie organisationnelle

Articles	Phénomènes	Échantillons	Contributions
Haunschil d (1993)	Acquisitions	327 firmes américaines dans quatre industries	Les entreprises imitent des modèles avec lesquels elles ont des administrateurs en commun pour fixer leur politique d'acquisition.
Haveman (1993)	Décision d'entrée sur de nouveaux marchés	313 associations américaines d'épargne et de prêt d'exploitation	Les agents de crédits américains ont tendance à répliquer les décisions d'entrée sur de nouveaux marchés de leurs concurrents les plus performants.
Greve (1995)	Positionne ment concurrent Iel	Les stations radio privées américaines	Les stations de radio américaines imitent les stations détenues par le même groupe ou des concurrents de ces dernières, soit pour adopter un nouveau positionnement concurrentiel (format) soit pour décider d'abandonner l'ancien.
Delios&Henisz (2001)	Stratégie d'internationalisation	2705décisions de localisation internationale par les multinational es japonaises dans 155 pays	Les multinationales japonaises ont tendance à imiter les choix les plus fréquemment réalisés (en particulier lorsque les modèles appartiennent au même secteur d'activité). Les organisations les moins expérimentées ont plus souvent recours à l'imitation que les autres.
Garcia-Pont &Nohria (2002)	Décisions d'alliance	180 décisions d'alliance dans 35 grandes firmes dans l'industrie automobile	L'existence d'une imitation entre les constructeurs automobiles. L'imitation serait particulièrement prononcée entre concurrents positionnés

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

			sur une même niche du marché.
Haunschil d et *al.* (2007)	Lancement de nouveaux produits	429 produits introduits par67 constructeurs decamés copes	Le lancement des camescopes aux États-Unis s'explique largement par l'existence de comportements imitatifs.
Allan & Stearns (1996)	Fusions	100 entreprises américaines	La vague de fusion au sein des entreprises américaines a été expliquée par l'imitation. Le mouvement a été initié par les entreprises marginales, en termes de statut social, puis institutionnalisé par l'effet boule de neige.
Anderson &Semadeni (2010)	Innovation organisationnelle	50 plus grands cabinets de conseil en gestion	L'innovation organisationnelle est liée à des questions telles que l'imitation et les attentes du marché.
Bourkha&Demil (2016)	Imitation concurrentielle	6 banques marocaines	L'imitation est stratégie qui peut prendre des formes différentes

À l'exception de l'article de Haunschild (1993), aucun chercheur n'a clairement défini le concept d'imitation dans les travaux repérés dans la littérature. Une grande partie de ceux ayant exploré l'imitation ont établi un lien entre la similitude observée entre les produits ou les pratiques organisationnelles, et le phénomène d'isomorphisme. Ils ont ainsi mobilisé la théorie néo-institutionnelle, dont l'essai fondateur de Powell et DiMaggio (1983) intitulé « The Iron Cage Revisited: InstitutionalIsomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », paru dans l'« American SociologicalReview ».

Le mimétisme est intrinsèquement lié, dans la perspective des néo-institutionnalistes, à une notion fondamentale, celle du "champ organisationnel" (DiMaggio& Powell, 1983). Selon la théorie néo-institutionnelle, les organisations évoluant dans un même champ organisationnel développent des normes communes et doivent progressivement adopter des comportements similaires. DiMaggio et Powell (1983) avancent que cette homogénéisation découle du concept d'isomorphisme. Ils suggèrent ainsi que les organisations partageant un même champ ont tendance à se ressembler en raison du développement de normes communes de plus en plus complexes, conduisant à l'acquisition progressive de comportements similaires. Cette similitude découle soit de règles explicites ou de lois visant à garantir ce mécanisme de convergence, soit d'activités courantes étayées par des normes, des valeurs et des attentes d'ordre culturel, ou par la volonté d'imiter les autres.

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

DiMaggio et Powell (1983) mobilisent le terme "isomorphisme" pour décrire la similitude entre les organisations. Ils soulignent que l'incertitude peut être considérée comme un indicateur du comportement d'imitation (« isomorphisme mimétique »). Deux autres types de pressions (coercitives et normatives) développées par ces deux auteurs peuvent également être sources d'isomorphisme. Cependant, elles ne peuvent pas être à l'origine de l'imitation, car les organisations sont isomorphes en raison de comportements identiques, non parce qu'elles copient intentionnellement les actions de leurs concurrents. Fligstein (1991) explique cet isomorphisme mimétique par le fait que les organisations sont étroitement enracinées dans leur contexte institutionnel (organisations, clients, fournisseurs, organismes publics), ce qui exerce des pressions sur elles, favorisant ainsi l'alignement et l'adaptation.

