

Décision d'imitation, vers une dimension stratégique

Bilal BOURKHA

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Oujda-Maroc

Laboratoire de Recherche en Gestion Appliquée et Intelligence Marketing

b.bourkha@gmail.com

Younes BELFELLAH

Institut d'Administration des Entreprises de Pau- Bayonne

Centre de Recherche et Etudes en Gestion (CREG) EA 4580

younesbelfellah@hotmail.com

Résumé :

Cet article fait suite à la multiplication des travaux sur l'imitation depuis les vingt dernières années. Ce travail s'intéresse à l'aspect stratégique de la décision d'imitation concurrentielle. Théoriquement, nous avons montré un lien entre les caractéristiques de l'imitation et celles d'une décision stratégique. Ce qui a déclenché notre partie empirique en s'appuyant sur une méthodologie qualitative basée sur trois études de cas. L'analyse thématique et schématique des données collectées (21 entretiens semi-directifs et données secondaires) a fait apparaître 3 éléments associés à une décision d'imitation stratégique : (1) l'aspect intentionnel de l'imitation ; (2) la rationalité des imitateurs ; (3) l'aspect processuel de l'imitation.

Mots-clés : Imitation, décision d'imitation, décision stratégique, étude de cas.

Décision d'imitation, vers une dimension stratégique

INTRODUCTION

L'imitation est une pratique courante en management stratégique. Elle concerne des questions très diverses, en particulier celles des décisions stratégiques : localisations internationales des multinationales (Delios et Henisz, 2001), des alliances (Garcia-Pont et Nohria, 2002), des innovations organisationnelles (Anderson et Semadeni, 2010), de diversification (Vermeulen et Wang, 2005), d'adoption des ERP (Ghani, 2012), et nouveaux produits (Bourkha et Demil, 2016).

Ces vingt dernières années, depuis l'ouvrage de Schnaars intitulé « *Managing Imitation Strategies* » publié en 1994, on peut remarquer une croissance exponentielle des travaux sur l'imitation. Les chercheurs n'ont cessé de mettre en lumière les différentes formes d'imitation, d'en expliquer les circonstances et les raisons, de mettre en exergue le lien entre la performance et les comportements mimétiques et de mettre en lumière les caractéristiques des réactions imitatives. Outre ces recherches particulièrement intéressantes, il est essentiel de comprendre la dimension stratégique de l'imitation qui a été négligée dans la littérature si on exclue les travaux de Schnaars et Shenkar (2010). Sur un marché concurrentiel, entre l'innovation et l'imitation, certaines entreprises décident d'imiter. Cette décision est-elle stratégique ? La réponse à cette question constitue le noyau de cet article, autrement dit cet article a comme objectif de décrire le processus décisionnel d'imitation et de vérifier si cette décision est stratégique.. Nous soulignons que dans ce travail nous nous intéressons à l'imitation légale, en laissant de côté d'autres formes d'imitation comme la contrefaçon.

Cet article est décomposé en trois parties. La première consiste à définir l'imitation et la décision stratégique ainsi que le lien théorique entre les deux concepts. La deuxième est consacrée à la méthodologie de recherche adoptée pour traiter notre question de recherche (la

décision d'imitation est-elle stratégique?). Dans la dernière partie nous présentons et nous discutons les résultats de cette recherche.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. Décision stratégique

Une décision stratégique est définie comme étant « important, in terms of the actions taken, the resources committed, or the precedents set » (Mintzberg et al., 1976 p.246). Pour Eisenhardt et Zbaracki (1992), les décisions stratégiques sont peu fréquentes prises par des dirigeants qui ont un impact important sur la survie d'une organisation. Dans la littérature de la stratégie les modèles de la prise de décision stratégique (PDS) sont décrits comme des modèles linéaires composés des phases et des étapes bien définies (Witte, 1972 ; Mintzberg et al., 1976).

