

Le rôle des capacités dynamiques de l'entreprise dans le choix rationnel du type d'imitation

Emna LABASSI

Wafi CHTOUROU

IHEC Carthage - ECSTRA

Carthage Présidence - 2016 – Tunisie

Tél. : (+216) 71 774 720 - (+216) 71 775 592

Contact : emnalabassi@yahoo.fr

Résumé :

Comparé à celui accordé à l'innovation, l'intérêt accordé par la communauté à la recherche sur l'imitation demeure toujours faible. Pourtant, dans le milieu des affaires, les faits sont tout autres et le phénomène semble expliquer le succès d'un bon nombre d'entreprises. S'inscrivant dans la lignée des travaux considérant le choix d'imiter comme un choix stratégique et rationnel, ce papier étudie la dialectique entre les capacités dynamiques et le choix du type d'imitation. L'objectif est d'apporter une meilleure compréhension au rôle de ces capacités dans le choix rationnel du type d'imitation. Notre investigation s'est basée sur une étude qualitative engagée auprès de dix entreprises imitatrices opérant dans l'industrie. Les résultats de notre travail montrent qu'il existe deux raisonnements différents quant à la dialectique entre les capacités dynamiques et le choix rationnel du type d'imitation. Le premier souligne un rôle déterminant des capacités dynamiques disponibles dans l'entreprise dans le choix du type d'imitation. Le deuxième postule que, c'est le choix du type d'imitation qui fait appel au développement des capacités dynamiques manquantes. Ces aboutissements nous ont permis d'avancer une série de propositions permettant de mieux appréhender la décision d'imitation des *Managers* au sein des entreprises.

Mots-clés : Imitation, Rationalité décisionnelle, Capacités dynamiques, Choix.

INTRODUCTION

La rivalité entre *Samsung* et *Apple* fait, depuis quelques temps, la une de plusieurs journaux, magazines et sites spécialisés. En dépit, de nombreuses accusations d'imitation des produits d'*Apple* et du nombre important de procès¹, le succès de *Samsung* sur le marché est fulgurant. À ce propos, Neil Mawston, Directeur exécutif chez *Strategy Analytics*, avance que « *Samsung a continué à relever des défis en Asie et dans d'autres continents, mais sa performance globale a stabilisé suffisamment bien au cours du premier trimestre de l'année 2015 pour rattraper Apple et reprendre la première position en tant que plus grand fournisseur de Smartphone du monde en volume* ». Ceci montre ainsi, que malgré son accusation, *Samsung* a admis avoir été le numéro un mondial dans la vente des *Smartphones*.

Bien que plusieurs chercheurs en management associent la réussite d'une entreprise à sa capacité d'innover, la réalité relève que la clé de réussite de plusieurs entreprises réside, plutôt, dans leur capacité à imiter. L'exemple de *Samsung* cité plus haut illustre clairement ces propos. Le phénomène est pourtant peu étudié par rapport à l'innovation. Des recherches récentes se sont penchées sur la question, notamment sur l'étude des capacités dynamiques d'imitation. Toutefois, les contributions ayant décrit le rôle de ces capacités dans le choix du type d'imitation demeurent encore parcellaires.

Selon Banerjee (1992) et Pingle (1995), l'imitation est considérée comme une « *décision rationnelle prise sur la base des résultats et des informations disponibles dans l'environnement* ». Dans la même lignée, Bourkha (2014) suggère que le phénomène suppose que « *les organisations sont rationnelles dans la mesure où elles ont des raisons de se comporter comme imitatrices* ». Nous nous inscrivons dans le prolongement de ces travaux et nous intéressons, dans ce travail, à l'articulation des capacités dynamiques et du choix du type d'imitation dans le cadre d'une décision rationnelle. Notre contribution vise, d'une part, à décrire la décision, relative au choix du type d'imitation, en fonction des capacités dynamiques possédées/ mobilisées par les entreprises imitatrices et d'autre part, à comprendre le rôle que jouent les capacités dynamiques dans ce choix.

¹ Cinq ans après avoir été condamnée pour violation de plusieurs brevets détenus par *Apple*, *Samsung* va devoir verser à cette dernière une indemnisation d'environ 550 millions de dollars.

1. CADRE CONCEPTUEL

1.1. La relation entre les capacités dynamiques et le choix rationnel du type d'imitation

Bien que le phénomène ait une mauvaise connotation, notamment auprès des entreprises occidentales, qui hésitent à reconnaître ouvertement son adoption en tant que choix stratégique, (Bolton, 1993 ; Shenkar, 2010b), l'imitation continue à se présenter comme une stratégie gagnante bien réfléchie. Dans cette partie, nous présentons la littérature mobilisée autour des trois concepts centraux de notre recherche : l'imitation, la rationalité décisionnelle d'imitation et les capacités dynamiques d'imitation.

1.1.1. L'imitation : Définitions et typologies

Le point de départ de notre recherche est la définition relative à l'imitation comme étant un acte intentionnel (Mouricou, 2009), volontaire (Baudonnière, 1997 ; Cadix et Pointet, 2002) et stratégique (Deephouse, 1999 ; Mouricou, 2009). L'imitation est un phénomène sélectif et conscient, qui relève de l'intention. Il résulte d'une intentionnalité et obéit à une « *sélectivité des comportements (on n'imité pas n'importe qui, n'importe quoi, n'importe quand)* » (Baudonnière, 1997). Allant de l'économie et de la sociologie aux perspectives organisationnelles, plusieurs travaux ont tenté d'expliquer le comportement imitatif. (Lieberman et Asaba, 2006 ; Ethiraj et Zhu, 2008). De l'analyse de la littérature disponible sur le sujet, nous retenons que l'imitation n'est pas unidimensionnelle (Levitt, 1966 ; Shankar, Carpenter et Krishnamurthi, 1998) et que pour les entreprises, elle peut être déclinée entre trois types majeurs : *totale*, *partielle* et *créatrice* (Baize, 1999 ; Grahovac et Miller, 2009 ; Shenkar, 2010b ; Bourkha et Demil, 2013).

- *L'imitation totale*

Une imitation totale (appelée aussi « pure » ou encore « copie ») traduit la volonté initiale de l'entreprise de dégager un profit immédiat de son imitation. Il s'agit d'une copie intégrale d'une innovation ; une copie pure et simple. L'entreprise imitatrice reprend ainsi les caractéristiques du produit original (fonctionnelles et techniques).

- ***L'imitation partielle***

La stratégie de différenciation de l'imitateur renvoie au concept d' « *imitation réflexive* » qui implique selon Baize (1999) une part d'apprentissage et une intentionnalité de l'imitateur de montrer « *que son produit soit considéré comme étant au moins équivalent de l'original, c'est-à-dire comme un concurrent direct et durable* ». L'imitation partielle est une copie intelligente puisqu'elle fait appel à différentes améliorations sur l'innovation.