Si l'isomorphisme est un résultat observable au sein d'une population, le mimétisme est donc le processus qui conduit à ce résultat. Les termes "mimétisme" et "isomorphisme mimétique" sont couramment utilisés dans toutes les situations où les actions organisationnelles sont homogènes. Cependant, dans certaines recherches, la distinction entre le mimétisme et d'autres concepts, notamment celui de l'imitation, demeure floue (Baize, 1999 ; Mouricou, 2009). La clarification de cette ambiguïté est l'un des objectifs de cet article. Pour ce faire, nous combinons la théorie néo-institutionnelle avec la théorie de l'action raisonnée et l'approche des interactions concurrentielles. Cette dernière considère l'imitation comme une caractéristique des réactions sur des marchés concurrentiels (Chen, 1988 ; Smith et al., 1989, 1991). Autrement dit, c'est le degré de similitude entre une réaction et une action qui détermine le type de réaction et son intensité concurrentielle. L'adoption de cette approche permet de distinguer les différents types d'imitation ou de réactions concurrentielles, et d'envisager l'imitation sous un angle différent de la simple reproduction totale d'une innovation. De plus, la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975) soutient l'idée que le comportement des individus est déterminé par leur intention d'adopter un comportement donné. En nous appuyant sur ces deux approches, nous suggérons que la similitude observée sur des marchés concurrentiels peut s'expliquer par des facteurs autres que l'isomorphisme. L'utilisation conjointe de ces deux approches nous permettra, à notre avis, de clarifier la notion d'imitation et plus particulièrement de la distinguer du concept de mimétisme, qui constitue l'objectif principal de cet article.

Au cours de cette étude, notre objectif consistera à identifier les divers types d'imitation recensés dans la littérature. Contrairement aux chercheurs néo-institutionnalistes qui avancent que les similitudes entre les organisations résultent de l'isomorphisme, l'imitation concurrentielle est observée entre des organisations qui ne sont pas contraintes de répondre à des pressions externes ou de s'adapter, et qui présentent une certaine indépendance les unes vis-à-vis des autres.

Problématique de Recherche : Alors que la littérature abonde en travaux sur l'imitation et le mimétisme, la distinction entre ces concepts demeure floue dans de nombreux cas. Cette recherche vise à éclaircir cette distinction en explorant comment les similitudes entre les actions organisationnelles sur les marchés concurrentiels peuvent être expliquées par autre chose que l'isomorphisme. En se basant sur la théorie néo-institutionnelle, la théorie de l'action raisonnée et l'école des interactions concurrentielles, comment peut-on différencier le mimétisme, compris comme le processus d'homogénéisation des actions, de l'imitation concurrentielle qui

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

découle d'une intention d'adoption et de réaction stratégique ?

Méthodologie : Cette étude adopte une approche théorique et conceptuelle. Elle repose sur une revue systématique de la littérature pour identifier les différents types d'imitation existants et pour clarifier la notion de mimétisme à travers une perspective multidimensionnelle. En croisant les concepts de la théorie néo-institutionnelle, de l'action raisonnée et de l'école des interactions concurrentielles, cette recherche cherche à établir des cadres conceptuels qui permettent de distinguer et d'analyser les similitudes observées dans les actions organisationnelles.

Pertinence de la Recherche : Cette étude revêt une pertinence théorique en contribuant à la littérature académique sur l'imitation et le mimétisme. En clarifiant les concepts et en proposant des approches conceptuelles différenciées, elle offre un éclairage nouveau sur les mécanismes sous-jacents aux similitudes observées dans les actions organisationnelles. Du point de vue pratique, cette recherche peut aider les décideurs à mieux comprendre les motivations et les résultats des choix d'imitation et à formuler des stratégies plus ciblées dans des contextes concurrentiels. En fin de compte, elle vise à enrichir la compréhension des phénomènes d'imitation et de mimétisme dans le domaine de la gestion stratégique.

II. ENTRE L'IMITATION ET LE MIMÉTISME: QUELLE SPÉCIFICITÉ?

La définition de l'imitation varie d'un chercheur à l'autre en fonction de son cadre théorique. Par exemple, pour un chercheur en marketing, l'imitation peut se référer à la contrefaçon ou à l'homogénéité des caractéristiques des produits (Carpenter &Nakamoto, 1989). Dans le contexte de l'innovation, le terme "imitation" évoque directement l'adoption d'une nouvelle technologie (Damanpour, 1991), souvent entourée de discussions sur les systèmes juridiques et les droits de propriété intellectuelle pour protéger ces innovations.

Du point de vue sociologique (théorie néo-institutionnelle), l'imitation est perçue comme un comportement organisationnel visant à acquérir une légitimité au sein d'un champ organisationnel (DiMaggio& Powell, 1983). En économie, l'imitation peut être considérée comme étant à la fois à l'origine des mouvements concurrentiels (Tirole, 1990) et comme une décision rationnelle basée sur les informations disponibles dans l'environnement (Banerjee, 1992). À l'heure actuelle, avec la prédominance de l'approche fondée sur les ressources, pour un chercheur en management stratégique, aborder le concept d'imitation susciterait probablement des discussions autour des ressources et des capacités. En effet, le maintien d'un avantage concurrentiel pour une organisation dépend de la disponibilité de ressources précieuses, rares, inimitables et insubstituables (Barney, 1991) ou d'une capacité dynamique non imitable et non réplicable (Teece, et al., 1997). Dans cette optique, l'imitation découle de l'interaction entre les ressources et l'ambiguïté causale (DeFillippi& Reed, 1990). L'imitation est également vue comme une menace à éviter pour préserver un avantage concurrentiel (Porter, 1986), comme un moyen d'acquérir les expériences des autres (Levitt & March, 1988), voire comme une composante d'une réaction concurrentielle (Bensebaa, 2000).

