

REVUE ECONOMIE & SOCIETE

E- ISSN: 2820-6991
P- ISSN: 2820-7211



REVUE SCIENTIFIQUE À COMITÉ DE LECTURE CONSACRÉE AUX ÉTUDES DANS LES DOMAINES DE L'ÉCONOMIE, DE LA GESTION ET DES SCIENCES SOCIALES

VOLUME 2 NUMERO 3 - JUIN/ SEPTEMBRE 2023

L'IMITATION COMME STRATEGIE COMPETITIVE : APPROCHES ET IMPACTS DANS UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

IMITATION AS A COMPETITIVE STRATEGY: APPROACHES AND IMPACTS IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

DOI: 10.5281/zenodo.8312106

HACHEMI Bentahar

Professeur Universitaire

*Laboratoire d'Economie Sociale Solidaire et Développement
Local (LESSDL)*

*Université Mohammed Premier, Faculté des
sciences juridiques, économiques et sociales FSJES Oujda-Maroc*

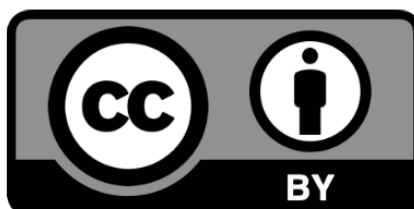
hachemi.bentahar@gmail.com

EL AOUADI Ouafa

*Doctorante en sciences économiques et de gestion Laboratoire
d'Economie Sociale Solidaire et de Développement Local
(LESSDL)*

*Université Mohammed Premier, Faculté des sciences juridiques,
économiques et sociales, FSJES
Oujda-Maroc*

dasdriouch@gmail.com

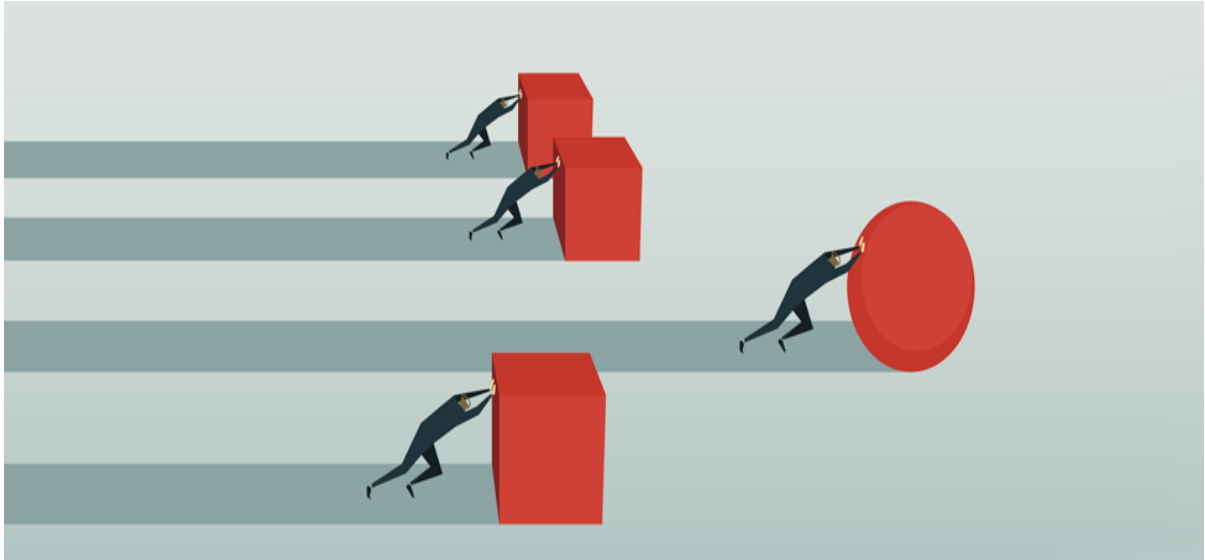


REVUE
ECONOMIE ET SOCIETE

P-ISSN: 2820-7211
E-ISSN: 2820-6991
DEPOT LEGAL: 2022PE0021

Site web : <https://journals.sms-institute.com/>
Email: contact@sms-institute.com
Tel: +212(0)700.838.222

LIMITATION COMME STRATEGIE COMPETITIVE : APPROCHES ET IMPACTS DANS UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL



Résumé :

Cet article examine la problématique de la compétitivité liée aux stratégies d'imitation. Afin de mieux appréhender cette compétitivité, diverses théories sont mobilisées. Notre étude se focalisera sur l'analyse des attributs des différentes réponses imitatives et sur leur corrélation avec le niveau de compétitivité.