- ***L'imitation créatrice***

Il ne s'agit pas pour une entreprise de se limiter à une simple réaction de refaire la même chose que les autres. Mais il s'agit de refaire autrement une chose et faire ou agir sur des nouveaux marchés. Dans ce cas, l'imitateur apporte quelques modifications au concept d'origine avec l'objectif de créer de nouvelles applications pour le produit du pionnier afin de répondre aux besoins de nouveaux segments de marché ou de pénétrer de nouveaux marchés.

1.1.2. L'imitation : Un choix stratégique rationnel ?

Pour Banerjee (1992) et Pingle (1995), l'imitation est le fruit d'une « *décision rationnelle prise sur la base des résultats et des informations disponibles dans l'environnement* ». Dans la même lignée, Bourkha (2014) stipule que « *les organisations sont rationnelles dans la mesure où elles ont des raisons de se comporter comme imitatrices* ». L'idée peut être contestable dans certains cas. Cependant, nous nous intéressons, pour notre part, aux cas pour lesquels les dirigeants qui optent pour l'imitation ont des raisons de le faire et suivent un raisonnement stratégique qui leur est propre, s'inscrivant dans un processus décisionnel.

- ***Le processus de décision***

De nombreux auteurs se sont intéressés au processus de prise de décision stratégique. Simon (1960) a élaboré le modèle *IMC*, composé des trois phases : (1) l'intelligence du problème, (2) la modélisation et (3) le choix. Daft (1986) suggère que la prise de décision implique deux grandes phases : (1) l'identification du problème et (2) la solution du problème. Desreumaux et Romelaer (2001) proposent un modèle de décision qui s'inscrit dans une approche taylorienne « classique » qui se traduit en un processus linéaire et rationnel comprenant cinq phases :

- 1)- Détection d'un problème ou d'une opportunité : Dans cette phase, il s'agit d'étudier l'environnement et ses facteurs pour identifier un problème ou saisir une opportunité.
- 2)- Diagnostic : Cette phase consiste pour une entreprise à mener une analyse interne et externe (forces/faiblesses/opportunités/menaces).
- 3)- Développement de toutes les solutions possibles : Au cours de cette phase, l'acteur identifie et évalue toutes les alternatives possibles puis élabore les critères de sélection pour chaque alternative.
- 4)- Choix de la meilleure solution : Il s'agit de choisir l'alternative que l'acteur estime être la plus adaptée à la situation de son entreprise.
- 5)- Mise en œuvre : Cette phase consiste à mettre en place la décision stratégique.

Dans notre travail, nous nous intéressons à la relation entre les capacités dynamiques et le choix du type d'imitation. Ainsi, nous retenons le modèle décisionnel de Desreumeux et Romelaer (2001) comme cadre de référence, afin d'étudier l'articulation des capacités dynamiques et des types d'imitation choisis. Ce modèle se traduit en deux grandes phases : la phase de diagnostic et la phase du choix. Pour la phase de diagnostic, nous nous intéresserons à ce que le dirigeant identifie comme capacités dynamiques disponibles et/ou manquantes dans son entreprise. La phase de choix de la meilleure solution nous permettra de comprendre le rôle des capacités dynamiques dans le choix rationnel du type d'imitation. En effet, chaque dirigeant a son propre raisonnement face à un choix stratégique. Il peut accorder une importance particulière aux capacités dynamiques disponibles dans son entreprise et s'appuyer sur ces dernières pour déterminer le type d'imitation. Comme il peut étudier ces capacités dynamiques mais s'intéresser le plus aux conséquences de ses choix. Dans ce cas, le dirigeant choisira, d'abord, le type d'imitation qu'il estime être le plus approprié à la situation de son entreprise. Puis, développe les capacités dont il aura besoin.

1.1.3. Les capacités dynamiques de l'entreprise

Dans de nombreuses industries, l'évolution très rapide de l'environnement fait que les ressources et compétences qui constituent le fondement de l'avantage concurrentiel des entreprises doivent aussi évoluer. Introduit par Teece, Pisano et Shuen (1997), le concept de capacités dynamiques désigne la capacité à adopter, construire et reconfigurer les ressources

et compétences de l'entreprise dans un environnement évolutif et incertain. Une innovation peut modifier les règles du jeu concurrentiel et rendre obsolètes les compétences technologiques et/ou commerciales des entreprises en place. Il en découle une nécessité de flexibilité et d'adaptation rapide de l'entreprise face à de tels changements, d'où l'importance de l'aspect « dynamique » des capacités de l'entreprise. Eisenhardt et Martin (2000) distinguent trois déterminants de base : (1) La capacité à lancer de nouveaux produits rapidement sur le marché, (2) la capacité à nouer des alliances pour accéder aux ressources manquantes, ainsi que (3) la flexibilité du système de décision stratégique. Dans le cas des entreprises imitatrices, la rapidité d'accès aux informations et aux connaissances sur le marché s'avère particulièrement utile. Ainsi, nous soutenons, à l'instar de Bourkha (2014), une certaine « spécificité » des capacités dynamiques pour les entreprises imitatrices. L'auteur définit ces dernières comme « *les capacités des organisations imitatrices à intégrer les informations et les connaissances externes dans le processus combinatoire des compétences et des ressources externes pour répondre à des actions concurrentielles* » (Bourkha, 2014, p. 110). Ainsi, il est proposé de distinguer, dans ce qui suit, trois types de capacités dynamiques d'imitation, à savoir, la capacité d'absorption, d'apprentissage par observation et de R&D imitative.

- ***La capacité d'absorption***

Plusieurs auteurs ont considéré la capacité d'absorption comme faisant partie intégrante du concept d'imitation (Leboulanger et Perdrieu, 2000 ; Militaru, 2011). De même, Cohen et Levinthal (1990, p. 128) définissent la « *capacité d'absorption* » comme « *l'aptitude à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler, et à l'appliquer à des fins commerciales* ». Dans cette optique, Zahra et George (2002) considèrent la capacité d'absorption comme une capacité dynamique qui est susceptible de créer et maintenir un avantage concurrentiel d'une organisation. C'est un ensemble de processus et routines organisationnelles par lesquelles l'organisation acquiert, assimile, transforme et exploite les connaissances externes.