Selon Haunschild (1993), une pratique est considérée comme le résultat d'une imitation si elle répond à trois conditions : "(1) une entreprise modèle expose la pratique au moment t, (2) les représentants de l'entreprise imitatrice sont exposés au modèle, et (3) l'entreprise imitatrice adopte la pratique à un moment t+x, où x est une

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

période de temps positive mais inconnue" (p. 567).

III. ENTRE L'IMITATION ET LE MIMÉTISME : UNE DISTINCTION REQUISE

Les conditions énoncées par certains chercheurs en management pour justifier les comportements imitatifs sur les marchés nous semblent insuffisantes pour démontrer que l'adoption d'une pratique par une organisation imitatrice résulte d'une imitation et non des pressions institutionnelles décrites par Powell et DiMaggio (1983) comme les seuls facteurs explicatifs d'homogénéisation entre les pratiques organisationnelles.

Contrairement à l'argumentation de Haunschild (1993), l'adoption d'une pratique par une entreprise à un moment t+x ne signifie pas nécessairement une imitation. Les entreprises peuvent simultanément et indépendamment poursuivre des pratiques similaires ou développer des produits innovants. Lorsqu'une entreprise lance une innovation, les concurrents présentent naturellement leurs propres nouveautés. Ainsi, la similitude entre les produits sur un marché ne découle pas automatiquement de l'imitation. Prenons l'exemple de la Formule 1 : la Fédération Internationale de l'Automobile introduit chaque année de nouvelles règles pour les constructeurs. Ces derniers cherchent à développer de nouvelles techniques en respectant ces règles. Par conséquent, des similitudes techniques sont souvent constatées lors de la présentation des voitures avant chaque saison. Par exemple, en 2012, McLaren et Ferrari ont utilisé des pontons similaires sans qu'il y ait d'imitation mutuelle. Cet exemple montre que la similitude entre les organisations peut être attribuée à la présence de règles communes sur le marché, plutôt qu'à des comportements imitatifs. Un autre exemple met en doute l'argumentation de Haunschild : certaines entreprises adoptent une pratique à un instant t tout en ayant recours à l'espionnage industriel pour profiter des avancements de leurs concurrents et agir rapidement sur le marché. Dans ce cas, le facteur temps ne distingue pas entre imitation, espionnage ou piratage. Pour ces raisons, nous estimons que les conditions de Haunschild (1993) ne sont pas suffisantes pour considérer une réaction concurrentielle comme une réaction imitative.

Pour différencier l'imitation du mimétisme, Baudounnière (1997) a introduit une condition d'intentionnalité, où un comportement imitatif découle d'une intention de reproduire une innovation avant de passer à l'action, contrairement au comportement mimétique. Distinguer une similitude entre produits ou pratiques organisationnelles comme résultant de l'imitation plutôt que du mimétisme implique que les organisations avaient l'intention d'imiter et des raisons de se comporter en imitatrices. Hedström (1998) qualifie ce raisonnement d'"imitation rationnelle". Cette association entre intention d'imiter et imitation trouve ses origines dans la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975), qui considère que le comportement des individus est déterminé par l'intention. En s'appuyant sur cette théorie, Hartwick et Barki (1994) ont démontré que l'adoption des technologies de l'information par les organisations dépend de l'attitude et de la norme subjective du personnel. Mobiliser cette théorie permet de distinguer le mimétisme de l'imitation, car le comportement imitatif résulte de l'intention d'adopter un rôle d'imitateur, tandis que le comportement mimétique découle de l'intention de respecter les normes et règles définies par un champ organisationnel, tel que le décrivent Powell et DiMaggio (1993).

Smith et ses collègues (1989, 1991) avancent l'idée que l'intensité des réactions

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

concurrentielles sur un marché dépend du degré de similitude de ces réactions par rapport à l'action initiale. Cela suggère l'existence de différents types de réactions en fonction du degré de similitude de chacune. Nous considérons que le degré de similitude entre l'action initiale et la réaction, ainsi que l'intention d'imiter, présentent deux conditions nécessaires et complémentaires à la condition de "timing" avancée par Haunschild (1993). En nous appuyant sur ces travaux, notre définition de l'imitation intègre le concept de "suite" dans l'adoption des pratiques, le "degré de similitude" entre les pratiques adoptées par l'innovateur et l'imitateur, ainsi que l'"intentionnalité" des organisations à imiter. Contrairement à la définition de Haunschild (1993), notre approche n'implique pas systématiquement une homogénéisation parfaite entre les pratiques des imitateurs et celles des innovateurs, ce qui permet de classifier les différents types d'imitation recensés dans la littérature.

