



HAL
open science

Le paradoxe de la stratégie d'imitation, entre échecs et réussites

Bilal Bourkha, Kchiri Abdelmajid, Tahour Abdelaziz

► **To cite this version:**

Bilal Bourkha, Kchiri Abdelmajid, Tahour Abdelaziz. Le paradoxe de la stratégie d'imitation, entre échecs et réussites. Al-Arabiya, 2017. hal-01755996

HAL Id: hal-01755996

<https://hal.science/hal-01755996>

Submitted on 31 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le paradoxe de la stratégie d'imitation, entre échecs et réussites

Article publié : Revue Al-Arabiya, N°2, 2017

Bourkha Bilal

Professeur assistant à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohammed 1^{er} Oujda-Maroc
Laboratoire de Recherche en Gestion Appliquée et Intelligence Marketing

Kchiri Abdelmajid

Professeur assistant à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohammed 1^{er} Oujda-Maroc
Laboratoire d'Etudes et de Recherche En Management Avancé

Tahour Abdelaziz

Professeur assistant à la faculté de Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Hassan 1^{er} Settat-Maroc

Le paradoxe de la stratégie d'imitation, entre échecs et réussites

Résumé :

L'idée défendue dans cet article est que la littérature n'a pas trouvé un compromis concernant l'importance de l'imitation concurrentielle. Jusqu'à aujourd'hui, une grande partie de la littérature continue à négliger l'importance de l'imitation alors que cette dernière a été une stratégie bénéfique pour plusieurs organisations. Par conséquent, cette communication souligne cette divergence dans la littérature et présente des perspectives de recherche sur le thème « stratégie d'imitation ».

Mots-clés : Stratégie d'imitation, échec d'imitation, réussite d'imitation

INTRODUCTION

Une grande partie de la littérature considère qu'une organisation doit se différencier de ses concurrents pour 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) et d'innover (Porter, 1986). En revanche, l'imitation, qui consiste à refaire ce qu'un concurrent a déjà fait, ne présente qu'un faible intérêt pour les organisations. Bourgeois et Eisenhardt (1988) ont qualifié l'imitation de stratégie vouée à l'échec. Selon Barreto et Baden-Fuller (2006), les entreprises imitatrices se condamnent à des performances médiocres. Les imitateurs s'enferment dans une malédiction des suiveurs (Demil et Lecocq, 2006). Dans leur ouvrage intitulé *Stratégique*, Johnson, Scholes, Whittington et Fréry affirment : « Une entreprise qui a la même stratégie que ses concurrents n'a pas de stratégie » (Johnson, Scholes, Whittington et Fréry, 2005). Ces travaux peuvent mettre en cause l'imitation comme une stratégie pertinente et viable.

Cependant l'existence de contre-exemples, qui contredisent les premières assertions, montre une relation positive entre le conformisme et la performance financière et commerciale des entreprises américaines du secteur informatique (Geletkanycz et Hambrick, 1997), la fréquence des pratiques de gestion, telles le « benchmarking » ou la veille concurrentielle, dissimulent souvent des comportements imitatifs. Schnaars (1994) a également montré la réussite de vingt-six entreprises imitatrices sur des marchés différents. La réussite de certaines d'entre elles est accompagnée d'une destruction des entreprises innovatrices.

Nous montrerons dans cet article l'existence de deux courants de pensées contradictoires dans la littérature sur l'imitation. Nous ne cherchons pas à défendre un courant ou un autre, ni de privilégier l'un par rapport à l'autre, notre objectif est de synthétiser cette contradiction repérée dans la littérature. Nous présenterons dans le premier point les courants critiques de la stratégie d'imitation, avant de développer celui qui soutient la réussite d'une stratégie d'imitation.

1. LA STRATÉGIE D'IMITATION : UNE VOIE AUX LONGUES ÉPINES

1.1 L'imitation, une stratégie critiquée

Deux critiques capitales ont été constatées après une analyse des approches les plus sévères à l'égard de l'imitation inter-organisationnelle :

- ❖ L'attribut contreproductif des stratégies d'imitation pour les organisations imitatrices. Il ressort des travaux consacrés à l'avantage du premier entrant, comme des analyses de Porter, l'idée que les organisations ont intérêt à se différencier, à innover et à pratiquer l'anticonformisme.
- ❖ Les retombées négatives des stratégies d'imitation à un niveau collectif. L'imitation est susceptible de « noyer » une industrie et donc de faire disparaître les esprits créatifs et mettre en difficulté la survie des petits concurrents.

L'imitation est souvent considérée comme une stratégie non intéressante pour les organisations imitatrices, mais aussi dangereuse. Elle détruit l'avantage concurrentiel des organisations innovatrices et peut mettre fin à l'existence d'une industrie.

1.1.1 Imitation & Entrée tardive : mêmes critiques ?

Les recherches consacrées au « first-mover advantage » expliquent les retombées négatives et positives associées au statut de pionnier (Kerin, Varadajan et Paterson, 1992 ; Lieberman et Montgomery, 1988 ; Szymanski, Troy et Bharadwaj, 1995). Cet avantage peut s'expliquer par une part de marché plus importante que celle obtenue par les suiveurs (Kerin et al., 1992), à laquelle les résultats financiers positifs de l'entreprise sont corrélés (Mueller, 1997). Les organisations imitatrices qui pénètrent tardivement le marché doivent supporter des coûts très importants afin de conquérir une situation concurrentielle durable (Bowman et Gatignon, 1996).