Notre apport théorique met en évidence que l'adoption d'une stratégie d'imitation peut avoir pour effet de réduire l'avantage concurrentiel d'une entreprise rivale, de maintenir une égalité de compétitivité, voire de créer un avantage concurrentiel. Cette approche stratégique se manifeste à travers des réactions imitatives caractérisées par leur faible coût, leur rapidité, leur différenciation partielle, voire leur capacité à engendrer de nouveaux marchés. La validation empirique de cette proposition théorique ouvre la voie à des recherches futures.

Mots-clés : *Stratégie d'imitation, compétitivité, avantage concurrentiel, réaction imitative, différenciation.*

HACHEMI Bentahar

*Professeur Universitaire
Université Mohammed
Premier, Oujda-Maroc*

EL AOUADI Ouafa

*Doctorante en sciences économiques
et de gestion
Université Mohammed Premier,
Oujda-Maroc*



REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2, N°3 / JUIN - SEPTEMBRE 2023

IMITATION AS A COMPETITIVE STRATEGY: APPROACHES AND IMPACTS IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

Abstract:

This article addresses the issue of competitiveness related to imitation strategies. In order to better grasp this competitiveness, various theories are employed. Our study will focus on analyzing the attributes of different imitative responses and their correlation with the level of competitiveness.

Our theoretical contribution highlights that adopting an imitation strategy can lead to reducing a rival company's competitive advantage, maintaining competitive parity, or even creating a competitive advantage. This strategic approach is manifested through imitative reactions characterized by their low cost, speed, partial differentiation, and even their ability to generate new markets. The empirical validation of this theoretical proposition paves the way for future research.

Keywords: *Imitation strategy, competitiveness, competitive advantage, imitative response, differentiation*

I. Introduction

Certains critiques dénoncent l'imitation en la qualifiant d'antistratégique. Cependant, il est indéniable qu'elle joue un rôle explicatif important dans diverses décisions et comportements organisationnels. Par exemple, l'imitation permet de comprendre le processus de recrutement des banquiers d'affaires (Haunschild et Miner, 1997), et elle est également à l'origine des choix de régimes fiscaux opérés par certaines organisations (Montant et Pupion, 2004). De plus, l'imitation influence les politiques de rémunération des dirigeants (Brandes et al., 2006) et est employée par les entreprises pour implémenter des systèmes ERP (Leroux et Pupion, 2006). Elle guide aussi les gestionnaires dans la sélection des lieux pour leurs activités commerciales (Baum et al., 2000), et elle peut même dicter la forme organisationnelle adoptée par les entreprises qui se livrent à l'imitation (Lee et Pennings, 2002).

Dans le domaine du management stratégique, l'imitation explique également certaines décisions. Aux États-Unis, les stations de radio, par exemple, recourent à l'imitation pour préserver leur positionnement (Greve, 1998). De manière similaire, les stations de radio en France utilisent l'imitation pour maintenir une compétitivité équivalente (Mouricou, 2009). De plus, les stratégies d'internationalisation des multinationales asiatiques sont influencées par des processus d'imitation (Delios et Henisz, 2001).

Contrairement à la perspective prédominante dans la littérature théorique (Porter, 1986 ; Barreto et Baden-Fuller, 2006 ; Demil et Lecocq, 2006), qui considère l'imitation comme non compétitive, il est manifeste que l'imitation possède un potentiel compétitif. Selon Schnaars (1994), les stratégies d'imitation sont compétitives car elles non seulement érodent l'avantage concurrentiel des

HACHEMI Bentahar

University lecturer
Mohammed 1st University, Oujda,
Morocco

EL AOUADI Ouafa

PhD student in economics and
management
Mohammed 1st University, Oujda-
Morocco



innovateurs, mais elles peuvent également les dépasser.

La problématique au cœur de notre étude réside dans l'exploration de la compétitivité en lien avec les stratégies d'imitation. L'article se penche sur les différentes réactions imitatives et leur impact sur l'avantage concurrentiel des entreprises. Dans cette optique, il propose un cadre conceptuel qui vise à mieux cerner la distinction entre l'imitation en tant que phénomène et l'imitation en tant que stratégie, tout en offrant une approche pour analyser la compétitivité inhérente à une stratégie d'imitation.

Le sujet traité dans cet article revêt une grande pertinence dans le contexte économique contemporain, marqué par une concurrence toujours plus intense et des cycles d'innovation accélérés. Comprendre comment les entreprises peuvent tirer parti de l'imitation pour maintenir ou améliorer leur compétitivité est crucial. En effet, alors que l'imitation est souvent perçue comme une démarche moins innovante, cette étude propose une réévaluation en démontrant comment l'imitation peut être une stratégie compétitive en soi. En clarifiant les mécanismes par lesquels l'imitation peut influencer la position concurrentielle, l'article ouvre la voie à une meilleure prise de décision stratégique et à une adaptation plus efficace dans un environnement concurrentiel en évolution constante.