- ***La capacité d'apprentissage par observation***

Certains chercheurs considèrent la capacité d'apprentissage par observation comme une capacité dynamique (Pablo & al., 2007). Suivant Bolton (1993), l'imitation implique un processus d'apprentissage par observation : « *Learning by watching* ». En outre, elle implique aussi un apprentissage par surveillance qui permet à l'organisation d'acquérir une « *expérience de seconde main* » (Huber, 1991) en ayant recours au travail exploratoire accompli par autrui (Levinthal et March, 1993). Comme Srinivasan, Haunschild et Grewal (2007), de nombreux auteurs caractérisent l'apprentissage vicariant (ou par observation) comme tout comportement conduisant « *la firme à modifier son comportement en réponse au comportement d'autres firmes* ». L'apprentissage vicariant de l'imitation est alors un moyen pour l'acteur stratégique d'apprendre de ses concurrents en vue d'améliorer la compétitivité de son entreprise.

- ***La capacité de R&D imitative***

Certains chercheurs comme Helfat (1997), Danneels (2008) et Kale (2010) considèrent la fonction de recherche et développement comme une capacité dynamique. En effet, « *la recherche et développement imitative* » est une aptitude que l'entreprise devrait développer et qui consiste à mobiliser les ressources et compétences internes afin de transformer et exploiter d'une manière intelligente les résultats de la recherche et développement des concurrents. La recherche et développement imitative permet à l'imitateur de surmonter les obstacles créés par l'entreprise innovatrice (Shapiro et Khenemani, 1987 ; Dunne, Roberts et Samuelson 1988). En outre, elle permet de saisir les secrets des innovations (Schnaars, 1994 ; Ravichandran et Madanmohan, 2001).

2. METHODOLOGIE

Afin de comprendre la dialectique entre les capacités dynamiques et le choix rationnel du type d'imitation, l'adoption d'une méthodologie qualitative nous a semblé appropriée. En effet, cette dernière permet une compréhension des phénomènes complexes et peu explorés empiriquement, tel que celui traité par notre sujet. Nous avons également adopté une démarche abductive permettant de cristalliser nos aboutissements à partir des allers-retours entre les thématiques évoquées dans la littérature et les données collectées sur le terrain. À cet effet, de l'analyse de la littérature, nous avons identifié les différents concepts clés à savoir,

l'imitation et les capacités dynamiques d'imitation. Le terrain nous a permis d'explorer les données relatives à la relation entre ces capacités dynamiques et le choix rationnel du type d'imitation.

Sur le terrain, nous avons tout d'abord collecté les données secondaires en examinant les documents que nous ont été fournis (documents internes à l'entreprise, brochures décrivant les produits de l'entreprise, données de constitution de dossiers de Presse sur les choix technologiques, outils de *Benchmarking*, notamment les méthodes d'ingénierie en conception inversée). Ces données nous ont servi de sources complémentaires d'informations, notamment sur l'entreprise, ses produits, son écosystème, son secteur d'activités et son positionnement.

Ensuite, l'accès aux données primaires passait par des entretiens semi-directifs réalisés auprès des dirigeants de dix entreprises industrielles opérant en Tunisie. L'objectif a été d'obtenir des réponses à certaines questions, telles que, par exemple (Situation actuelle du marché ? Que signifie imitation ? Comment prendre une décision ?). Nous avons interviewé les personnes qui étaient fortement impliquées dans la prise des décisions et ayant une certaine influence sur les choix stratégiques de leur entreprise. Pour ce faire, un guide d'entretien a été élaboré.

Nous avons sélectionné les entreprises de notre échantillon sur la base de deux critères : (1) opérer dans l'industrie et (2) être imitatrice. Notre échantillon se compose, alors, des dirigeants de dix entreprises actives dans différents secteurs de l'industrie, tels que le secteur automobile, de pétrochimique, de technologie, de téléphonie mobile et d'agroalimentaire. (Cf. Tableau 1)

Tableau 1. Présentation du matériau empirique

Entreprises	Secteur d'activité	Date de création	Produits
E1	Automobile	2005	Lubrifiants
E2	Automobile	1986	Pièces automobiles
E3	Technologie	1998	Ordinateurs portables
E4	Technologie	1978	Câbles électriques
E5	Agroalimentaire	1978	Produits laitiers
E6	Pétrochimique	2000	Constructions métalliques
E7	Agroalimentaire	1958	Biscuits
E8	Agroalimentaire	2008	Biscuits
E9	Téléphonie mobile	2006	Smartphones
E10	Téléphonie mobile	2004	Smartphones

Afin d'analyser les données, nous avons opté pour une analyse thématique qui, selon Bardin (2001), consiste à regrouper un ensemble de phrases ou paragraphes se rapportant au même thème. Ainsi, nous avons analysé les groupes de mots, les phrases ou les paragraphes qui se rapportent aux différents thèmes définis, relatifs aux concepts étudiés dans notre travail. Nous présentons dans ce qui suit l'opérationnalisation de ces derniers.

2.1. Opérationnalisation des concepts

Le concept d'imitation a été opérationnalisé par (Bourkha, 2014) selon deux dimensions : l'« *intentionnalité* » et le « *degré de similitude* ». En effet, la dimension « *intentionnalité* » peut être définie par la volonté de l'entreprise à imiter ses concurrents innovateurs. Cette volonté peut être expliquée par diverses raisons telles que : l'incertitude environnementale, la rentabilité du marché, le coût élevé du marché de l'innovation, la maîtrise du secteur, etc. En outre, la dimension « *degré de similitude* » renvoie à la différence entre l'imitation et l'innovation afin de distinguer entre *imitation totale* qui a un degré de similitude élevé et l'*imitation partielle et créatrice* auxquelles le degré de similitude est faible.

Afin de mesurer la rationalité de la décision d'imitation, nous avons eu recours au modèle séquentiel classique de prise de décision développé par Desreumaux et Romelaer (2001). Comme nous l'avons montré plus haut, ce modèle comprend cinq phases sur lesquelles nous nous sommes basés pour définir le cadre de référence de notre recherche (1- Détection d'un problème ou d'une opportunité, 2- Diagnostic, 3- Développement de toutes les solutions possibles, 4- Choix de la meilleure solution et 5- Mise en œuvre). Ainsi l'étude de la relation entre les capacités dynamiques et le choix du type d'imitation s'inscrit dans une logique de processus rationnel de prise de décision.