Afin de comprendre les difficultés des organisations imitatrices, il nous semble indispensable de présenter une synthèse des dispositifs explicatifs de « first-mover advantage » d'après Kerin et ses collègues (1992) :

- ❖ Les mécanismes économiques trouvent leur source dans les économies d'échelle, un effet d'expérience (Robinson et Fornell, 1985) ou dans le coût marginal croissant des investissements publicitaires (qui augmentent les coûts supportés par les entreprises imitatrices) permettent au pionnier de bénéficier d'un avantage de coût.
- ❖ Les « mécanismes de préemption » renvoient à l'accès favori aux ressources stratégiques. Une entreprise pionnière peut avoir l'accès aux meilleurs emplacements (Lieberman et Montgomery, 1988) et bénéficier de coûts d'acquisition inférieurs à ceux supportés par les entreprises suiveuses ou imitatrices. Selon Porter, ces mécanismes peuvent être à l'origine d'une domination par les coûts et d'une différenciation.
- ❖ Les « mécanismes technologiques » désignent des innovations de produits ou procédés de production autant que les innovations organisationnelles. Ils peuvent être au cœur d'une domination par les coûts et d'une différenciation.
- ❖ Les « mécanismes comportementaux » expliquent les coûts de transfert épaulés par les clients en cas de changement de fournisseurs, au statut de « industry standard » (Carpenter et Nakamoto, 1989), de notoriété et aux effets de réseau.

Ces mécanismes explicatifs de « first-mover advantage » montrent clairement les difficultés des entreprises à réussir une entrée tardive. Ils rendent les contre-attaques difficiles pour les entreprises imitatrices. Pour éviter la confusion entre un imitateur et un suiveur, nous essayerons d'expliquer la différence entre les deux termes.

Le concept d'imitation est lié au, mais distinct, concept d'entrée tardive (Schnaars, 1994). L'imitation implique une copie où l'imitateur imite consciemment le produit ou la pratique de pionnier. En revanche, l'entrée tardive implique que l'entreprise ait pénétré le marché après le pionnier, souvent avec sa propre innovation. De même, le concept d'innovation diffère de celui de « *pioneering* » (Schnaars, 1994). Une innovation donne une forte indication de l'invention, le processus par lequel une entreprise développe un nouveau produit. Le *Pioneering*, par contre, implique qu'une entreprise ait été la première à mettre un produit sur le marché.

En général, l'imitation implique une entrée tardive. Une entreprise imitatrice entre sur le marché après la pionnière avec des produits qui peuvent être soit une copie totale, soit une version améliorée et inspirée de l'innovation. Par contre, l'entrée tardive ne signifie pas

nécessairement une imitation (Cf. Figure 1). Les entreprises poursuivent, simultanément mais indépendamment, les mêmes pratiques ou produits innovants. Quand une entreprise lance son innovation sur un marché, les concurrents viennent forcément présenter leurs propres innovations sur le même marché. Dans ce cas, la présence d'une similitude entre les produits ne pourrait pas être considérée comme le résultat d'une stratégie d'imitation. 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 des nouvelles techniques tout en respectant les règles. Après les présentations des voitures, avant chaque saison, des similitudes techniques sont souvent remarquées, pour certains ceci peut être considéré comme de mimétisme. Par exemple, McLaren et Ferrari ont utilisé les mêmes pontons sur leur voiture de 2012 sans que l'un imite l'autre.

Dans certains cas, la distinction entre une entreprise imitatrice et suiveuse est claire. Par contre, dans d'autres cas, elle peut être difficile. Bien qu'il soit parfois difficile de distinguer l'imitation et l'entrée tardive, dans la pratique, il existe de nettes différences conceptuelles. Un imitateur copie au moins un des aspects du produit d'un pionnier, et un suiveur arrive sur le marché après le pionnier. Nous croiserons dans la figure ci-dessous l'imitation versus entrée tardive :

	Imitateur	Innovateur
Suiveur	<p>L'imitateur adopte une pratique après l'innovateur avec une imitation d'une pratique innovante.</p> <p><i>Exemple: IBM a imité pour entrer tardivement sur le segment des ordinateurs personnels (Augarten, 1984; Burks, 1988).</i></p>	<p>Un innovateur réagit en premier avant un autre innovateur. Chacun a développé son idée indépendamment.</p> <p><i>Exemple: Apple, avec son ordinateur personnel (Apple II), est considéré comme innovateur malgré son entrée tardive après MITS Altair 8800 (Augarten, 1984; Therien, 1993).</i></p>
Pionnier	<p>En profitant des essais sur une nouvelle pratique d'un innovateur ou d'un espionnage permanent des recherches et développements des innovateurs, un imitateur peut être pionnier.</p>	<p>Un innovateur est le premier sur le marché avec une innovation.</p> <p><i>Exemple: En formule 1, Mercedes GP, en 2009, a été la première à utiliser le double diffuseur, un système qui fait ressortir l'air de dessous la voiture, à l'arrière, par un extracteur à double étage.</i></p>

Figure1 : Imitateur versus Suiveur

(Matrice établie à partir de Schnaars (1994))

Sans remettre en cause les travaux de « first-mover advantage », certains auteurs pensent que les suiveurs peuvent aussi décrocher des profits et des parts de marché plus importants que ceux obtenus par les pionniers (Tellis et Golder, 1996 ; Lieberman et Montgomery, 1998). Même constat chez Porter dans son œuvre *Avantage concurrentiel*. Il met l'accent sur l'avantage qu'un suiveur ou imitateur peut obtenir. Il a résumé la situation dans l'extrait suivant : « Dans certains secteurs, seul le premier à agir peut acquérir un avantage substantiel par les coûts. Dans d'autres secteurs, les firmes qui attendent peuvent obtenir des avantages dans le domaine des coûts, car la technologie change rapidement ou parce qu'elles peuvent étudier et imiter les actions entreprises par le précurseur » (Porter, 1986). Ce dernier a mentionné l'importance des expériences des concurrents. Selon lui, il existe plusieurs moyens d'utiliser l'apprentissage des concurrents : « rétroingénierie des produits, étude des documents publiés tels que les journaux et les brevets, faire des relations avec leurs fournisseurs pour avoir accès au savoir et connaître leurs moyens de production » (Porter, 1986).