II. Exploration des Stratégies d'Imitation

La tendance "anti-imitation" au sein de la littérature stipule que pour construire un avantage compétitif, une organisation doit se démarquer de ses pairs. Ceci implique une position originale au sein d'un environnement compétitif (Porter, 1986), le maintien de ressources uniques et stratégiques (Barney, 1991) et, de manière générale, l'innovation. Par conséquent,

l'acte d'imitation, qui se résume à reproduire ce qu'un concurrent a déjà accompli (Mouricou, 2009), offre peu d'intérêt aux organisations et aux stratégies. Cette branche de la littérature sur l'imitation met en exergue le caractère non-compétitif de cette démarche.

Dans cette perspective "anti-imitation", la compétitivité de l'imitation dépend des innovateurs, qui ont le pouvoir de rendre l'acte d'imitation difficile et coûteux. En revanche, Schnaars (1994) avance que les organisations imitatrices peuvent contourner les obstacles à l'imitation, par exemple, en cas de protection par brevet. Elles peuvent également adopter diverses approches, utiliser différents matériaux, concevoir des configurations multiples et employer diverses méthodes pour imiter partiellement l'innovation et échapper aux conséquences légales liées à la contrefaçon. L'objectif est d'atteindre le même objectif par une voie différente.

Définir l'imitation de manière précise demeure ambigu, car ce concept englobe à la fois le comportement d'imitation créative, d'imitation partielle et d'imitation totale (voir tableau 1). Ces trois comportements constituent les stratégies d'imitation les plus courantes dans la littérature :

- La copie et la reproduction d'une innovation sur le marché, où l'imitation prend la forme d'une réplique similaire à l'original. Dans le cas où il n'y a pas de protection légale, il peut s'agir d'une copie exacte (Schnaars, 1994).
- La création de nouveaux marchés en exploitant les applications d'une innovation. Cette approche stratégique vise à concevoir des applications originales pour répondre à de nouveaux besoins ou pénétrer



de nouveaux marchés ou secteurs (Levitt, 1966).

- L'amélioration d'une innovation sur le même marché. Cette stratégie implique des

modifications de l'innovation pour la rendre perceptiblement différente, même partiellement, de celles proposées par les concurrents (Lee et Zhou, 2012).

Stratégies d'imitation	Concepts associés dans la littérature
Copier et reproduire une innovation sur un même marché	Une stratégie de réplique (Ulhoi, 2012) ; imitation aveugle (Li et Kozhikode, 2008) ; stratégie de prix bas (Schnaars, 1994) ; imitation pure (Lee et Zhou, 2012 ; Bolton, 1993) ; imitation totale (Philippe, 1984) ; imitation parfaite (Posen et al., 2013)
Améliorer une innovation sur un même marché	Une stratégie d'imitation analogique (Ulhoi, 2012) ; imitate-and-improve strategy (Schnaars, 1994) ; imitation marginal (Valdani et Arbore, 2007) ; imitation imparfaite (Posen et al., 2013)
Créer, avec les applications d'une innovation, des nouveaux marchés	Adaptation sur un autre marché (Schnaars, 1994) ; stratégie de l'entrée latérale (Valdani et Arbore, 2007) ; imitation créatrice (Lee et Zhou, 2012) ; émulation (Ulhoi, 2012) ; imovation (Shenkar, 2010) ; imitation innovante (Levitt, 1966) ; imitation intelligente (Kotler, 1997)

Tableau 1 : Les concepts associés aux différentes stratégies d'imitation

III. Les Caractéristiques des Réactions Imitatives

Dans la sphère des études portant sur l'imitation, les chercheurs examinent un éventail de possibilités qu'elle peut offrir : (1) la réduction des coûts (Bolton, 1993 ; Mansfield, 1984), (2) la diminution des délais de réaction (Baize, 1999 ; Bensabaa, 2000), (3) la génération de différenciation (Deephouse, 1999 ; Mouricou, 2009) et (4) la création de nouveaux marchés (Schnaars, 1994 ; Kotler, 1997). Cette section se penchera sur le développement des diverses caractéristiques et sur leur relation avec les différents types d'imitation.

3.1 Optimisation des Coûts par Imitation

Bien que de nombreuses études évoquent les avantages financiers d'une stratégie d'imitation par rapport à une innovation (Mansfield et al., 1981 ; Koeing, 1996), peu d'entre elles ont tenté une évaluation concrète. Estimer le coût réel d'une

imitation est complexe, car ces dépenses peuvent être incorporées dans les frais généraux et administratifs en tant que coûts de R&D "imitative", selon Bolton (1993). Cette difficulté à évaluer les coûts nets d'une stratégie d'imitation reflète l'implication totale de toutes les ressources de l'organisation dans ce processus.