Par exemple Witte (1972) a développé un modèle composé de 5 phases principales : la reconnaissance du problème, la collecte d'informations, le développement alternatif, l'évaluation de remplacement et le choix. Quatre ans après, Mintzberg et al. (1976) ont regroupé les étapes de la PDS en trois phases seulement : (1) l'identification, (2) développement et (3) la sélection. Autres comme Pfeffer (2005) a proposé des modèles et non pas la séquence de la PDS, l'auteur a présenté quatre modèles d'organisation de la PDS : rationnelle, bureaucratique, anarchie organisée et politique.

Au delà des étapes de la PDS, certains chercheurs se sont concentrés sur la spécificité des caractéristiques des processus impliqués dans la PDS. Plusieurs variables contextuelles (environnementales et organisationnelles) influencent la PDS. Par exemple, les caractéristiques environnementales couvrent la stabilité / dynamisme, favorabilité / hostilité, et de la complexité (Baum et Wally, 2003; Bourgeois et Eisenhardt, 1988), tandis que les facteurs organisationnels comprennent la centralisation (Baum et Wally, 2003), le rôle de la direction (Papadakis et Barwise, 2002), la politisation (Bourgeois et Eisenhardt, 1988), la propriété et la

taille des entreprises (Ghobadian et O'Regan, 2006 ; Dimitratos et al., 2011). En plus à ces variables Rajagopalan et ses collègues (1993) ont avancé des facteurs spécifiques à la décision elle-même qui comprennent des aspects tels que l'urgence ou d'opportunité derrière la décision, la complexité de la décision, le risque de décision, et les résultats d'incertitude.

D'autres perspectives ont émergé pour caractériser le processus de PDS depuis 2007. Par exemple, l'approche intégrative, selon laquelle les décisions stratégiques descendent de l'interaction entre les trois mécanismes: la rationalité procédurale, synthèse intuitive et de comportement politique (Elbanna et Child, 2007). Également, l'approche par l'intuition qui permet aux entreprises de prendre des décisions dans des situations de la pression du temps, des informations limitées, et la tâche de nouveauté, à savoir quand un processus de PDS rationnelle ne peut pas être entièrement adopté (Bingham et Eisenhardt, 2011). Dans la PDS basée sur l'intuition, les décisions sont prises sur la base des « affectively charged judgements that arise through rapid, non-conscious and holistic associations » (Dane et Pratt, 2007, p.40). Ces deux chercheurs ont associé la réussite de cette démarche par intuition à l'expérience des dirigeants. Ces décisions prises sur la base de l'intuition « expérimentée » peuvent être rationnelles (Bingham et Eisenhardt, 2011). Cependant, la recherche empirique sur l'intuition organisationnelle reste peu, et sa relation avec l'efficacité de la PDS reste théorique.

Plusieurs entreprises ne suivent pas le même processus rationnel en raison de plusieurs raisons, le manque d'information, l'incertitude de l'environnement et les intérêts divergents entre les décideurs ou les parties prenantes. Par conséquent les entreprises ont tendance à combiner la rationalité procédurale avec l'intuition pour prendre des décisions stratégiques (Nutt, 2008). Dans l'ensemble, ces modèles de PDS, cités dans cette partie, ont mis en lumière sur la façon dont les différents types de décisions stratégiques sont prises dans les organisations. Cependant, à quelques exceptions près, par exemple Pupion et Leroux (2006) qui ont étudié la rationalité mimétique des entreprises françaises d'adopter les ERP, la plupart de ces modèles ont été mobilisés pour étudier les décisions stratégiques différentes. Par exemple la décision d'internationalisation des entreprises (Dimitratos et al., 2011), d'innovation (Oh et al., 2015) de localisation (Christensen et Drejer, 2005), de lancement d'un nouveau produit (Van Den Bulte et Joshi, 2007) d'alliance stratégique (Klossek et al., 2015) et d'acquisition (Zollo, 2009). Comblant ce gap théorique concernant la dimension stratégique de la décision d'imitation constitue l'objectif de cet article. Nous

développons par la suite la définition de l'imitation que nous adoptons dans cette recherche et le lien théorique entre la décision d'imitation et la décision stratégique.