Les chercheurs qui ont écarté l'imitation de la stratégie de l'entreprise ont souligné les avantages potentiels de l'imitation et ont établi cette dernière dans un rôle auxiliaire. Derrière ce paradoxe, nous trouvons la dichotomie entre l'« efficacité opérationnelle » et la « stratégie » soulignée par Porter (1996). D'après cet auteur, l'imitation permet à une entreprise de mener ses activités d'une manière plus efficace que ses concurrents (efficacité opérationnelle). Par contre, elle ne doit pas prendre l'imitation comme une stratégie.

1.1.2 Une stratégie dangereuse pour l'innovateur et l'industrie

L'imitation peut présenter un danger potentiel pour les organisations innovatrices: « une imitation facile entraîne une disparition, rapide, des rentes » (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Sur la base de la théorie des jeux, Conner (1995) a démontré que les externalités de réseau peuvent conduire une organisation innovatrice à inciter les organisations à l'imiter pour imposer un standard. Le danger est d'entraîner une industrie entière vers un standard alors que d'autres choix sont disponibles (Saloner et Farrel, 1985). Donc les conséquences négatives de l'imitation ne s'arrêtent pas à l'organisation innovatrice au niveau micro-économique. L'imitation remet en cause la dynamique de l'industrie au niveau méso-économique, et écarte l'ensemble la possibilité d'un résultat optimal et compromet la croissance au niveau macro-économique.

Détruire un avantage concurrentiel

Dans le monde des affaires, plusieurs organisations innovatrices ont échoué et des pionnières ont été rattrapées et dépassées par leurs concurrents suiveurs et imitateurs. Voici deux exemples d'une organisation innovatrice rattrapée et dépassée, cités par Ma et Karri (2005) : Macintosh pour les OS à interface graphique imité par Microsoft avec Windows ; Intel dans le domaine de la production de barrettes de mémoire pour des ordinateurs imité par des concurrents japonais. Dans l'ouvrage *Managing, Imitation, Strategies*, Schnaars (1994) a cité et développé vingt-huit cas dont l'imitation est à l'origine de la réussite et de la domination d'une industrie (Cf. Tableau 1).

L'imitation est souvent considérée comme une menace pour la performance des organisations innovatrices (Schumpeter, 1939 ; Hitt, Hoskisson et Ireland, 2007 ; Arregle, Hitt, Sirmon et Webb, 2008) et un facteur défavorable au maintien de l'avantage de l'innovateur (Porter, 1982, 1986 ; D'Aveni, 1995 ; Hum, Grimm, Schomburg et Smith, 2000). Les organisations imitatrices pour Schumpeter (1939) sont celles qui absorbent le profit de l'organisation innovatrice et sont responsables de mettre fin à des périodes de monopole.

Vers une disparition d'une industrie

Ce ne sont pas seulement les organisations imitées qui peuvent être affectées par l'imitation, mais toute une industrie (Nelson et Winter, 1982 ; Porter, 1982). L'imitation décourage les organisations à innover. Or, une industrie sans innovation, c'est une industrie qui est vouée à la disparition. Selon le principe de la « tragédie des biens communs »¹, les organisations imitatrices n'accordent pas d'importance aux retombées négatives de leurs décisions sur les autres et à s'imiter entre elles. Ce type d'imitation, qualifié d'imitation généralisée, a contribué par exemple à plonger le secteur cimentier français dans une crise de surcapacité (Dumez et Jeunemaitre, 1996).

¹ La « tragédie des communaux », ou « tragédie des biens communs », est un phénomène popularisé par Hardin Garret (1968). L'expression est liée explicitement aux « communaux », terrains sur lesquels les paysans anglais paissaient leurs moutons au Moyen Âge : chaque paysan y envoyait de plus en plus de moutons. Avec de nombreux moutons, l'herbe disparaissaient, créant un résultat sous-optimal pour l'ensemble des paysans. Ce phénomène, connu chez les économistes, Stiglitz (2006) l'a défini ainsi : « Lorsqu'il existe une ressource commune, que tout le monde peut utiliser gratuitement et librement, aucun usager ne pense aux possibles effets négatifs de ses actes sur les autres. »

En s'imitant les unes les autres, les organisations ciblent les mêmes clients sur les mêmes marchés et terrains stratégiques. Cette situation minimise les profits des firmes (Whalen, 1992 ; Cool, Leleux et Roller, 1999). L'imitation concurrentielle peut entraîner un cercle vicieux : « Une concurrence à somme nulle, des prix statiques ou en baisse, et les pressions sur les coûts qui compromettent la capacité des entreprises à investir à long terme » (Porter, 1996).