Mansfield et son équipe (1981) furent les pionniers en comparant les dépenses d'une imitation à celles d'une innovation dans quatre secteurs majeurs (chimie, pharmaceutique, électronique et machinerie) dans le Nord-Est des États-Unis. Ils ont défini le "coût d'imitation" comme l'ensemble des frais liés au développement et à l'introduction d'un produit imité, y compris les frais d'exploitation d'un brevet si applicable. Dans ces secteurs, les organisations imitatrices sont parvenues à réduire de 30 % le temps de développement d'un produit similaire par rapport à l'organisation innovante, et ont diminué les coûts de R&D de 35 %.



Dans un contexte d'incertitude, l'imitation peut jouer un rôle central dans la prise de décision (Day et Pingle, 1996). Selon ces auteurs, elle représente l'une des actions permettant aux organisations de réduire les dépenses liées à la prise de décision. Toute innovation fournit une information exploitée par les imitateurs à un taux relativement bas. Plus la complexité d'une innovation est élevée, plus les coûts associés le sont aussi (Koeing, 1996). L'imitation peut s'avérer coûteuse dans le cas d'innovations procédurales ou en l'absence de compétences chez l'organisation imitatrice (Mansfield et al., 1981). C'est cette explication qui, selon Mansfield et son équipe, contribue au surplus de coûts d'imitation par rapport à l'innovation.

L'imitation est perçue comme une stratégie axée sur les coûts, permettant de proposer des offres similaires à l'innovation à des prix inférieurs. Cette réduction de prix découle de l'avantage coûteux acquis par les organisations imitatrices (Schnaars, 1994).

3.2 Différenciation Partielle : Une Approche Ingénieuse

Le lien entre l'imitation et la différenciation engendre une controverse dans le domaine de la recherche. La littérature traditionnelle a souvent associé l'imitation à l'harmonisation des produits entre les organisations (Haunschild et Miner, 1997). Toutefois, d'autres chercheurs (Baize, 1999 ; Deephouse, 1999) ont établi un lien entre l'imitation et la différenciation. Ils ont souligné que l'innovation n'est pas la seule voie pour se démarquer. Exception faite de la théorie développée par Deephouse (1999), la majorité des études soutiennent l'idée que pour gagner en compétitivité, les organisations doivent se distinguer les unes des autres. Néanmoins, l'origine de cette différenciation peut être attribuée soit à

l'imitation (Baize, 1999 ; Deephouse, 1999), soit à l'innovation (Porter, 1986).

La stratégie de différenciation adoptée par les imitateurs s'appuie sur le concept d'« imitation imparfaite » (Posen et al., 2013). Cette approche d'imitation permet à l'organisation qui l'adopte de réaliser une parité concurrentielle (Baize, 1999). Le succès de cette forme d'imitation découle du fait que l'imitateur reprend uniquement le concept du produit ainsi que sa fonction principale. Un exemple en est l'industrie des ordinateurs personnels, où IBM a imité le MITS Altair 8800 et l'Apple II (Schnaars, 1994). IBM a su exploiter une imitation différenciée pour évoluer par rapport à l'original, établissant ce dernier comme le standard du marché. Le même principe a été évoqué par Cadix et Pointet (2002), qui ont souligné que le succès d'une stratégie d'imitation réside dans la capacité à développer les valeurs d'un produit ou d'une pratique, tout en accumulant, apprenant et améliorant les idées.

Ces études illustrent comment la conjonction entre l'objet imité et les ressources spécifiques de l'organisation imitatrice peut favoriser le succès de sa stratégie d'imitation. À titre d'exemple, Ingham (1995) a mis en avant que la combinaison d'un produit avec des ressources marketing dans le secteur européen de haute technologie permet aux adeptes d'entrer avec succès sur le marché. Cette approche marketing révèle que les organisations imitatrices cherchent à se démarquer soit en ciblant un segment attrayant, soit en utilisant des canaux de distribution différents (Ingham, 1995).

Il n'est pas toujours optimal d'opter pour une différenciation totale pour maximiser la performance. Contestant les approches conventionnelles, Deephouse (1999) a présenté une théorie montrant que les banques les plus compétitives sont celles qui adoptent une position intermédiaire,



c'est-à-dire partiellement homogènes et partiellement différenciées. Cette idée est ancrée dans la sociologie néo-institutionnelle et l'analyse portérienne. De telles banques peuvent accéder à des ressources stratégiques suite à la légitimité acquise, tout en suivant une démarche d'imitation.

Mouricou (2009) résume cette perspective en indiquant que « l'imitation peut constituer un préalable à la différenciation ». Cela sous-entend que si la différenciation joue un rôle clé dans l'intensité concurrentielle d'un marché (Porter, 1986), la stratégie d'imitation qui engendre une différenciation "relative" peut se révéler être une approche compétitive.