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont essayé d'opérationnaliser la capacité d'absorption tels que : Cohen et Levinthal (1990) et Mowery, Oxley et Silverman (1996). Pour notre part, nous retenons l'opérationnalisation de Zahra et George (2002). Ces auteurs utilisent quatre dimensions qui ont ouvert des perspectives intéressantes à savoir, acquisition organisationnelle, assimilation organisationnelle, transformation organisationnelle et exploitation organisationnelle. La capacité d'apprentissage par observation et celle de R&D imitative ont été opérationnalisées à partir d'une étude menée par Bourkha (2014) sur le

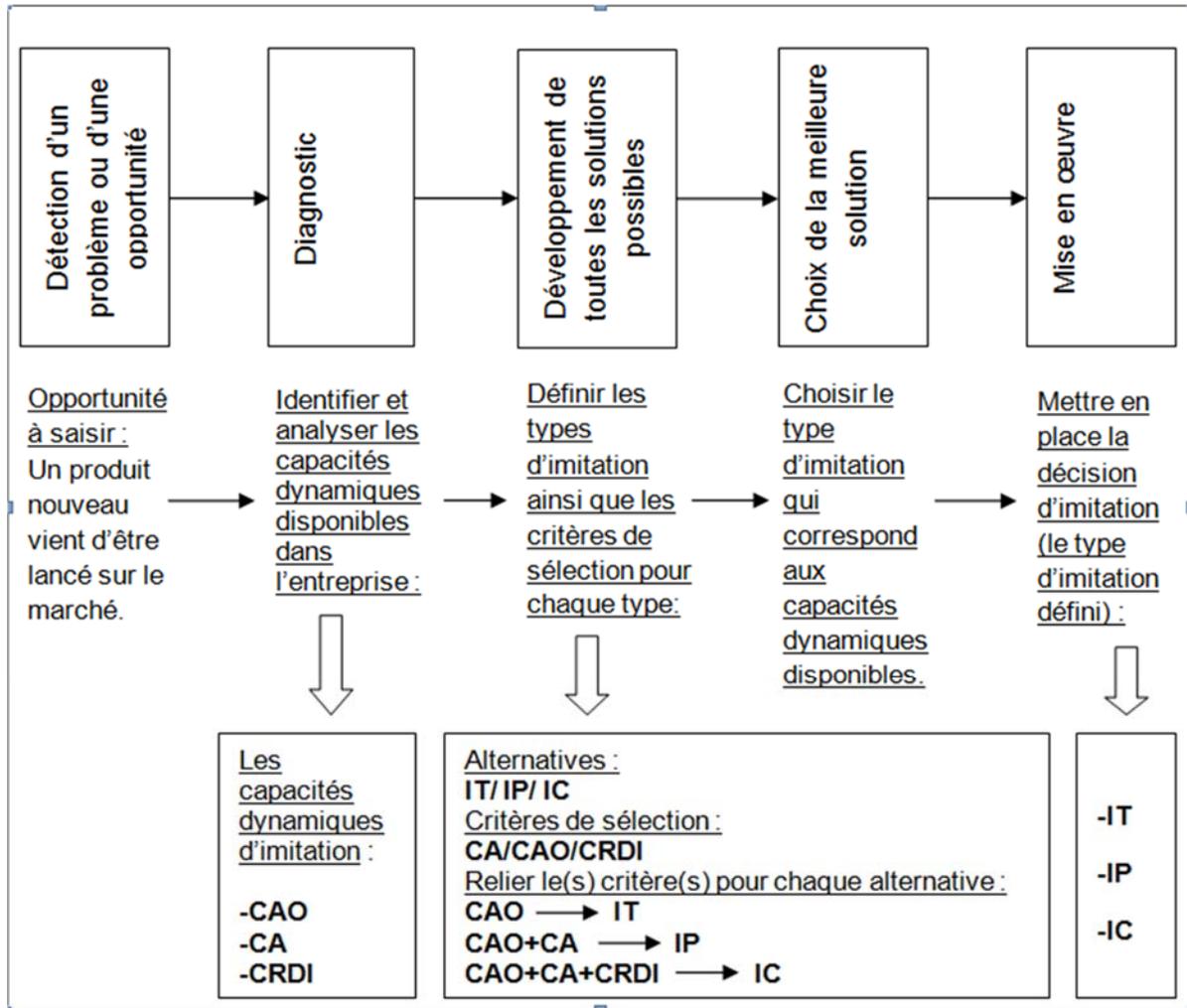
secteur bancaire marocain. En effet, la « *capacité d'apprentissage par observation* » est mesurée selon trois dimensions : acquisition de l'information, assimilation de l'information et application de l'information. Par ailleurs, la « *capacité de R&D imitative* » est mesurée suivant quatre dimensions : valorisation des informations et connaissances acquises, projection des idées, développement des nouvelles connaissances et vérification des connaissances développées.

3. ANALYSE DES RESULTATS

Les résultats de notre investigation ont révélé une perception convergente sur la notion d'imitation d'une part, et une perception divergente sur le rôle des capacités dynamiques possédées par l'entreprise d'autre part. Pour la majorité des interviewés l'imitation signifiait une reproduction pure du produit novateur, « *l'imitation est tout simplement une copie du produit novateur* ». Les répondants ont mentionné que l'imitation n'est pas une obligation que l'entreprise devrait subir. Mais plutôt un choix stratégique étudié de manière attentive : « *l'imitation est un choix stratégique, bien étudié et qui correspond aux objectifs recherchés par l'entreprise qui l'adopte* ». En outre, Les réponses des interviewés nous ont permis de nous positionner dans un cadre de rationalité décisionnelle d'imitation. Cette dernière a été définie selon deux raisonnements différents :