Décroissance économique

Au niveau macro-économique, l'imitation est également considérée comme une voie à éviter. La quasi-absence des retours des investissements en recherche et développement par les organisations innovatrices, rend l'innovation moins intéressante et remet en cause la croissance économique (Arrow, 1962). Un autre argument défendu par Davidson & Segerstrom (1998) est qu'un gouvernement qui décide d'encourager l'imitation, augmente certes le bien-être des citoyens (offre importante avec des prix bas), mais implique le ralentissement de la croissance en décourageant les organisations innovatrices.

Pour se protéger les organisations innovatrices construisent des barrières à l'imitation. Ces dernières ont fait l'objet de nombreux travaux. Nous présenterons ci-dessous les différentes contraintes à l'imitation repérées dans la littérature.

1.2 Les facteurs empêchant une stratégie d'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 considère qu'une organisation protégée par un brevet possède une barrière à l'imitation.

L'échec des organisations à réussir 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 chose 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 répliquables (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), une exploitation des ressources et compétences dépendantes des autres ressources dans les processus de l'organisation (Cool et Dierickx, 1989 ; Teece *et al.*, 1997) et une constitution des avantages concurrentiels sur la base des routines (Nelson et Winter, 1982).

Le développement de ces contraintes à l'imitation est indispensable pour comprendre pourquoi certaines organisations ne réussissent pas leur imitation et comment les organisations innovatrices peuvent profiter d'un avantage concurrentiel plus au moins durable.

Dans les travaux de l'approche basée sur les ressources ressort l'idée que l'hétérogénéité dans les portefeuilles des ressources des organisations rend l'imitation impossible sous les mêmes conditions environnementales. De même, Asba et Lieberman (2006) énoncent que l'adoption d'une pratique est limitée par le niveau des ressources.

Dans un célèbre article, Barney (1991) énonce les caractéristiques que doit posséder une ressource pour créer un avantage concurrentiel et durable :

- Valorisée : une ressource doit être utile, c'est-à-dire exploiter les opportunités et/ou neutraliser les menaces environnementales d'une organisation.
- Rare : une ressource doit être rare et ne pas être possédée par les concurrents actuels ou potentiels.
- Inimitable : une ressource doit être imparfaitement imitable par les concurrents. Pour cela, elle doit être tacite et complexe.
- Non substituable : une ressource est non substituable lorsqu'il n'existe pas une autre ressource stratégiquement équivalente. Une ressource n'est pas stratégique si un concurrent peut assurer les mêmes avantages grâce à cette ressource substituable.

Hoopes et ses collègues (2003) ont considéré la valeur et l'inimitabilité, comme les seules conditions importantes pour la spécificité des ressources pour une organisation. Cette spécificité peut constituer un frein à l'imitation des actions stratégiques par les concurrents. D'après Bensebaa, dans le secteur de la presse magazine en France (presse news et presse

économique), « les actions irréversibles, innovantes et intenses provoquent beaucoup de réactions, alors que les actions spécifiques n'entraînent que peu de réponses » Bensebaa (2000), dans cet article, a montré que la spécificité des actions est un obstacle sérieux aux réactions.

L'une des critiques que nous émettons à l'égard du travail de Barney est que la condition d'inimitabilité parfaite est théorique. Sur les marchés concurrentiels, une ressource peut être inimitable que pour une durée courte. L'imitation d'une ressource stratégique peut-être dépendue des capacités des organisations imitatrices.

Les organisations qui possèdent des ressources ordinaires peuvent facilement imiter des actions simples. Par contre, l'imitation des actions complexes n'est pas facile. Ces dernières contiennent, d'après Asaba et Lieberman (2006), des capacités et des connaissances tacites. Elles constituent des obstacles à des comportements imitatifs (MaxcMillan, McCaffrey et Van Wijk, 1985 ; Bensebaa, 2000 ; Chen, 1988). Nous nous trouvons ici face à la notion d'imitation imparfaite soulignée par l'approche Resource-Based View. Les ressources d'une organisation sont imparfaitement imitables en cas de dépendance historique, de complexité sociale ou d'ambiguïté causale (Barney, 1991).

Dépendance historique

La dépendance historique des ressources est importante dans la détermination de la performance et l'avantage concurrentiel des organisations (Barney, 1991 ; David, 1988 ; Arthur, 1983). Ceci est expliqué par la relation existante entre les résultats des procédés passés et ceux d'un répertoire des savoirs tacites et processuels. Ces expériences passées permettent à une organisation de développer ses propres savoirs pour un instant donné (Tarondeau, 1998). Ces derniers ne peuvent être restaurés que par ceux qui ont été acteurs des expériences passées. Des chercheurs en sciences économiques considèrent que la réussite d'une organisation dépend de son chemin historique (Arthur, Ermoliev et Kaniovski, 1984 ; Arthur, 1983).

Cette dépendance historique découle d'un circuit d'apprentissage et de déploiement de savoirs propres à chaque organisation. Selon Barney (1991), la valeur et la rareté des ressources sont insuffisantes pour mettre en œuvre une stratégie non dupliquée. Il défend l'idée que la

construction des actions stratégiques dépend fortement du chemin historique des ressources de l'organisation. Autrement dit, Barney considère que si une organisation dispose de ressources valorisées et rares qu'elle a construites tout au long de son histoire, elle peut mettre en œuvre des actions stratégiques inimitables par d'autres rivaux.