3.3 Dynamique des Réactions Imitatives : Création de Marchés Innovants

La compétitivité sur un marché est intrinsèquement liée à la capacité de suivre et de répondre aux mouvements de ses concurrents. En d'autres termes, cette compétitivité est étroitement associée à la rapidité et à la vigueur des réponses concurrentielles (D'Aveni, 1994 ; Bensebaa, 2000). Cette célérité des réactions, d'après Schnaars (1994), constitue un élément essentiel de la dimension compétitive d'une stratégie d'imitation. Schnaars évoque notamment le concept de « délai d'imitation ». Ce terme revêt une importance cruciale pour comprendre l'essence d'une stratégie d'imitation dynamique. Le qualificatif « dynamique » est utilisé pour caractériser la promptitude des réactions imitatives et leur impact sur des marchés hautement réactifs. Par conséquent, la stratégie d'imitation dynamique vise à imiter le plus rapidement possible un concurrent dans des marchés caractérisés par une dynamique élevée.

Plusieurs définitions ont été avancées pour la notion de « délai d'imitation ». Selon

Mansfield (1985), le délai d'imitation désigne l'intervalle temporel entre le commencement de la recherche appliquée au sein d'une organisation imitatrice pour le produit en question et la date de sa mise en circulation. Hippel (1982) distingue quant à lui le « temps de réponse » (response time) et le « temps de lancement » (lead time) : le premier représente le temps nécessaire pour imiter et réagir après la levée des barrières de protection de l'innovation, tandis que le second correspond à la période entre la diffusion de l'innovation et la fin du monopole qui en découle.

IV. Innovation à travers l'Imitation : Création de Nouveaux Marchés

L'imitation ne se résume pas uniquement à reproduire ou à réinterpréter une innovation existante. Au contraire, elle peut engendrer de nouvelles connaissances, ouvrant ainsi la voie à la création de nouveaux marchés (Cf. Tableau 1). Une étude empirique sur le marché marocain des cartes bancaires a mis en évidence que les banques explorent les informations et les connaissances acquises sur un segment pour engendrer de nouveaux segments (Bourkha, 2012). Schnaars (1994) a qualifié le premier ordinateur personnel d'adaptation d'un ordinateur central, une forme d'imitation qu'il a désignée sous le terme d'« imitation créatrice ». Il a également évoqué les ordinateurs personnels destinés aux professionnels, les considérant comme une imitation créatrice des ordinateurs personnels grand public. La dimension créative de cette forme d'imitation n'est pas restreinte aux innovations de type « produit », mais englobe également celles liées aux « procédés » (Mansfield, 1985). Une organisation peut tirer profit d'une innovation de procédé développée dans une industrie pour l'appliquer dans une autre, exploitant ainsi la technologie, les compétences spécifiques ou les modèles d'affaires, voire appliquant une pratique à



un service différent de celui où l'innovation a été initialement déployée (Svetlana, 2013).

Il est cependant crucial de noter que les stratégies visant à réduire le délai de réaction imitative, à se différencier partiellement et à créer de nouveaux segments ne garantissent pas automatiquement la compétitivité. En d'autres termes, même si les organisations imitatrices réussissent à mettre en œuvre ces stratégies avec succès, elles ne sont pas nécessairement compétitives. La compétitivité d'une stratégie est en définitive déterminée par ses résultats, qui, dans le cadre de cet article, sont mesurés par leur impact sur les concurrents. Ainsi, comme le suggère le titre de cette section, les éléments précédemment présentés constituent des caractéristiques d'une stratégie d'imitation et n'impliquent pas nécessairement qu'elles se traduisent par des stratégies compétitives. Par exemple, une organisation imitatrice peut réduire le délai d'imitation sans pour autant parvenir à être compétitive.

V. Décryptage de la Compétitivité des Stratégies d'Imitation

La compétitivité des stratégies d'imitation peut être abordée selon trois axes : en tant que stratégie de préservation, permettant à l'imitateur de sécuriser sa position sur un marché concurrentiel ; en tant que stratégie de défi, lorsque l'imitateur cherche à démanteler ce que les innovateurs ont érigé ; et enfin, en exploitant les connaissances offertes par les innovateurs pour créer un avantage compétitif, ce qui relève d'une stratégie offensive.

5.1 Déstabilisation de l'Avantage Concurrentiel par Imitation

Bien que la majorité des travaux en gestion stratégique ne lient pas le succès à l'imitation, celle-ci demeure perçue comme une menace pour les avantages

concurrentiels des rivaux (; Demsetz, 1982 ; Porter, 1986 ; Cool et Dierichx, 1989 ; Barney, 1991 ; Rivkin, 2000). Toutefois, sans remettre en question ces recherches, l'imitation peut constituer une démarche agressive visant à éroder la position d'une entreprise sur le marché. La réplique pure et simple des actions d'un concurrent peut ainsi servir à miner le leadership (Ma et Karri, 2005 ; Schnaars, 1994).