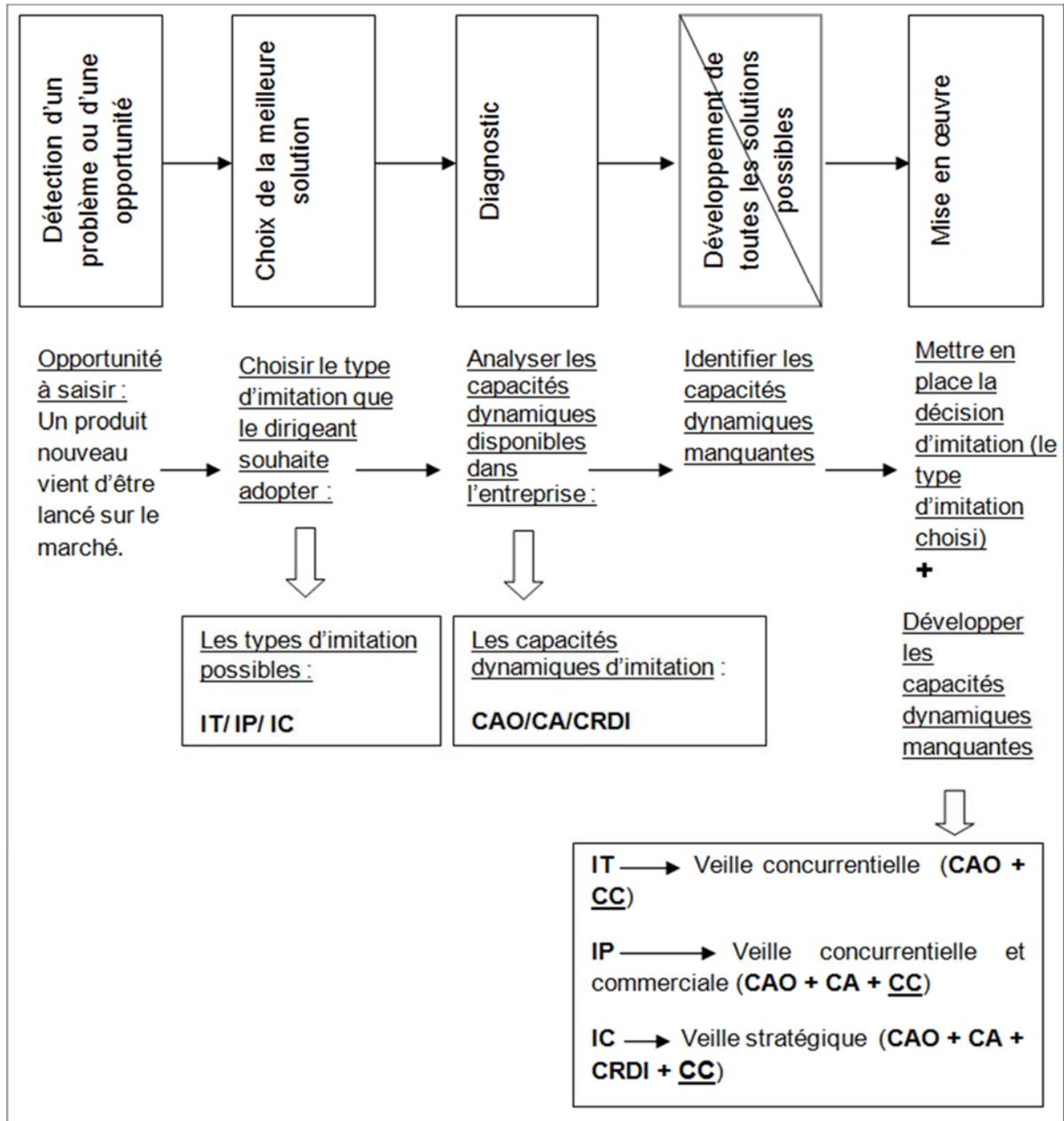
- « *C'est très important de regarder les capacités disponibles pour s'engager dans une telle décision ou pour effectuer un tel choix stratégique* », nous confiait l'un des dirigeants. Pour certains (ceux des entreprises **E3**, **E4**, **E5**, **E6**, **E7** et **E10**), la décision se base sur **les capacités dynamiques possédées** par l'entreprise et s'appuie sur les résultats d'un diagnostic permettant de déterminer leur **choix du type d'imitation**. Ainsi, il est important, avant la prise de décision relative au choix du type d'imitation, d'analyser l'environnement externe (opportunités/menaces) et d'identifier les capacités possédées en interne par leurs entreprises. La figure 1, ci-dessous, relate le processus spécifique à ce type de raisonnement.

Figure 1. Le processus rationnel d'imitation basé sur les capacités disponibles à priori



- Pour d'autres (les dirigeants des entreprises **E1**, **E2**, **E8** et **E9**) « *les capacités disponibles ne posent pas de problème quant à la prise d'une telle décision stratégique* », le « meilleur » **choix relatif au type d'imitation se fait a priori**. Il intervient, avant même le diagnostic de la situation de l'entreprise dans son environnement. Ainsi, les dirigeants choisissent, d'abord, le type d'imitation qu'ils souhaitent adopter et développement, ensuite, **les capacités dynamiques manquantes** dont ils ont besoin sur la base des résultats du diagnostic. La figure 2, ci-dessous, relate le processus spécifique à ce type de raisonnement.

Figure 2. Le processus rationnel d'imitation basé sur le choix à priori du dirigeant



Par ailleurs, il en découle de l'analyse de nos résultats que, le lancement d'un produit novateur sur le marché tunisien, fait que les entreprises imitatrices de notre échantillon optent souvent pour l'une des trois stratégies suivantes : (1) lancer un même produit « Refaire », (2) lancer un produit différent avec quelques modifications et/ou amélioration apportées « Refaire autrement » ou bien (3) créer un nouveau segment de marché ou une nouvelle application du produit novateur adopté « Faire ». Ceci converge avec la typologie identifiée au niveau de la littérature, stipulant l'existence de trois types d'imitation à savoir, l'imitation totale, qui

consiste à une reproduction simple de l'innovation, l'*imitation partielle*, qui consiste à apporter des modifications et/ou améliorations à l'innovation et l'*imitation créatrice*, qui fait appel à des nouvelles adaptations en créant, par exemple, de nouveaux segments de marché ou de nouvelles applications du produit novateur.

4. DISCUSSION

Les résultats de notre investigation peuvent être résumés en deux aboutissements essentiels :

- Le premier souligne l'idée selon laquelle, les capacités dynamiques disponibles dans l'entreprise déterminent le choix du type d'imitation.
- Le deuxième conforte la thèse selon laquelle, l'entreprise choisit le type d'imitation qu'elle souhaite adopter (imitation totale/imitation partielle/imitation créatrice), puis développe les capacités dynamiques manquantes (Bourkha, 2014).

4.1. Le choix du type d'imitation basé sur les capacités disponibles

Nous avons remarqué que parmi les entreprises imitatrices auprès desquelles nous avons mené nos entretiens, l'entreprise ayant opté pour l'imitation totale, possède seulement une capacité d'apprentissage par observation, qui consiste à surveiller les concurrents innovateurs et apprendre de leurs expériences (**E2**). Nous avançons qu'il serait possible de faire le lien entre la capacité d'apprentissage par observation et l'imitation totale. D'où notre première proposition :

PROPOSITION 1 : Lorsque le choix se fait sur la base des capacités disponibles, une entreprise qui dispose d'une capacité d'apprentissage par observation, opte pour l'imitation totale.

En outre, nous avons remarqué que sur les dix entreprises enquêtées, quatre, ayant opté pour l'imitation partielle, disposent d'une capacité d'apprentissage par observation et d'une capacité d'absorption. Nous pouvons alors identifier un lien possible entre ces deux capacités dynamiques (capacité d'apprentissage par observation et capacité d'absorption) et l'imitation partielle. Ainsi, lorsque l'entreprise possède les capacités d'apprentissage par observation et d'absorption, elle opte pour l'imitation partielle (**E3**), (**E4**), (**E6**) et (**10**). D'où notre deuxième proposition :

PROPOSITION 2 : Lorsque le choix se fait sur la base des capacités disponibles, une entreprise qui dispose des capacités d'apprentissage par observation et d'absorption, opte pour l'imitation partielle.