Ambiguïté causale

Cette barrière à l'imitation a fait l'objet de nombreux travaux (Lippman et Rumelt, 1982 ; DeFillippi et Reed, 1990 ; Barney, 2006). Pour ces chercheurs, l'ambiguïté causale est l'un des freins à l'imitation. Elle empêche les concurrents d'identifier les raisons de la réussite des actions, même s'ils voient bien que ces dernières réussissent. Comme l'a souligné Mosokoski (1997), face à la présence d'une ambiguïté causale, un manager est incapable d'identifier les actions responsables de la performance de ses concurrents. Dans leur article de 1982, Lippman et Rumelt affirme que l'ambiguïté causale constitue une contrainte plus puissante que le droit de propriété, parce qu'en l'absence d'ambiguïté causale, une organisation concurrente peut trouver un substitut à une ressource protégée par un brevet. En revanche, en présence d'une ambiguïté causale, le substitut est impossible à trouver.

À la recherche d'un avantage concurrentiel durable, une organisation doit exploiter des compétences qui procurent à la fois un avantage durable et une ambiguïté causale qui empêche l'imitation. Ces compétences sont caractérisées par un caractère tacite, une complexité et une spécificité (DeFillippi et Reed, 1990). Ces mêmes auteurs défendent l'idée que l'interaction de ces trois caractéristiques peut augmenter l'ambiguïté causale et les contraintes à l'imitation.

➤ *Compétences tacites*

Le caractère tacite d'une compétence (Polanyi, 1966) correspond à l'idée qu'il est difficile de codifier et de rendre compte de protocoles, règles de décision et mécanismes qui rendent possible une performance élevée à partir de l'expression d'une compétence. Les compétences tacites sont basées sur un apprentissage obtenu par l'expérience et affiné par la pratique. Sternberg et Wagner (1985) ont souligné que le savoir tacite est « probablement désorganisé, informel et relativement inaccessible, ce qui est en fait potentiellement inadapté pour

l'enseignement direct ». Ces compétences tacites, d'après Pisano, Shuen et Teece (1997), constituent des freins sérieux à l'imitation.

➤ *Complexité des compétences*

DeFillippi et Reed (1990) ont remarqué que les compétences complexes peuvent être génératrices d'une ambiguïté. Selon ces deux auteurs, cette complexité est à l'origine d'un grand nombre de technologies, de routines organisationnelles et d'expériences individuelles ou en groupe. Cette complexité existe même au sein de l'entreprise (Nelson et Winter, 1982), ce qui signifie que peu de personnes peuvent comprendre la performance globale. D'après DeFillippi et Reed (1990), cette complexité interne ou ambiguïté interne peut protéger l'imitation lorsque les personnels seront recrutés par des rivaux. La même idée a été défendue par MacMillan, McCafferty et Van Wijk (1985) et Mansfield (1985). Ces chercheurs ont conclu que la complexité d'un produit résultant d'une combinaison des compétences nécessaires à partir de nombreux départements rend l'imitation difficile.

➤ *Spécificité des compétences*

Williamson (1975) a souligné que les transactions d'investissements spécifiques (investissements physiques et/ou investissements humains) sont difficilement remplaçables par d'autres. Par conséquent, on peut considérer que les actions résultantes de ces investissements sont très spécifiques et interdépendantes avec les partenaires. En raison de ces relations, DeFillippi et Reed (1990) ont signalé que le déploiement de ces compétences est ambigu face à la concurrence et que grâce à leur spécificité, ces dernières constituent des barrières à l'imitation.

Complexité sociale

La complexité des capacités et des compétences est forte lorsque plusieurs connaissances, technologies et savoir-faire sont mis en interaction dans des processus complexes. D'après Barney (1991), une grande variété des ressources d'une organisation peut être socialement complexe. Cette complexité sociale peut être expliquée, par exemple, par les relations interpersonnelles entre managers d'une organisation (Hambrick et Finkelstein, 1987), par la

culture d'une organisation (Barney, 1986b), ou par les relations avec les fournisseurs (Porter, 1980) et les clients (Porter, 1980 ; Klein et Leffler, 1981). Selon Barney (1991), les organisations imitatrices ne peuvent pas imiter des ressources développées sous des phénomènes sociaux complexes.

Bien avant ces barrières présentées ci-dessous, la première contrainte à la concurrence a été identifiée en économie. Elle est basée sur le produit final et non pas sur son processus de production. Quand une pratique ou un produit est protégé par un brevet par exemple, l'organisation profite d'une barrière à l'imitation. Celle-ci empêche les rivaux soit de copier le produit, soit de produire le même produit avec l'achat d'une licence (Demsetz, 1982). De même, Lippman et Rumelt (1982) considèrent que les droits de propriété constituent, avec l'ambiguïté causale, l'un des deux freins à l'imitation.

La protection de la propriété intellectuelle est un dispositif utile pour protéger une innovation de toute imitation. En plus du brevet, l'organisation innovatrice dispose d'un autre moyen pour protéger son innovation : le secret (Lemley, 2000). Ce dernier permet à une organisation d'être en situation de monopole sans diffuser les connaissances associées à l'innovation comme la demande le brevet. En revanche, en cas d'espionnage ou de flux informationnel, l'organisation inventrice n'aura aucun recours. Depuis l'article de Horstmann, MacDonald et Slivinski (1985) publié dans « Journal of Political Economy », le brevet est considéré comme un moyen imparfait de protéger une innovation, en raison des déviations éventuelles d'informations, une fois celle-ci brevetée.