IV. IMITATION ENTRE ORGANISATIONS SUR UN MARCHÉ CONCURRENTIEL

En sciences de gestion, de nombreuses études (Westphal, Gulati et Shortelle, 1997 ; Aerts, Cornier et Magnan, 2006 ; Williamson et Cable, 2003 ; Stearns et Allan, 1996 ; Vermeulen et Wang, 2005 ; Broadbent, Jacobs et Laughlin, 2001 ; Salin, 2008 ; Greve, 2000) se penchant sur l'homogénéisation des organisations du secteur public ou de secteurs fortement réglementés, tels que l'industrie pharmaceutique ou les services aux entreprises, en sont venues à conclure que cette similitude découle du phénomène d'isomorphisme. Cependant, d'autres recherches (Stearns et Allan, 1996 ; Brandes, Hadani et Goranova, 2006 ; Srinivasan, Haunschild et Grewal, 2007 ; Greve, 1995, 1996, 1998 ; Baize, 1996 ; Deephouse, 1999 ; Mouricou, 2009 ; Eapen et Krishnan, 2009) ont expliqué l'homogénéisation des organisations dans des secteurs privés et concurrentiels par des comportements imitatifs, qu'ils soient le fait d'un individu au sein de l'organisation ou de l'ensemble de l'organisation. Ainsi, notre étude se concentrera sur un type spécifique d'imitation interorganisationnelle, inscrit dans le domaine du management stratégique : il s'agit de l'imitation entre les organisations sur un marché concurrentiel, qualifiée d'"imitation concurrentielle" (Mouricou, 2009 ; Bourkha et Belfellah, 2017), excluant les pressions coercitives et normatives telles que définies par Powell et DiMaggio (1983).

Divers concepts sont associés à l'imitation : réplique, copie, reproduction, plagiat, contrefaçon, falsification, piratage, diffusion, standardisation. Parler d'imitation englobe une homogénéisation parfaite ou partielle des pratiques. Les deux conditions que nous avons associées à la définition de Haunschild (1993), à savoir le "degré de similitude", permettant de classifier les différents types d'imitation présents sur les marchés concurrentiels entre l'imitation et l'innovation, ainsi que la dimension de l'intentionnalité, qui distingue le mimétisme de l'imitation et de l'innovation.

1. Illustration des Différents Types d'Imitation : Une Approche en Deux Dimensions

Avant de détailler les divers types d'imitation, une illustration sous forme de matrice pourrait aider à clarifier les différentes nuances, en se basant sur les deux concepts clés de notre définition de l'imitation (Cf. Figure 1) :

- Intentionnalité à Imiter: Les comportements imitatifs des individus au sein d'une organisation résultent d'une intention rationnelle. Les imitateurs ne sont pas de simples suiveurs (Mouricou, 2006 ;

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

Bourkha, 2019) ; ils sélectionnent la pratique et le modèle à imiter en fonction de leurs ressources, compétences et de leur intention stratégique.

- Degré de Similitude: Il mesure la proximité entre la pratique adoptée par l'organisation imitatrice et celle adoptée par l'organisation innovatrice, c'est-à-dire la relation entre innovation et imitation.

Dans ce contexte, le mimétisme évoqué précédemment se réfère à une situation où la similitude entre deux pratiques adoptées par deux organisations est considérable, tandis que l'intentionnalité à imiter est faible. Cette similitude est expliquée par les pressions normatives et coercitives (DiMaggio et Powell, 1983), sans qu'il y ait véritablement une intention d'imiter.

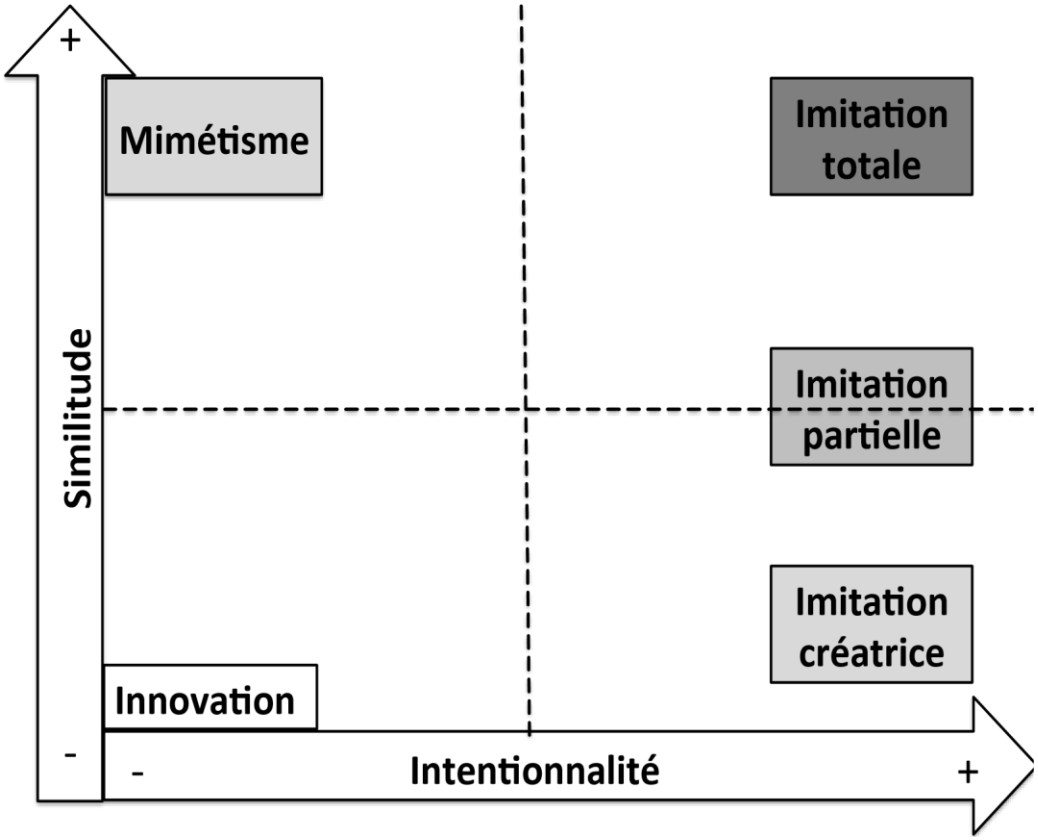

Figure 1 : La matrice d'imitation

2. **Classification des Types d'Imitation : L'Importance des Variables de Similitude et d'Intentionnalité**