2.2. Décision d'imitation

Comme indiqué précédemment, la PDS dans les organisations imitatrices est peu probable que de suivre les mêmes voies structurées ou processus décrits dans la partie précédente. Ceci est encore une zone relativement inexploré de la recherche et les études menées sur les comportements imitatifs ont tendance à être étroitement concentrés sur pourquoi imiter (Asaba et Lieberman, 2006), quelle forme d'imitation (Haunschild et Miner, 1997) et les caractéristiques d'imitation (Bensebaa, 2000).

Dans cette recherche, nous nous intéressons à un type particulier d'imitation inter organisationnelle. Il s'agit de celle entre les entreprises sur un marché concurrentiel, qualifiée d'«imitation concurrentielle» (Mouricou, 2009). Cette imitation est la plus observée dans la vie des organisations. L'imitation consiste à refaire ce qu'un concurrent a déjà fait. Pour ce faire, l'imitateur doit comprendre le sens et l'intérêt de l'action de son concurrent et en déduire sa pertinence. Cela lui permet de prendre conscience de la valeur des nouvelles informations et des connaissances externes à travers l'observation de ses propres expériences et celles des autres organisations (Offerman et Sonnemans, 1998). Nous trouvons ce processus de sélection et d'évaluation de toutes les informations pertinentes dans le travail de Dean et Sharfman (1993) sur la PDS.

L'organisation imitatrice va, en quelque sorte, recréer les étapes de conception et de fabrication de l'objet qu'elle veut reproduire. Pour ce faire, il faut posséder certains actifs (financiers, humains et matériels). Teece (1986) a souligné la nécessité des actifs complémentaires à l'imitation. Ce sont principalement : les réseaux, la réputation, la R&D incrémentale, une bonne connaissance d'utilisation des produits et de fortes relations avec les utilisateurs. Ces mêmes actifs ont été considérés comme des conditions importantes pour l'imitation (Hill, 1992). Par conséquent, pour prendre une décision d'imitation l'organisation doit posséder des ressources suffisantes, mais contrairement à l'innovateur, l'imitateur limite strictement les ressources consacrées à la PDS (Pingle, 1995). Pour ce

chercheur, économiste, utilisé l'imitation par d'autres alternatives possibles permet de prendre une décision optimale. Cette décision est également optimale face à l'incertitude (Belderbos et al. 2011) et pour être légitime (Briscoe et Safford, 2008). Dans une situation incertaine et risquée un manager pour éviter qu'il ne soit pas un bouc émissaire en cas d'échec cherche la légitimité par l'imitation, en appliquant le proverbe « Il vaut mieux réussir à deux qu'échouer seul ».

Pour une organisation, l'objet de l'imitation peut être selon Leboulanger et Perdrieu (2000) : l'organisation elle-même, son nom commercial, ses produits, sa marque ou son savoir faire. Par exemple, une entreprise chinoise nommée Mamoulex fabrique les mêmes modèles que l'entreprise française Moulinex rachetée par le groupe SEB. Mamoulex profite à l'évidence de la similitude visuelle et phonétique de la marque et de ses produits pour occuper des parts importantes des marchés africains et asiatiques. Alors que les innovateurs ont le potentiel de créer des marchés, façonner les préférences des consommateurs, et même de changer le comportement de base des consommateurs (Zhou, 2006), les imitateurs ont la possibilité d'identifier une position supérieure et d'introduire des produits améliorés pour servir les clients mieux (Shankar, 2010) dans la mesure où les coûts d'imitation sont souvent beaucoup plus bas que les coûts d'innovation, car un imitateur n'a pas, par exemple, besoin de dépenser autant de ressources à la recherche; les produits existants fournissent déjà des imitateurs de l'information pour leur développement de produits (Schnaars, 1994). Ce principe de l'imitation partage celui d'un processus de prise de décision rationnelle qui implique l'évaluation des coûts et des avantages, et, finalement, de prendre une décision basée sur la délibération consciente (Elbanna et Child, 2007). Cette relation entre l'imitation et la rationalité a été évoquée la première fois par Conlisk (1980) qui suggère que l'imitation et de la rationalité peut se compléter mutuellement comme agents de recherche pour des choix optimaux. Elbanna et Child (2007) suggèrent que dans le cas du manque d'information, l'incertitude de l'environnement et des intérêts divergents entre les décideurs les entreprises prennent des décisions stratégiques sur la base de l'intuition. Cette dernière ainsi que l'imitation sont considérées comme un mode non-rationnel de la PDS. Ceci peut mettre en cause la notion de la rationalité. Une organisation qui n'imité pas un produit, qui peut créer des nouveaux besoins, lancé par concurrent est-elle rationnelle ? Une organisation qui va décider autrement ou de créer un autre produit différent doit investir dans la R&D, collecter et