2. LA RÉUSSITE DES STRATÉGIES D'IMITATION : UNE RÉALITÉ MALGRÉ TOUT

Malgré la critique prétendue anti-stratégique de ce choix, l'imitation est souvent un moyen d'expliquer certains 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, Hofer et Lerner, 2006), les décisions d'introduire un logiciel de gestion (Leroux et Pupion, 2006), le choix du lieu d'installation (Baum, Li et Usher, 2000) et le choix d'une forme organisationnelle à adopter (Lee et Pennings, 2002) sont des décisions expliquées par les stratégies d'imitation.

En management stratégique, les décisions stratégiques n'ont pas été exclues : les radios aux États-Unis s'imitent pour maintenir leur positionnement stratégique (Greve, 1998) ; les radios françaises s'imitent pour maintenir une parité concurrentielle (Mouricou, 2009 ; Bourkha et Demil, 2016) ; et les firmes multinationales en Asie s'imitent pour déterminer leurs stratégies d'internationalisation (Delios et Henisz, 2001 ; Guillén, 2003).

Ce point a pour objectif de montrer les bienfaits des stratégies d'imitation. 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 souligné les retombées positives d'une stratégie d'imitation pour l'organisation imitatrice. Les travaux que nous présenterons dans ce chapitre ont pour point commun de concevoir l'intérêt d'une stratégie d'imitation. 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 parle alors d'une 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. Elle peut engendrer la faillite d'un innovateur.

Après le concept de destruction créatrice utilisé par Schumpeter (1935), plusieurs chercheurs ont défini l'imitation comme un moyen de détruire le 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 ; Bensabaa, 2000).

2.2 Maintenir une parité concurrentielle

Dans une synthèse des travaux empiriques sur les stratégies d'internalisation des agences américaines de publicité (Terpstra et Yu, 1988) et de 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 maintenir une certaine parité concurrentielle (Garcia-Pont et Nohria, 2002).

La stratégie de maintenir une parité concurrentielle est souvent qualifiée de défensive par les travaux portériens et par ceux consacrés aux actions et réactions concurrentielles. Cette idée est défendue par Mouricou (2009) qui, dans sa thèse, énonce 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) est allé plus loin en déclarant 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 de produire exactement la même chose que son concurrent innovateur garantit un minimum de parité concurrentielle. Cette idée a été bien développée dans un autre travail de Bourkha et Belfellah (2017) sous forme d'une matrice qui permet d'identifier les différents choix stratégiques d'imitation sur un marché.

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, 2006). 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 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 « Late mover advantage » 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 le 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), par exemple, sont 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 terme de coûts. Elles peuvent réduire de 35 % leurs coûts de recherche et développement pour développer les mêmes produits que l'organisation innovatrice (Mansfield, Schwartz et Wagner, 1981). Elles peuvent détenir un avantage de différenciation. 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 de 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.

En profitant de la mémoire courte des consommateurs (« effet poisson rouge » (Markman et Zhang, 1988) ; la mémoire du poisson rouge est de trois secondes environ), les organisations imitatrices peuvent acquérir une meilleure notoriété que l'organisation innovatrice pionnière (Cooper, 1982). Zhang et Markman (1998) ont montré, à travers des expériences, que les produits des premiers entrants sont moins mémorisés que ceux des entrants tardifs.

La réussite des stratégies d'imitation dans le monde des affaires est une réalité absolue. Avant de conclure, nous présenterons ci-dessous l'extrait d'un tableau établi par Schnaars (1994), dont l'auteur a développé vingt-huit cas de réussite d'une imitation.

Travaux	Produits	Innovateurs	Imitateurs	Commentaires
Asinof (1990) D’Cruz (1979) Diebold (1990) Mallory (1990) Zimmer (1987)	Distributeur automatique de billets	Britain’s DelaRue (1967) Doctutel (1969)	Diebold (1971) IBM (1973) NCR (1974)	Le pionnier était une PME ayant en face d'elle 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.
St. James (1991) Dolphin (1987) Fuhrman (1988) Helm et al. (1985)	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.
Barron (1979) Bishop (1977) Spivak (1978)	CAT Scanners (Computerized Axial Tomography)	EMI (1972)	Pfizer (1974) Technicare (1975) GE (1976) Johnson & Johnson (1978)	L'EMI n'avait aucune expérience dans l'industrie des équipements médicaux. Les imitateurs ont profité de leurs avantages en marketing, en distribution, de leurs avantages financiers, ainsi que de leur expérience approfondie de l'industrie.
Davies (1964) Serling (1982) Sharp (1982)	Avions commerciaux	deHavilland Comet 1 (1952)	Boeing 707 (1958) Douglas DC-8	La firme britannique s'est empressée 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.
Evans (1985) Fahri (1989) Shiver (1990)	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.
Forbes (1990) Greenberg (1992)	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 de chèques de voyage.
Augarten (1984) Burks (1988)	Ordinateurs centraux	Atanasoff-Berry Computer	IBM (1953)	La stratégie de marketing d'IBM, en particulier sa force de vente puissante, a été déterminante

		(ABC) (1937)		dans la destruction de pionniers sur le marché.
Augarten (1984) Therien (1993)	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 est devenu commercial, 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.
Dahmke (1983) Ferguson (1993) Weizer (1981)	Système d'exploitation	CP/M (1974)	MS-DOS (1981) Microsoft Windows (1985)	CP/M a créé la norme au début, mais ne l'a pas adaptée pour IBM-PC. Microsoft a imité la version, mais l'a bien adaptée pour IBM-PC tout en profitant de la domination de cette société sur le marché des ordinateurs personnels.
Meilach (1984) Bertrand (1989)	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.
Damien (2008)	Imprimante Laser	IBM 4640 inkjet (1976) Xerox Star 80104 (1977)	HP Laserjet5 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 pionniers
(Extrait de tableau de Schnaars (1994))

PERSPECTIVES

Pourquoi cette divergence dans la littérature sur la stratégie d'imitation ?