En utilisant ces deux variables, la définition de l'imitation permet de catégoriser les différents types d'imitation identifiés dans la littérature. La similitude entre la pratique adoptée par l'organisation innovatrice et celle ultérieurement adoptée par l'organisation imitatrice diffère en fonction du mimétisme ou de l'imitation. Elle est marquée en cas de mimétisme, où l'homogénéisation des pratiques est généralement expliquée par les pressions institutionnelles (normes, réglementations, valeurs). En revanche, dans le cas de l'imitation, la similitude entre l'adoption d'une pratique et son imitation varie selon le type d'imitation adopté : forte pour une imitation totale et moins significative pour des imitations partielles et créatives.

Le degré de similitude entre innovation et imitation est un indicateur clé pour

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

distinguer les types d'imitation, mais il ne suffit pas pour différencier le mimétisme de l'imitation. Un autre indicateur, croisé avec la similitude, est l'intentionnalité de l'organisation à imiter. Une organisation peut adopter une pratique existante sans en avoir eu connaissance. L'intentionnalité à imiter est ainsi une variable essentielle pour considérer l'imitation comme la source d'une homogénéisation. Cette variable permet de différencier le mimétisme de l'innovation et de l'imitation (Cf. Figure 1).

Quel que soit le type d'imitation, l'intentionnalité à imiter est présente à divers degrés, c'est-à-dire qu'un produit ne peut être considéré comme résultant d'un comportement imitatif sans montrer l'intention ou la volonté de l'organisation à imiter. En l'absence de cette intention d'imiter mais avec une similitude détectée entre deux pratiques, on parle de mimétisme. Pour clarifier davantage la distinction entre imitation et mimétisme, nous avons positionné l'innovation à l'extrémité de l'imitation totale, car le degré de similitude entre deux innovations est presque nul et, naturellement, l'intention d'imiter est absente.

Pour regrouper les différents types d'imitation, nous avons introduit le concept d'« hyper imitation », que nous définissons comme la situation où une organisation sur un marché imite parfaitement un produit d'un concurrent et partiellement un autre produit d'un concurrent, qu'il soit du même secteur ou non. Cette situation a été examinée dans certaines industries américaines telles que l'électronique, la technologie de l'information, les télécommunications et le matériel informatique, par Lee & Zhou (2012) dans leur étude sur la performance des organisations imitatrices, ainsi que par Posen et al. (2013) dans leur simulation des actions et réactions d'un échantillon de cinquante firmes.

a. Imitation Totale

L'imitation totale vise à neutraliser l'avantage de l'innovateur. Elle peut générer des avantages asymétriques grâce à de légères modifications des caractéristiques d'une pratique ou d'un produit (Philippe, 1984). Cela devient rentable car cela dispense l'innovateur des investissements en R&D et des risques liés à la création d'un marché. La littérature offre différentes interprétations de ce type d'imitation : certaines le définissent comme une copie identique de l'innovation, tandis que d'autres l'associent à la copie de certaines composantes de la pratique innovante, avec des variations en termes de fonctionnement, de mise en œuvre, de prix et de publicité, en particulier dans les travaux concernant les entreprises de services (Julien, 1996).

Les organisations innovatrices ne sont pas directement menacées par les imitateurs tant que ceux-ci n'adoptent pas une approche frontale. En effet, une innovation brevetée est protégée contre les imitations parfaites et les réactions imitatives (imitation totale) sur le marché sont moins intenses que les autres types de réactions (partielles et créatives) (Bourkha et Demil, 2016 ; Lee et Zhou, 2012).

D'après Julien (1996), l'imitation parfaite implique la capture unilatérale d'un flux d'informations entre l'innovateur et l'imitateur. Seules les informations et connaissances de l'innovateur sont incorporées dans le processus d'imitation totale. C'est l'exploitation totale et exclusive des informations et connaissances de l'innovateur (Philippe, 1984). Ce type d'imitation est également décrit comme la reproduction pure d'une nouvelle idée et de ses résultats (Bolton, 1993).

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

b. Imitation Partielle

Dans une perspective différente de l'imitation totale, l'accent est mis sur le degré de similitude entre une action et une réaction. L'imitation n'est pas simplement un « comportement moutonnier » (Mouricou, 2009). Une organisation peut reproduire une action existante sans atteindre une similitude parfaite avec l'innovateur, en adoptant une stratégie de différenciation ou d'homogénéisation partielle. Dans la même veine, Baize (1999) a défini l'imitation comme une stratégie consistant à emprunter certaines caractéristiques d'un produit original. L'imitateur adopte les principales caractéristiques de l'innovation tout en y ajoutant des éléments distinctifs pour se différencier partiellement de ses concurrents.