Nous avons également constaté que parmi les entreprises enquêtées, nous avons repéré deux, ayant opté pour l'imitation créatrice, disposent d'une capacité d'apprentissage par observation, d'absorption et de R&D imitative. Ainsi, nous pouvons avancer la présence d'une relation entre les capacités d'apprentissage par observation, d'absorption et de R&D imitative, et l'option pour l'imitation créatrice (E5) et (E7). D'où l'émission de notre troisième proposition :

PROPOSITION 3 : Lorsque le choix se fait sur la base des capacités disponibles, une entreprise qui dispose des capacités d'apprentissage par observation, d'absorption et de R&D imitative, opte pour l'imitation créatrice.

4.2. Le choix du type d'imitation traduisant une volonté des dirigeants

Nous avons remarqué que, parmi les entreprises enquêtées, l'entreprise ayant opté pour l'imitation totale, a développé les capacités d'apprentissage par observation et de collaboration. En effet, l'imitation totale consiste à reproduire purement le produit novateur. Pour ce faire, l'entreprise procède à une veille concurrentielle (E2). Cette veille consiste pour l'entreprise à identifier et à surveiller les concurrents, notamment ceux qui ont déjà réussi sur le marché avec cette stratégie d'imitation totale. L'objectif de l'entreprise est de collecter le maximum d'informations utiles lui permettant d'avoir une idée claire sur la stratégie qu'elle poursuit. Avec les informations collectées sur ses concurrents et particulièrement sur leur historique (réussites/échecs/erreurs), l'entreprise essaye d'apprendre de leurs expériences pour éviter de reproduire les mêmes erreurs et de réussir, ainsi, sur son marché.

À travers la veille concurrentielle, l'entreprise crée de nouveaux contacts avec d'autres entreprises. À cet effet, elle développe sa capacité de collaborer qui constitue un moyen d'intégrer les connaissances et les informations externes à propos des expériences des autres.

Nous plaçons, ainsi, la présence d'une relation entre le choix d'une imitation totale, le développement des capacités dynamiques (d'apprentissage par observation et de collaboration) et la veille concurrentielle. À cet effet, nous pouvons émettre la proposition suivante :

PROPOSITION 4 : Lorsque le choix de l'imitation totale traduit une volonté des dirigeants, l'entreprise développe ses capacités d'apprentissage par observation et de collaboration grâce au déploiement d'une veille concurrentielle.

Par ailleurs, parmi les dix entreprises, nous avons remarqué deux, ayant opté pour l'imitation partielle, ont développé la capacité d'apprentissage par observation, d'absorption et de collaboration. À cet effet, l'imitation partielle consiste à apporter des modifications et/ou améliorations au produit novateur en vue de se différencier des concurrents. Pour ce faire, le dirigeant réalise une veille concurrentielle et commerciale (E8) et (E9).

La veille concurrentielle consiste à surveiller et à collecter les informations liées aux concurrents ayant adopté une stratégie d'imitation partielle. Ainsi, l'entreprise cherche à développer sa capacité d'apprentissage tout en observant ses concurrents. Son but est d'apprendre de leurs expériences.

La veille commerciale consiste, pour l'entreprise, à rassembler un nombre représentatif de ses clients actuels en vue de collecter des informations pertinentes. Le dirigeant de l'entreprise essaye de déceler les attentes et les besoins de ses clients tout en s'interrogeant sur leur perception des différents produits ou marques. Il leur demande également des propositions pour avoir des idées d'améliorations et/ou de modifications. L'objectif de cette veille est de collecter des informations utiles afin de les transformer en des idées originales sous forme d'adaptation meilleure du produit aux attentes et besoins des clients.

Donc, à travers les contacts qu'elle établit avec les clients, l'entreprise crée une capacité de collaboration qui vise à rester informée sur les actualités des concurrents actuels et/ou potentiels (leurs offres, leurs plans de développement, leurs promotions, etc.) ainsi que sur les clients potentiels. Ainsi, nous pouvons dégager la présence d'un lien entre le choix d'imitation partielle, le développement des capacités dynamiques (d'apprentissage par observation, d'absorption et de collaboration) et la veille concurrentielle et commerciale. Nous pouvons alors émettre la proposition suivante :

PROPOSITION 5 : Lorsque le choix de l'imitation partielle traduit une volonté des dirigeants, l'entreprise développe ses capacités d'apprentissage par observation, d'absorption et de collaboration grâce au déploiement d'une veille concurrentielle et commerciale.

En outre, sur les dix entreprises enquêtées, nous avons remarqué que, trois, ayant opté pour l'imitation créatrice, ont développé la capacité d'apprentissage par observation, d'absorption, de R&D imitative et de collaboration. En effet, l'imitation créatrice consiste à adopter le produit original en créant un nouveau segment de marché ou une nouvelle application du produit novateur. Pour ce faire, le dirigeant mène une veille stratégique englobant la veille concurrentielle, commerciale et technologique (**E1**).

Une veille concurrentielle consiste à observer les concurrents actuels, notamment ceux qui ont adopté la stratégie d'imitation créatrice et à collecter les informations liées à leurs réussites, échecs ou erreurs en vue d'apprendre de leurs expériences.

Une veille commerciale consiste à identifier les clients potentiels qui peuvent être une source de l'émergence des idées nouvelles à propos de la création de nouveaux marchés et/ou la création de nouvelles applications du produit novateur.

Une veille technologique consiste à collecter les informations relatives aux produits nouveaux et aux résultats de recherche et développement des concurrents innovateurs. En outre, à travers la veille technologique, l'entreprise cherche à sélectionner les centres et/ou les laboratoires de recherche, les consultants et/ou les experts internationaux susceptibles de créer avec eux un partenariat en vue de partager les connaissances, les ressources et les capacités. Certains dirigeants interviewés ont mis en évidence la nécessité parfois de recourir à des partenariats pour partager les connaissances, les ressources et les capacités.

Nous pouvons avancer qu'un lien puisse exister entre le choix de l'imitation créatrice, le développement des capacités dynamiques (d'apprentissage par observation, d'absorption, de R&D et de collaboration) et la veille stratégique. D'où notre proposition formulée ci-dessous :

PROPOSITION 6 : Lorsque le choix de l'imitation créatrice traduit une volonté des dirigeants, l'entreprise développe ses capacités d'apprentissage par observation, d'absorption, de R&D imitative et de collaboration grâce au déploiement d'une veille stratégique.

À partir de notre étude empirique, nous avons remarqué que sur les dix entreprises enquêtées, quatre ont développé une nouvelle capacité dynamique pouvant être qualifiée de « *capacité de collaboration* ». Dans le paragraphe qui suit, nous développerons cette capacité de collaboration en explicitant ses différentes typologies dégagées du terrain.

4.3. La capacité de collaboration

Nous intégrons dans la capacité de collaboration, l'aptitude de l'entreprise à créer des partenariats. Cette capacité se traduit par différentes manières chez les entreprises dépendamment du type d'imitation choisi.