La découverte de l'existence de deux courants divergents dans la littérature sur la stratégie d'imitation nous a amené à nous interroger sur les origines de cette divergence. Dans les différents travaux cités ci-dessus, nous avons constaté que la conception et la définition proposées de l'imitation sont différentes. Nous supposons que cette différence dans la conception de l'imitation peut être à l'origine de l'émergence de ce paradoxe. Cela signifie que le fait de considérer l'imitation comme une copie parfaite ou comme une contrefaçon d'une innovation peut conduire le chercheur à construire une vision critique sur la stratégie des organisations imitatrices. Par contre, les chercheurs qui perçoivent l'imitation comme une copie partielle ou une copie adaptative d'une innovation peuvent porter un jugement favorable sur les stratégies d'imitation. D'autres travaux théoriques ou empiriques peuvent apporter des réponses à la question de la divergence et également confirmer notre supposition.

Comme nous l'avons déjà souligné, Porter (1986) a critiqué les stratégies d'imitation inter-organisationnelle dix ans après dans un article intitulé « What is strategy ? » et a souligné l'« efficacité opérationnelle » de l'imitation. Un autre courant théorique (RBV) a valorisé l'imitation indirectement. Autrement dit, les auteurs dans la RBV ont souvent considéré que l'imitation est un risque à éviter. Donc nous supposons que si l'imitation constitue un risque de détruire l'avantage concurrentiel produit sur la base des ressources stratégiques, alors elle est efficace et positive pour les concurrents qui ne possèdent pas ces dernières.

Cette auto-contradiction des mêmes auteurs présente une perspective de recherche intéressante. Il s'agit de comprendre pourquoi Porter a reconnu enfin l'importance de l'imitation et pourquoi la RBV garde toujours sa vision critique vis-à-vis des organisations imitatrices alors qu'en même temps elle la considère comme un risque pour les organisations innovatrices.

Pourquoi certaines organisations imitatrices réussissent et d'autres échouent ?

Au-delà des divergences, une autre question qui pourra faire l'objet d'une étude empirique est : pour quelles raisons certaines organisations réussissent leur imitation et d'autres échouent ? Autrement dit, pourquoi une grande partie de la littérature continue à critiquer

l'imitation concurrentielle ?, alors que la réalité est tout autre ? (Schnaars, 1994). Cette contradiction entre théorie et réalité peut être expliquée par la sensibilité du sujet de l'imitation dans le sens où la difficulté d'accès à cette réalité (imitation) peut expliquer la raison pour laquelle la théorie ne présente pas vraiment la réalité, à savoir que beaucoup d'organisations existent aujourd'hui « grâce à » l'imitation. Une autre explication possible, que nous avons vécue lors de notre enquête sur le terrain relative aux stratégies d'imitation, est l'utilisation par certains acteurs de concepts qui ne sont pas directement liés à l'imitation (exemple : benchmarking, veille, observation des concurrents). Nous supposons qu'une étude théorique ou empirique pour comparer l'imitation à ces concepts associés peut être très intéressante.

Une autre réponse que nous sommes en train de montrer dans notre thèse : il s'agit de vérifier si les organisations imitatrices développent des capacités pour réussir leur imitation. La réponse à cette problématique peut expliquer pourquoi toutes les organisations ne peuvent pas réussir leur imitation. Si les organisations innovatrices développent des barrières à l'imitation et que, malgré cela, les organisations imitatrices réussissent, alors sans doute ces dernières possèdent des capacités pour dépasser ces barrières. Nous invitons d'autres chercheurs à travailler sur la même question afin de comparer les résultats et enrichir la littérature.

CONCLUSION

Cette contribution théorique a intentionnellement pris le parti de montrer la divergence entre les contributions théoriques concernant les stratégies d'imitation. Pour cela, nous avons utilisé plusieurs théories qui sont parfois éloignées des champs de management stratégique dans le sens où le management stratégique est une discipline emprunteuse (Desreumaux, 2005). Notre objectif n'a pas été de nous positionner dans un courant ou un autre. Nous espérons qu'avec cet article, la littérature sur l'imitation ait besoin des contributions théoriques et empiriques afin d'identifier et de saisir les « vraies » raisons qui ont conduit à cette divergence dans la littérature.

Nous avons également présenté à la fin de l'article certaines perspectives qui peuvent présenter une opportunité importante pour les chercheurs qui s'intéressent à ce sujet (Pourquoi cette divergence dans la littérature sur la stratégie d'imitation ? Pourquoi certaines organisations imitatrices réussissent et d'autres échouent ?)

Ces deux positions opposées concernant l'imitation (retombées positives Vs retombées négatives pour les organisations imitatrices) peuvent également amener les praticiens à se poser des questions : Quelle position dois-je croire ? Faut-il imiter mes concurrents avant qu'un d'eux m'imiter ? Faut-il me différencier des concurrents ?