Selon Whyte (1968), une imitation pure ne peut jamais conduire à l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Cependant, cette perspective est théorique, car dans le monde des affaires, une grande entreprise dotée de compétences en marketing et en développement de produits peut surpasser et même dépasser l'innovateur en imitant et en détruisant son avantage concurrentiel, comme le souligne Schnaars (1994). Deephouse (1999) affirme que les banques les plus performantes sont celles qui occupent une position intermédiaire : partiellement différenciées et partiellement similaires à leurs concurrents. C'est ce que nous qualifions d'« imitation partielle ». Selon Julien (1996), imiter partiellement signifie à la fois imiter totalement une nouvelle idée et partiellement son résultat, que ce soit une nouvelle pratique ou un nouveau produit.

Pour illustrer ce type d'imitation, l'exemple de Wiko est significatif. Sur le marché français des smartphones, Wiko s'est affirmée en tant qu'entreprise imitatrice par excellence avec son modèle économique « lowcost ». En commençant à commercialiser des smartphones similaires à ceux de Samsung dès 2011, puis en s'engageant dans la production de smartphones à grands écrans en imitant partiellement les géants du secteur (Samsung et Apple), Wiko a réussi à prendre la troisième place en 2013 et à surpasser des marques telles que Nokia et Sony. Grâce à des partenariats avec des fabricants chinois, Wiko a su proposer des smartphones économiques et différenciés, comme le modèle avec double carte SIM.

c. Imitation Créatrice

L'imitation ne signifie pas renoncer à la créativité. Selon Bolton (1993), l'imitation implique deux actions principales : "suivre" et "s'approprier". Le Duff et Maisseu (1991) ont défini l'imitation comme l'appropriation par d'autres de l'innovation introduite par l'entreprise innovatrice. En outre, Philippe (1984) considère l'imitation comme une forme d'innovation axée sur l'amélioration. Dans cette optique, l'imitation créatrice apparaît comme une innovation "dépendante" des connaissances et informations provenant de l'innovateur.

L'adaptation d'une imitation consiste à créer une duplication intelligente et novatrice d'une idée. Dans ce cas, l'imitation est perçue comme une action pouvant conférer un avantage concurrentiel à l'organisation imitatrice. Cela concerne principalement la reproduction des idées, et non des résultats de ces idées. Par exemple, dans le cas d'un nouveau produit (A) sur un marché (B), l'imitation créatrice pourrait consister à reproduire le produit (A), mais sur un autre marché (B'). Une autre situation envisageable serait l'application d'un modèle d'organisation international au niveau national. Les constructeurs américains MITS et Apple ont adopté une stratégie d'imitation "créatrice" des ordinateurs centraux déjà existants sur le marché suite à l'apparition des ordinateurs personnels en 1977

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

(Schnaars, 1994). Ils ont ainsi créé et lancé des ordinateurs personnels, initialement destinés aux amateurs, mais ont rapidement adapté leur approche lorsque ces ordinateurs ont gagné une utilisation commerciale en 1981 avec l'entrée d'IBM sur le marché. Cette adaptation a permis à IBM de dominer rapidement le marché en capitalisant sur sa réputation et son expertise dans le domaine des ordinateurs centraux.

Pour réussir une imitation intelligente, une organisation peut adapter ou améliorer les produits de l'innovateur (Kotler, 1997). Elle peut les commercialiser sur des marchés différents pour éviter une confrontation directe avec l'innovateur. De plus, elle peut se positionner en tant que futur leader en suivant l'exemple des entreprises japonaises Canon et Nikon sur le marché des caméras 35 mm. Ces entreprises ont prospéré en adaptant et améliorant les produits développés par Leica en 1925 (Schnaars, 1994). Cette imitation "adaptative" a permis aux entreprises japonaises de devenir des leaders grâce à des améliorations significatives et à des prix compétitifs. L'innovateur, en revanche, n'a pas réagi et a fini par être relégué au statut de fabricant d'accessoires.

Contrairement à d'autres formes d'imitation, la recherche et le développement (R&D) jouent un rôle primordial dans l'imitation "créatrice". Gallaud et Nayaradou (2011) démontrent que la R&D est essentielle pour s'approprier une innovation. Dans ce contexte, les imitateurs n'imitent pas simplement pour reproduire ce que l'innovateur a créé, mais pour le surpasser. L'imitation devient alors une initiative proactive plutôt qu'une simple réaction. Cette notion est en accord avec l'idée de Levitt, qui soutient qu'il n'y a qu'un innovateur sur un marché et que les autres acteurs sont des imitateurs créatifs. Ce concept est qualifié d'"imitation innovante" (Levitt, 1966).

Tableau 2 : ***Les caractéristiques et les concepts associés aux différents types d'imitation***

	Type d'imitation		
	Imitation totale	**Imitation partielle**	**Imitation créatrice**
Degré de similitude par rapport à l'innovation	Fort	Moyen	Faible
Source de la connaissance	Externe	Interne et externe	Interne et externe
Investissements en imitative R&D	Nuls (Ravichandran etMadanmohan, 2001)	Faibles avichandran etMadanmohan, 2001)	Moyens(Ravichandran et Madanmohan, 2001;Schnaars, 1994 ; Gallaud e Nayaradou, 2011)