5.2 Maintien d'une Parité Concurrentielle : Équilibre Fragile

Les organisations imitatrices s'emploient à réduire la menace que représente une innovation sur un marché (Schnaars, 1994 ; Ethiraj et Zhu, 2008). L'imitation partielle et/ou totale peut alors se muer en stratégie de préservation de l'équilibre compétitif. À titre d'exemple, Mouricou (2009) évoque comment les stations de radio en France recourent à l'imitation pour surveiller leurs rivaux. L'étude de Asaba et Lieberman (2006) s'intéresse aux environnements hautement dynamiques, révélant comment les imitateurs préservent leurs positions concurrentielles ou minimisent les assauts des concurrents pour maintenir l'équilibre en place. Il convient d'approfondir la notion de compétitivité, notamment en la reliant au type spécifique d'imitation. Lorsque l'objectif est de "copier et reproduire la même chose" que l'innovateur, la parité concurrentielle est assurée. Si l'entreprise innovatrice a tiré profit d'un avantage plus ou moins durable, la stratégie visant à "améliorer une innovation sur le même marché" peut maintenir cette parité, car l'imitateur bénéficiera d'un avantage concurrentiel équivalent, sur une période similaire. Il importe donc de distinguer entre le maintien de la parité concurrentielle et la démarche de neutralisation de l'avantage concurrentiel d'un rival qui l'a déjà exploité. Lorsqu'une entreprise imitatrice cible partiellement une innovation pour rattraper un rival ayant déjà bénéficié d'un



avantage concurrentiel, elle saisit l'opportunité d'innover elle-même, créant ainsi un avantage concurrentiel par le biais d'une différenciation partielle avant que l'imitation ne soit effectuée. Pour certains chercheurs (Greve, 1996 ; Garcia-Pont et Nohria, 2002), cette parité concurrentielle peut également être atteinte par une imitation complète.

5.3 Artisanat de l'Avantage Concurrentiel par l'Imitation

Nous souhaitons avancer dans cette étude l'idée que l'imitation va au-delà de la simple défense et peut revêtir une dimension offensive. Les entreprises ne s'engagent pas uniquement dans l'imitation pour reproduire les actions des innovateurs, mais aussi pour se distinguer et forger de nouveaux marchés originaux.

Face à une innovation, les organisations ont différentes réactions possibles. Parmi celles-ci, il y a l'option de "créer, avec les applications d'une innovation, de nouveaux marchés" (contre-attaque), une réponse d'envergure égale à l'action. Des études empiriques ont révélé que l'imitation

créatrice permet à l'organisation imitatrice de surpasser les innovateurs (Schnaars, 1994 ; Lee et Zhou, 2012). Cette réponse est souvent perçue comme la meilleure stratégie imitative.

Notre recherche nous a permis de définir les caractéristiques d'une stratégie d'imitation compétitive et de saisir leur compétitivité. Une stratégie d'imitation se révèle compétitive si elle réduit les délais de réaction et les coûts, et/ou si elle amène les réactions vers une "situation intermédiaire" : partiellement différenciée et partiellement homogène. Elle est également compétitive si elle génère des points concurrentiels distincts sur un même marché. Toutefois, posséder ces caractéristiques ne suffit pas en soi à conférer à une stratégie son caractère compétitif, mais les résultats qu'elles engendrent demeurent décisifs. En d'autres termes, la présence d'une ou plusieurs de ces caractéristiques dans une stratégie d'imitation doit au moins se traduire par la dégradation d'un avantage concurrentiel de l'entreprise innovatrice, le maintien d'une parité concurrentielle sur un marché, voire la création d'un avantage concurrentiel (Cf. Figure 1).