La réponse aux questions que nous avons présentées comme des perspectives de recherche peut apporter des éclaircissements pour les praticiens et les aider à répondre à toutes les interrogations sur le choix d'un positionnement. Nous supposons que décider d'innover ou d'imiter est un choix stratégique pour les organisations. Nous suggérons que sur un marché concurrentiel, une organisation ne peut pas être compétitive si elle imite sans innover, ou innove sans imiter. Nous supposons qu'il est préférable pour une organisation sur des marchés concurrentiels d'innover (profiter d'avantages concurrentiels même pour une courte période), mais aussi imiter pour ne pas laisser les concurrents (avec une innovation) profiter des avantages concurrentiels. Nous avons pris en compte dans cette position la rationalité des praticiens. Ces derniers ne doivent pas imiter n'importe quoi et n'importe comment.

Références

- Ansoff, H. I. (1987), Strategic Management of Technology, *Journal of Business Strategy*, 7:3, 28-39.
- Arrow, K. (1962), Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention , in *The Rate and Direction of Inventive Activity : Economic and social Factors*, NBER, Princeton University Press, 609-625.
- Arthur, B. (1983), Competing Technologies and Lock-In by Historical Events: the Dynamics of Allocation under Increasing Returns, *International Institute for Applied systems Analysis*, Laxenburg, Austria, 83-90.
- Arthur, B., Ermoliev Y. et Y. Kaniovski (1987), Path-dependent processes and the emergence of macrostructure, *European Journal of Operations Research*, 30:3, 294-303.
- 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. (1986), Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Review*, 11:3, 656-665.
- Barney, J.B. (1986), Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, 32:10, 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17:1, 99-120.
- Barney, J.B. (2006), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 3e édition, Prentice Hall.
- 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)*, Juin, Lille-France.
- Bourkha, B. et B. Demil (2016), La capacité d'absorption, un processus d'imitation de produits. *Revue Française de Gestion*, 42:255, 155-168.
- Bourkha, B. et Y. Belfellah (2017), Inter-organizational imitation: Definition and typology. *Accounting and Financial Control*, 1:1, 23-31.
- 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. Hofer 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.
- Conner, K. R. (1995), Obtaining strategic advantage from being imitated: When can encouraging 'clones' pay?, *Management Science*, 41:2, 209-225.
- Cool, K., et I. Dierickx (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage , *Management Science*, 35:12, 1504-1511.
- Cool, K., B. Leleux et L.H. Roller (1999), The relative impact of actual and potential rivalry on firm profitability in the pharmaceutical industry, *Strategic Management Journal*, 20:1, 1-14.

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.

Demsetz, H. (1982), Barriers to Entry, *The American Economic Review*, 72:1, 47-57.

Desreumaux, A. (2005), *Théorie des organisations*, 2^{ème} Editions EMS, Management & Société.

Dumez, H. et A. Jeunemaitre (1996), Information et décision stratégique en situation d'oligopole : L'exemple du secteur cimentier, *Revue Economique*, 47:4, 995-1012.

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.

David, A. (1988), Négociation et coopération pour le développement des produits nouveaux chez un grand constructeur automobile - Analyse critique et rôle des outils d'aide à la décision, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, septembre.

Davidson, C. et P. Segerstrom (1998), R&D subsidies and economic growth. *Rand Journal of Economics*, 29 :3, 548-577.

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.

Farrel, J. et G. Saloner (1985), Standardization, Compatibility and Innovation, *Rand Journal of Economics*, 16:1, 70-83.

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. (1998), Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do, *Strategic Management Journal*, 19:10, 967-988.

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.

Hambrick, D. C. et S. Finkelstein (1987), Managerial discretion: A bridge between polar points of view of organizational outcomes, In Staw, B. et L. L. Cummings (eds). *Research in Organizational Behavior*. 9, JAI Press, Greenwich, CT, 1987, 369-406.

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

Hitt, M. A., Ireland, R. D. et R. E. Hoskisson (2007), *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Mason, OH, Thomson South-Western.

Hoopes, D., T. Madsen et G. Walker (2003), Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is there a resource- based view? Toward a theory of competitive heterogeneity, *Strategic Management Journal*, 24:10, 889-902.

Horstmann, I., J. M. MacDonald et A. Slivinski (1985), Patents as Information Transfer Mechanisms: To Patent or (maybe) not to Patent. *Journal of Political Economy* 93:5, 837–858.

Hun , L., Smith, K. G., Grimm, C. M. et A. Schomburg (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.

Klein, S. et K.B. Leffler (1981), The role of market forces in assuring contractual performance, *Journal of political Economy*, 89:4, 615-641.

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.

Lemley M. (2000), Reconceiving patents in the age of venture capital, *Journal of Small and Emerging Business Law*, 4 :1, 137-148.

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 loose your competitive advantage, *Organizational Dynamics*, 34:1, 63-76.

MacMillan, I., M. L. McCaffery, et G. V. Wijk (1985), Competitors' Responses to Easily Imitated New Products-Exploring Commercial Banking Product Introductions, *Strategic Management Journal*, 6:1, 75-86.

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. (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)*, juin, Grenoble, 30p.

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

Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.

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

Porter M. E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, New York.

Porter, M. (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.

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.

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.

Tarondeau, J-C. (1998), *Le management des savoirs*, Editions PUF, collection que sais-je ?

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.

Wagner, R. K. et R. J. Steinberg (1985), Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49:2, 436-458.

Whalen, G. (1992), The determinants and performance effects of rivalry in local banking markets, *Quarterly Journal of Business and Economics*, 31:2, 38-52.

Williamson, O. E. (1975), *Market and hierarchies : analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press

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.