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

 ISSN: 2820-6991

Finalité	Détruire l'avantage concurrentiel de l'organisation innovatrice (Cherchem, 2012;Schnaars, 1994 ;Porter, 1982)	Maintenir une parité concurrentielle (Ma et Karri, 2005 ; Posen et *al.*, 2013 ;Haunschild et Miner, 1997 ; Greve, 1996 ; Mouricou, 2009)	Obtenir un avantage concurrentiel (Schnaars, 1994)
Concepts associés	Imitation parfaite (Posen et *al.*, 2013 ;Julien, 1995) ;Imitation aveugle (Li et Kozhikode, 2008) Imitation pure (Lee etZhou, 2012 ; Bolton, 1993) ; Imitation totale (Bourkha etBelfellah, 2016)	Imitation réflective (Bolton, 1993) ; Imitation marginale (Valdani et Arbore, 2007) ; Imitation partielle (Bourkha et Demil, 2016) ; Imitation imparfaite (Posen et *al.*, 2013)	Innovation de perfectionnement (Philippe,1984) ; Imitation intelligente (Kolter, 1997) ; Imitation adaptative (Kolter, 1997) ; Imitation innovante (Levitt, 1966) ; Imovation (Shenkar, 2010) ; Imitation incompatible (Valdani et Arbore, 2007) ; Imovation (Bourkha, 2019)

Notre intention n'est pas de remettre en question les travaux existants sur l'imitation, mais plutôt de contribuer à l'avancement de la compréhension des phénomènes d'imitation concurrentielle en gestion. Cette nouvelle perspective de l'imitation met davantage l'accent sur l'aspect stratégique des entreprises qui adoptent des pratiques imitatives. Il est important de noter que notre article ne soutient pas que la stratégie d'une entreprise découle exclusivement de l'imitation. Cependant, notre propos est que l'imitation peut constituer l'un des choix intentionnels disponibles pour les entreprises évoluant sur des marchés concurrentiels.

V. Conclusion

En concluant cette étude sur les différents aspects de l'imitation concurrentielle en gestion, il est essentiel de souligner la valeur d'une approche nuancée et éclairante dans la compréhension de ce phénomène. Nous avons exploré les nuances entre l'imitation totale, l'imitation partielle et l'imitation créatrice, en mettant en évidence les dimensions de similitude et d'intentionnalité. Notre objectif n'a pas été de réfuter les travaux existants sur l'imitation, mais plutôt de proposer une perspective évoluée qui intègre des aspects stratégiques inhérents à l'imitation dans un contexte concurrentiel.

À travers ces distinctions, il est devenu clair que l'imitation ne doit pas être perçue de manière monolithique. Au lieu de cela, elle peut revêtir différentes formes en fonction de l'intention et du degré de similitude entre les pratiques adoptées par les organisations. La réflexion sur l'imitation totale, partielle et créatrice nous a permis de mieux saisir comment les organisations peuvent réagir à l'innovation

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

de leurs concurrents tout en conservant un objectif stratégique.

Cette approche plus raffinée de l'imitation concurrentielle s'inscrit dans le paysage de la gestion moderne, où les entreprises cherchent à optimiser leur position concurrentielle en faisant des choix réfléchis et intentionnels. Notre travail ne prétend pas que l'imitation soit le seul moteur de la stratégie d'entreprise, mais plutôt qu'elle puisse jouer un rôle important dans la manière dont les organisations naviguent dans des marchés compétitifs.

En somme, cette étude encourage une vision élargie de l'imitation, intégrant les nuances entre ses différentes formes et mettant en lumière son rôle dans la prise de décision stratégique. En reconnaissant que l'imitation peut être à la fois une réaction et une action stratégique, nous espérons que cette perspective enrichie aidera les praticiens et les chercheurs à mieux appréhender la complexité de l'imitation concurrentielle et à en tirer des enseignements pour l'avenir.

REFERENCES

Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, *21*(1), 254-285.

Augarten, S. (1984). Bit by Bit: an illustrated history of computers ; *New York: Ticknor & Fields*.

Baize, D. (1999). De la contrefaçon à l'imitation. *Revue française de Gestion*, *119* (25), 76-81.

Banerjee, A. V. (1992). A simple model of herd behavior. *Quarterly Journal of Economics*, *107*(3), 797-817.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.

Baudonnière, P. M. (1997). *Le mimétisme et l'imitation* ; Paris : Dominos Flammarion.

Bensebaa, F. (2000). Actions stratégiques et réactions des entreprises. *M@n@gement*, *3*(2), 57-79.

Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., & Welch, I. (1992). A theory of fads, fashion, custom, and cultural change as informational cascades. *Journal of Political Economy*, *100*(5), 992-1026.

Bolton, M. K., (1993). Imitation versus Innovation: lessons to be learned from the Japanese. *Organizational Dynamics*, *21*(3), 30-45.

Bourkha B. et Belfellah Y. (2017), « *Inter-organizational imitation: Definition and typology* », Accounting and Financial Control, 1(1), p. 23-31.

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

Bourkha B. (2019), « L'imovation, vers un nouvel objet de recherche en management stratégique», *XXVIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 11-14 juin, Dakar.

Bourkha B. et Demil B. (2016), « La capacité d'absorption, un processus d'imitation de produits », *Revue Française de Gestion*, *n°* 255, mars, p.155-168.

Brandes, P., Hadani, M., &Goranova, M. (2006). Stock options expensing: An examination of agency and institutional theory explanations. *Journal of Business Research*, *59*(5), 595-603.

Broadbent, J., Jacobs, K., & Laughlin, R. (2001). Oragnisationalresistancestrategies to unwanted accounting and finance changes. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*,*14*(5), 565-586.