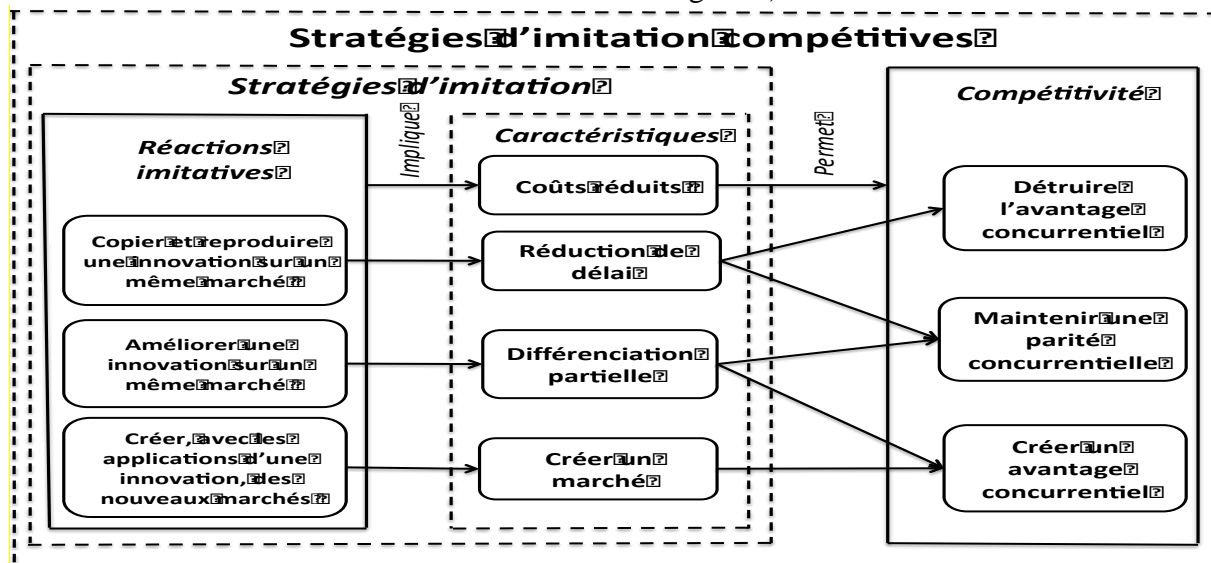


Figure 1 : Stratégies d'Imitation Compétitives

Notre intérêt pour l'évaluation de la compétitivité des stratégies d'imitation est

animé par notre désir de contribuer à l'enrichissement des connaissances dans la



littérature sur l'imitation en tant que phénomène observable sur des marchés concurrentiels. Nous cherchons à mettre en exergue l'importance de l'imitation dans le domaine du management stratégique, un aspect qui a parfois été relégué au second plan au profit de l'innovation.

VI. Conclusion: Équilibrer l'Innovation et l'Imitation pour la Compétitivité

En somme, cette exploration approfondie des stratégies d'imitation dans un contexte de compétitivité a révélé une perspective plus nuancée de leur rôle et de leur potentiel. Au-delà de la simple reproduction, l'imitation peut être un instrument dynamique permettant aux organisations de réagir avec agilité aux évolutions du marché. Les caractéristiques des réactions imitatives, telles que la réduction des coûts, la différenciation partielle et la création de nouveaux marchés, se sont avérées être des éléments clés de la compétitivité.

La compétitivité des stratégies d'imitation se décline en trois facettes distinctes : la déstabilisation des avantages concurrentiels, le maintien d'une parité concurrentielle et la création d'un avantage

concurrentiel. Ces dimensions montrent que l'imitation ne se limite pas à un simple mécanisme défensif, mais peut être utilisée de manière proactive pour redéfinir le paysage concurrentiel.

Cependant, il est essentiel de reconnaître que la compétitivité ne découle pas automatiquement de l'imitation. Les caractéristiques discutées dans cet article fournissent des fondements solides, mais la réussite d'une stratégie d'imitation dépend également de l'adéquation avec les ressources spécifiques de l'organisation, de la pertinence du contexte et de la compréhension des dynamiques concurrentielles.

En réconciliant l'innovation et l'imitation, les entreprises peuvent atteindre un équilibre stratégique qui les positionne favorablement sur le marché. À l'heure où l'innovation et l'imitation sont deux facettes indissociables de la compétitivité, il convient d'adopter une approche éclairée qui intègre ces stratégies pour maximiser les opportunités et relever les défis du monde des affaires en constante évolution. En fin de compte, l'objectif est de forger des stratégies d'imitation compétitives qui non seulement préservent, mais également élargissent le potentiel de succès des entreprises sur la scène concurrentielle.

REFERENCES

- Baize D. (1999). « De la contrefaçon à l'imitation », *Revue française de Gestion*, vol. 119, n° 25, juin-juillet-août, p. 76-81.
- Barney J. B. (1991). « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Barreto I. et Baden-Fuller C. (2006). « To Conform or to Perform? Mimetic Behaviour, Legitimacy-Based Groups and Performance Consequences », *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 7, p. 1559-1581.
- Baum A. C., Li S. X. et Usher J. M. (2000). « Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chains' Acquisitions », *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 4, p. 766-801.