À cet égard, une entreprise qui choisit la stratégie d'imitation totale, établit des relations de collaboration avec d'autres entreprises. Elle essaye d'intégrer des connaissances et informations externes en vue d'apprendre des expériences des autres. Son objectif est de se doter des informations qui seront nécessaires au développement de son apprentissage et par conséquent la mise en place de sa stratégie d'imitation totale.

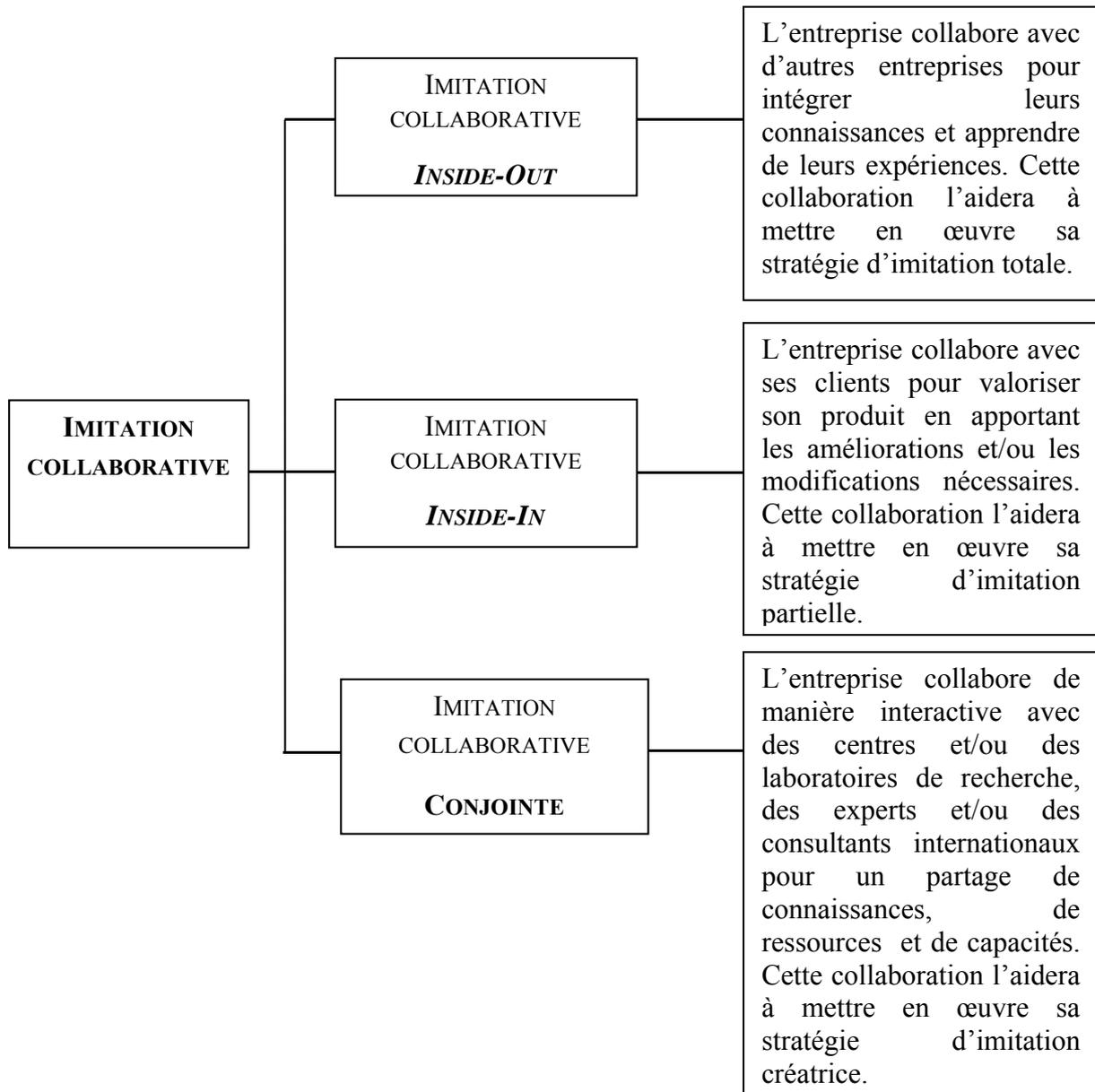
Une entreprise qui choisit la stratégie d'imitation partielle, développe ses relations avec ses clients, dans le but de dégager de nouvelles idées pouvant être une source de différenciation par rapport aux concurrents. Ainsi, à partir de sa collaboration avec les clients, l'entreprise reste informée des actualités des mouvements de ses concurrents. Autrement dit, la création des collaborations avec les clients permet à l'entreprise le partage des informations pertinentes sur la perception des clients des offres concurrentes. L'entreprise développe, ainsi, sa capacité à transformer les informations collectées en des idées originales sous forme d'améliorations et/ou modifications.

Une entreprise, qui choisit la stratégie d'imitation créatrice, crée des partenariats avec des laboratoires ou des centres de recherche, des consultants ou des experts internationaux. Ces partenariats établis permettront à l'entreprise de partager les connaissances, les ressources et particulièrement les capacités. Ainsi, lorsque la fonction R&D fait défaut dans l'entreprise, le partenariat avec les laboratoires de recherche, les experts ou les consultants internationaux lui permet d'échanger les connaissances et d'en créer des nouvelles. En effet, l'accès aux résultats de R&D des innovateurs, favorisé par les partenariats développés, offre à l'entreprise la possibilité de les exploiter autrement en vue de créer un nouveau marché ou une nouvelle application du produit novateur.

Les résultats de notre investigation, ainsi que la capacité de collaboration constatée auprès des entreprises imitatrices enquêtées, nous ont permis de mettre en évidence la présence d'un mode d'imitation encore peu étudié dans la littérature, à savoir l'imitation collaborative. Le principe de cette imitation passe par l'adoption d'un manœuvre stratégique de coopération.

Dès lors, l'entreprise ne repose plus sur les capacités dynamiques possédées en interne (informations, compétences, etc.), mais aussi, celles mobilisées chez le partenaire. La figure 3, ci-dessous, présente l'imitation collaborative, ainsi que ses trois déclinaisons utilisées pour la formulation de nos propositions quant au choix du type d'imitation.

Figure 3. L'imitation collaborative



PROPOSITION 7 : Une imitation collaborative de type *Inside-Out* favorise la mise en œuvre d'une stratégie d'imitation totale.

PROPOSITION 8 : Une imitation collaborative de type *Inside-In* favorise la mise en œuvre d'une stratégie d'imitation partielle.

PROPOSITION 9 : Une imitation collaborative de type *conjointe* favorise la mise en œuvre d'une stratégie d'imitation créatrice.