Cadix, A., &Pointet, J. M. (2002). *Le management à l'épreuve des changements technologiques. Impacts sur la société et les organisations* ; Paris :Organisation.

Carpenter, G. S., &Nakamoto, K. (1989). Consumer preference formation and pioneer advantage. *Journal of Marketing Research*, *26*(3), 285-298.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 555-590.

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.

Delios A., &Henisz, W. (2001). Uncertainty, imitation and plant location : Japanese multinational corporations 1990-1996. *Administrative Science Quarterly*, *46*(3), 443-475.

Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160.

Dolphin, R. (1987), Photography's March of Time, *Maclean's*, April 24, 51-52.

Fligstein, N. (1991). The structural transformation of americanindustry: The causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. In W. W. Powell & P. J. Dimaggio (Eds.), (pp. 311-336). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Garcia-Pont, C., &Nohria, N. (2002). Local versus global mimetism: the dynamics of alliance formation in the automobile industry. *Strategic Management Journal*, *23*(4), 307-321.

Greenberg, C. (1992). Future Worth : Before It's Hot, Grab It. *New York Times*, April 16, p.19.

Greve, H. R. (1995). Jumping ship: The diffusion of strategy abandonment. *Administrative Science Quarterly*, *40*(3), 444-473.

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

Haunschild, P. R. (1993). Interorganizational Imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity. *Administrative Science Quarterly*, *38*(4), 564-592.

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

Haveman, H. A. (1993). Follow the Leader: MimeticIsomor- phism and Entry into New Markets. *Administrative Science Quarterly*, *38*(4), 593-627.

Hedström, P. (1998). Rational imitation. In P. Hedström& R. Swedberg (Eds.), *Social mechanisms: An analytical approach to social theory* (pp. 306-327). Cambridge: Cambridge University Press.

Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, *15*(8), 63-84.

Hippel, V. E. (1982). Appropriability of innovation benefit as a predictor of the source of innovation. *Research Policy*, *11*(2), 95-115.

Hoppe, H. U., Gaßner, K., Mühlenbrock, M., &Tewissen, F. (2000a). Distributed Visual Language Environments for Cooperation and Learning. Applications and Intelligent Support. *Group Decision and Negotiation Journal*, *9*(3), 205-220.

Julien, E. (1996), *Imitation et appropriation dans les dynamiques industrielles, Le cas de l'industrie des Semences*, Thèse de Doctorat École Nationale des Mines de Paris.

Koenig, G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages.* Paris : Nathan.

Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning and control*. New York: Prentice

Le Bon, G. (1895). *Psychologie des foules.* Paris: Felix Alcan.

Le Duff, R., &Maïsseu, A. (1991). *Management technologique*. Paris : Sirey.

Lee, R. P., & Zhou, K. Z. (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.

Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, *14*(1988), 319340.

Levitt, T. (1966). Inoovation Imitation. *Harvard Business Review*, *44*(5), 63-70.

Li, J., & Kozhikode, R. K. (2008). Knowledge management and innovation strategy: The challenge for latecomers in emerging economies. *Asia Pacific Journal of Management*, *25*(3), 429-450.

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

Lieberman, M., & Montgomery, D. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management*

Journal, *9*(SI), 41-58.

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

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

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

Ordanini, A., Rubera, G., &DeFillippi, R. (2008). The Many Moods of Inter-Organizational Imitation: A Critical Review. *International Journal of Management Reviews*, *10*(4), 375-398.

Padioleau, J. G., (2002). *La fin des Sapeurs-Pompiers républicains* ?. Paris : L'Harmattan.

Philippe, L. L. (1984). *L'imitation des modernes- typographies II*. Paris : Galiliée.

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

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

Posen, H. E., Lee, J., & Yi, S. (2011). The Power of Imperfect Imitation. *Strategic Management Journal*, *34*(2), 149-164.

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

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

Semadeni, M.,& Anderson, B. S. (2010). The Followers'Dilemna : Innovation and Imitation in the Professional Services Industry. *Acadamy of Management Journal*, *53*(5), 54-70.

Serling, R. (1982). The Jet Age. Alexandria, Va., *Time-Life Books*.

Srinivasan, R., Haunschild, P., &Grewal, R. (2007). Vicarious learning in new product introductions in the early years of a converging market. *Management Science*, *53*(1), 16-28.

Stearns, L. B., & Allan, K. D. (1996). Economic behavior in institutional environments: The corporate merger wave of the 1980s. *American SociologicalReview*, *61*(4), 699-718.

Tarde, G. (1890), *Les lois de l'imitation : étude sociologique*, Paris : Felix Alcan.

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023

Teece, D. J., Pisano, G., &Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*,*18*(7), 509-533.

Therien, L. (1993). Why Gateway Is Racing to Answer on the First Ring. *Business Week*, September 3, p. 92.

Tirole, J. (1990). *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge : MIT Press.

Valdani, E., & Arbore, A. (2007). Strategies of imitation: an insight. *Problems and perspectives in Management*, *5*(1), 198-206.

Westphal, J. D., Gulati, R., &Shortell, S. M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of tqm adoption. *Administrative Science Quarterly*, *42*(2), 366-394.

Whyte, W. F. (1968). Imitation or innovation: Reflections on the institutional development of Peru. *Administrative Science Quarterly*, *13*(3), 370-385.

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
Volume 2 N° 2 / Avril-Juin 2023