- Bensebaa F. (2000). « Actions stratégiques et réactions des entreprises », *M@n@gement*, vol. 3, n° 2, p. 57-79.
- Bolton M. K., (1993). « Imitation versus Innovation: Lessons to be Learned from the Japanese », *Organizational Dynamics*, vol. 21, n° 3, p. 30-45.
- 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)*, Lille, France, p. 31.
- Brandes U., Hoefler M. et Lerner J. (2006). « WordSpace – Visual summary of text corpora », In Proc. IST/SPIE's 18th Ann. Intl. Symp. Electronic Imaging (VDA '06).
- Cadix A. et Pointet, J. M. (2002). *Le management à l'épreuve des changements technologiques. Impacts sur la société et les organisations*, Organisation, Paris.
- D'Aveni R. (1995). *Hypercompetition*, Vuibert, Paris.
- Day R. et Pingle M. (1996). « Modes of Economizing Behavior: Experimental Evidence », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 29, n° 3, p. 196-209.
- Deephouse D. L. (1999). « To Be Different, or to Be the Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 2, p. 147-166.
- Delios A. et Henisz W. (2001). « Uncertainty, Imitation and Plant Location : Japanese Multinational Corporations 1990-1996 », *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n° 3, p. 443-475.
- Demil B. et Lecocq X. (2006). « La malédiction des suiveurs : Mimétisme, mortalité et lock-in cognitif », *XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy, Genève, p. 23.
- Demsetz H. (1982). « Barriers to Entry », *The American Economic Review*, vol. 72, n° 1, p. 47-57.
- Dimaggio P. J. et Powell W. W. (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n. 2, p. 147-160.
- Ethiraj S. K. et Zhu D. H. (2008). « Performance Effects of Imitative Entry », *Strategic Management Journal*, vol. 29, n° 8, p. 797-817.
- Garcia-Pont C. et Nohria N. (2002). « Local versus Global Mimeticism: the Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 4, p. 307-321.
- Ghani, R. (2012). *Contribution à la compréhension de l'adoption des ERP dans les PME marocaines : une approche structurationniste et culturelle*. Thèse de doctorat, Université de Montpellier 1.



- Greve H. R. (1996). « Patterns of Competition: The Diffusion of a Market Position in Radio Broadcasting », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 1, p. 29-60.
- Greve H. R. (1998). « Managerial Cognition and the Mimetic Adoption of Market Positions: What you See is What you Do », *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 10, p. 967-988.
- Haunschild P. R. et Miner A. S. (1997). « Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 3, p. 472-500.
- Hippel V. E. (1982). « Appropriability of Innovation Benefit as a Predictor of the Source of Innovation », *Research Policy*, vol. 11, n° 2, p. 95-115.
- Ingham M. (1995). *Management stratégique et compétitivité*, De Boek Université, Bruxelles.
- Koenig G. (1996). *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.
- Kotler P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, New Jersey.
- Lee K. et Pennings J. M. (2002). « Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form », *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 1, p. 144-162.
- Lee R. P. et Zhou K. Z. (2012). « Is Product Imitation Good for Firm Performance? An Examination of Product Imitation Types and Contingency Factors », *Journal of International Marketing*, vol. 20, n° 3, p. 1-16.
- Leroux E. et Pupion P. C. (2006). « Diffusion des erp et comportements mimétiques », *XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy, Genève, p. 24.
- Levitt T. (1966). « Innovation Imitation », *Harvard Business Review*, vol. 44, n° 5, p. 63-70.
- Li J. et Kozhikode R. K. (2008). « Knowledge management and innovation strategy: The challenge for latecomers in emerging economies », *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 25, n° 3, p. 429-450.
- Lieberman M. B. et Asaba S. (2006). « Why do Firms Imitate Each Other? », *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 2, p. 366-385.
- Ma H. et Karri R. (2005). « Some sure ways to lose your competitive advantage », *Organizational Dynamics*, vol. 34, n° 1, p. 63-76.
- Mansfield E. (1985). « How Rapidly does New Industrial Technology Leak Out? », *Journal of Industrial Economics*, vol. 34, n° 2, p. 217-223.
- Mansfield E., Schwartz M. et S. Wagner (1981), « Imitation costs and patents : an empirical study », *The Economic Journal*, vol. 91, n° 364, p. 907-918.



- Montant E. et Pupion P. C. (2004). « Le rôle du mimétisme dans les choix fiscaux », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 10, n° 1, p. 103-126.
- Mouricou P. (2009). « Les stratèges sont-ils des moutons ? Revue de la littérature et perspectives pour la recherche en Stratégie », XVIIème Conférence de *l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Grenoble, France, p. 30.
- Peteraf M. A. (1993). « The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view », *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 3, p. 179-191.
- Philippe L. L. (1984). *L'imitation des modernes - typographies II*, Galilée, Paris.
- Porter M. E. (1986). *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, Paris.
- Posen H. E., Lee J. et Yi S. (2013). « The power of imperfect imitation », *Strategic Management Journal*, vol. 34, n° 2, p ; 149-164.
- Rivkin J. W. (2000). « Imitation of Complex Strategies », *Management Science*, vol. 46, n° 6, p. 824-844.
- Schnaars S. P. (1994). *Managing imitation strategies*, The Free Press, New York.
- Smith K. G., Grimm C. M., Gannon M. J. et Chen M. J. (1991). « Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the US Domestic Airline Industry », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 1, p. 60-85.
- Ulhoi J. P. (2012). « Modes and orders of market entry : revisiting innovation and imitation strategies », *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 24, n° 1, p. 37-50.
- Valdani E. et Arbore A. (2007). « Strategies of imitation: an insight », *Problems and perspectives in Management*, vol. 5, n° 1, p. 198-206.