analyser des informations, réaliser des études et évaluer la pertinence de son invention. Plus aux coûts importants il y a le temps de réaction. Ce dernier est considéré comme une caractéristique déterminante de l'intensité d'une réaction concurrentielle (Bensebaa, 2000). Bourkha et Demil (2016) suggèrent qu'une organisation face à une innovation imite dans un premier temps avant de chercher à innover. L'imitation est davantage rationnelle quand les cibles à imiter sont nombreuses (Rhee et al., 2006) et quand l'entreprise à imiter est de même taille (Baum et al., 2000).

L'imitation peut être vue par certaines firmes comme une stratégie viable, car celle-ci leur permet d'économiser les coûts de recherche et développement ainsi que ceux des investissements pour créer un marché, et éviter les erreurs des pionniers (Shenkar, 2010). Au delà de la recherche de la légitimité ou d'éviter les risques les organisations imitent pour d'autres raisons. Tout d'abord l'imitation peut être perçue comme une stratégie défensive, permettant à l'organisation imitatrice de maintenir sa position et garantir une parité concurrentielle (Belderbos et al., 2011). Deuxièmement, elle peut être considérée comme une stratégie agressive, quand l'organisation imitatrice cherche à détruire l'avantage concurrentiel de ses concurrents (Rivkin, 2000). Delios et ses collègues affirment : « Firms engage in such imitative actions to minimize the perceived threat to their competitive position in domestic and international markets. If a firm does not follow the expansion moves of its competitors, it risks losing competitive ground as the competitor may accumulate new capabilities, information, experience and markets. » (Delios et al., 2008 :177). En outre, Honoré et Le Roy (2002) ont montré que sur le secteur bancaire français les entreprises ont intérêt à imiter rapidement les nouveaux entrants innovants afin de profiter des opportunités de marché. Identifier et saisir l'opportunité est l'une des phases de la PDS développée par Mintzberg et al. (1976). Enfin, l'organisation imitatrice peut profiter des expériences de ses concurrents pour se créer un avantage concurrentiel. On peut parler alors d'une stratégie offensive. Posen & al. (2013) et Lee & Zhou (2012) ont montré que les organisations réussissant le mieux sont celles qui se différencient partiellement de ses concurrents. Plus clairement Militaru (2011) a souligné cette relation entre la création d'un avantage concurrentiel tout en imitant : « *Imitation* is not to be confused with copyright infringed. Imitation takes advantage of the research and development carried out by the pioneering businesses to enter markets, gain market share and obtain an advantage competitive.» (p. 278). Quelque soit l'intention de

l'imitateur, l'imitation, comme le montre ces différents objectifs, reste un choix déterminant de sa compétitivité donc une décision stratégique.