CONCLUSION

Dans notre travail, nous nous sommes intéressés au rôle des capacités dynamiques dans le choix rationnel du type d'imitation. Le déploiement empirique de notre investigation a pu se faire à travers des entretiens menés auprès de dix entreprises imitatrices tunisiennes opérant dans l'industrie. Des résultats de notre recherche, découlent deux aboutissements principaux : Le premier souligne le rôle déterminant des capacités dynamiques, disponibles dans l'entreprise, dans le choix du type d'imitation. Le deuxième renvoie à une relation inverse montrant qu'un choix du type d'imitation peut être fait « a priori » et pousse à l'essor des capacités dynamiques manquantes. Ainsi, nous avons pu avancer des propositions permettant de mieux décrire la dialectique entre les capacités dynamiques et le choix du type d'imitation. Cet éclairage contribue à aider les *Managers* quant à la prise de décision d'imitation d'une part et à son déploiement stratégique. En outre, il offre un cadre de réflexion sur une alternative à l'innovation semblant être plus adaptée au contexte et aux capacités de l'entreprise tunisienne.

Sur le plan méthodologique, nous avons mobilisé des données primaires pour un sujet sensible qu'est l'imitation. Cependant, notre recherche présente certaines limites. D'abord, nous nous sommes intéressés à des entreprises industrielles. Nous ne pouvons donc pas confirmer ou infirmer la validité de nos résultats dans le secteur des services. Ensuite, la subjectivité des interlocuteurs et leur méfiance à l'égard de l'enregistrement des entretiens peuvent biaiser les données et réduire ainsi, leur fiabilité.

Lors de recherches futures, il serait intéressant d'étudier plus en profondeur le concept d'imitation collaborative. En outre, il s'agit d'aller au-delà d'une imitation au niveau des produits, mais aussi au niveau des services, des pratiques, des stratégies et des méthodes de travail. Enfin, il serait intéressant d'étudier le rôle des capacités dynamiques dans la compétitivité des entreprises imitatrices.

REFERENCES

- Baize, D. (1999), De la contrefaçon à l'imitation, *Revue française de Gestion*, 119 : 25, 76-81.
- Banerjee, A. V. (1992), A simple model of herd behavior, *Quarterly Journal of Economics*, 107 : 3, 797-817.
- Bardin, L. (2001), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.
- Baudonnière, P. M. (1997), *Le mimétisme et l'imitation*, Flammarion, Dominos, 128, 41.
- Bolton, M. K. (1993), Imitation versus Innovation: lessons to be learned from the Japanese, *Organizational Dynamics*, 21: 3, 30-45.
- Bourkha, B. et Demil. B (2013), *La stratégie d'imitation: quelle influence du design de recherche?*, 7-8.
- Bourkha, B. (2014), *Les capacités développées par les organisations pour imiter- Cas des banques marocaines de Detail*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Technologies de Lille.
- Cadix, A. et Pointet, J. M. (2002), *Le management à l'épreuve des changements technologiques. Impact sur la société et les organisations*, Ed. D'organisation.
- Cohen, W. M. et Levinthal, D. A. (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Daft, R. L. (1986), *Organization theory and design*, West Publishing Company, 571.
- Danneels, E. (2008), Organizational antecedents of second-order competences, *Strategic Management Journal*, 29 : 5, 519-543.
- 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.
- Desreumaux, A. et Romelaer, P. (2001), *Investissement et organisation, Images de l'investissement*, Vuibert, 61-114.
- Dunne, T., Roberts, M. S. et Samuelson, L. (1988), Patterns of firm entry and exit in U.S. manufacturing industries, *Rand Journal of Economics*, 19 : 4, 495-515.
- Eisenhardt, K. et Martin, J. A. (2000), Dynamic Capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 21, 1105-112.
- Ethiraj, S. K. et Zhu, D. H. (2008), Performance Effects of Imitative Entry, *Strategic Management Journal*, 29 : 8, 797-817.
- Grahovac, J. et Miller, D. J. (2009), Competitive Advantage and Performance: The Impact of Value Creation and Costliness of Imitation, *Strategic Management Journal*, 30 : 11, 1192-1212.

- Helpat, C. E. (1997), Know-How and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D, *Strategic Management Journal*, 18 : 5, 339-360.
- Huber, G. P. (1991), Organizational Learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2 : 1, 88-115.
- Kale, D. (2010), The distinctive patterns of dynamic learning and inter-firm differences in the Indian pharmaceutical industry, *British Journal of Management*, 21 : 1, 223-238.
- Leboulanger, C. et Perdrieu, F. M. (2000), L'industrie de la contrefaçon : de l'imitation à l'innovation, *Management & Société*.
- Levinthal, D. A. et March, J. G. (1993), The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, T. (1966), Innovative imitation, *Harvard Business Review*, 63-70.
- Lieberman, M. B. et Asaba, S. (2006), Why do firms imitate each other?, *Academy of Management Review*, 31 : 2, 366-385.
- Militaru, G. (2011), Imitation versus innovation: a conceptual approach, *International Conference Business Excellence*.
- Mouricou, P. (2009), Stratégie et imitation concurrentielle : une étude des pratiques des programmeurs des radios musicales françaises, thèses de doctorat, université Paris Dauphine.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E. et Silverman, B. S. (1996), Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, 77-92.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R. et Casebeer, A. L. (2007), Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector, *Journal of Management Studies*, 44 : 5, 687-708.
- Pingle, M. (1995), Imitation versus rationality: an experimental perspective on decision-making, *Journal of Socio-Economics*, 24 : 2, 281-315.
- Ravichandran, T. et Madanmohan, T. R. (2001), Integrative Mechanisms in: « imitative », *R&D Project*, 180, 22.
- Schnaars, S. P. (1994), Managing imitation strategies, *The Free Press*, 59 : 4, 168-174.
- Shapiro, D. et Khenemani, R. S. (1987), The Determinants of Entry and Exit Reconsidered, *International Journal of Industrial Organization*, 5 : 1, 15-26.
- Shankar, V., Carpenter, G. S. et Krishnamurthi, L. (1998), Late Mover Advantage: How Innovative late Entrants Outsell Pioneers, *Journal of Marketing Research*, 35, 54-70.
- Shenkar, O. (2010b), Imitation Is More Valuable Than Innovation, *Harvard Business Review*, 28-29.
- Simon, H. A. (1960), *The new science of management decision*, USA: Prentice-Hall.

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

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

Thiétart, R. A. (2007), *Méthode de recherche en management*, 3ème édition. Paris-Dunod.

Zahra, S. A. et George, G. (2002), Absorptive capacity : a review, reconceptualization, and extension, *Academy of Management Review*, 27 : 2, 185-203.