La réussite de l'imitation est une réalité qui n'est pas assez reconnue et qui est considérée comme une stratégie « honteuse », particulièrement dans les pays occidentaux. Ce phénomène de surveillance et d'observation régulières des concurrents se retrouve souvent derrière la « qualité totale », le « reengineering », le « benchmarking », la « veille stratégique » ou encore l'« intelligence économique ». Ces éléments qui représentent autant de pratiques managériales, souvent évoquées sans complexe par des managers et des entrepreneurs afin de montrer leur capacité à suivre l'actualité et à être compétitifs. Ceci peut expliquer l'absence des travaux traitant d'une manière directe la décision d'imitation et sa dimension stratégique. Nous développerons par la suite notre choix méthodologique pour combler ce gap théorique.

2. MÉTHODOLOGIE

Afin d'étudier la décision d'imitation nous avons choisi une démarche qualitative exploratoire basée sur trois études de cas. Le choix de cette démarche est justifié d'abord par le fait que le processus d'imitation n'est pas assez développé dans la littérature dans le sens de Charreire et Durieux (2007) qui considèrent que la méthode qualitative est pertinente quand il s'agit d'un nouveau concept « décision d'imitation stratégique ». Des études de cas sont largement utilisés dans la recherche sur les décisions stratégiques (Mykkänen et Tampere, 2014) et également considérés comme une approche appropriée pour la construction de la théorie (Eisenhardt et Graebner, 2007).

➤ Cas étudiés

Pour répondre à la question de savoir est ce que les décisions d'imitation sont stratégiques, nous avons analysé ces processus dans un échantillon d'entreprises marocaines. Les processus de décision peuvent être conceptualisés comme « comment » la décision a été prise; qui sont, les étapes / voies décisionnelles qui mènent de l'apparition d'un problème à la formulation d'une action (Nutt et Wilson, 2010). Dans ce travail le problème est l'action (innovation) d'un concurrent, et la formulation d'une action est la réaction imitative d'une entreprise sur le

même marché. Witte (1972) a proposé deux approches possibles pour enquêter sur les décisions stratégiques dans les entreprises : le premier examine l'ensemble du système de processus pour toutes les décisions stratégiques prises dans un délai déterminé; la deuxième enquête sur les processus associés à une décision stratégique unique ou spécifique. Sur la base des difficultés méthodologiques et opérationnelles, Witte a noté que la deuxième approche est préférable et produit un résultat plus facilement identifiable.

Nous avons adopté cette suggestion de Witte (1972) et nous nous sommes concentrés sur une décision importante ou une « true decision » au sens de Mintzberg et ses collègues, idée d'un « specific commitment to action » (Mintzberg et al., 1976 ; p. 246), et une décision « large, expensive and precedent setting » (Nutt et Wilson, 2010, p.4). Pour éviter une interprétation de notre part, nous avons demandé aux entreprises (notre échantillon) de nous confirmer si les décisions (notre unité d'analyse) sont stratégiques à savoir le lancement de la première carte bancaire privative sur le segment après le concurrent (innovateur) ; la création d'une chaîne de distribution hard-discount après l'arrivée d'un hard-discounter ; et le choix d'une localisation d'une succursale à côté d'un concurrent (premier installé dans une zone géographique déterminée) (Cf. tableau 1). Certains des interviewés nous ont confirmé, également, leur comportement imitatif pour prendre ces décisions et d'autres ont été silencieux quand nous avons posé la question « la décision x, est-elle une imitation ? ». Plus à cette confirmation, nous nous sommes basés sur la définition de Haunschild (1993), la plus utilisée en management, pour associer une pratique à une imitation.

Tableau 1. Les cas empiriques

Imitateur (Échantillon)	Décision (Unité d'analyse)	Entreprise imitée
Crédit populaire Maroc (CPM) Le deuxième groupe bancaire et financier au	Lancement d'une carte bancaire privative en mars 2007. « Lancement d'un produit »	Société générale Maroc (SGM) La banque qui a créé le marché des cartes bancaires privatives en octobre 2002 en lançant la carte « salaire ». Les cartes privatives sont utilisables uniquement dans les GAB (guichet automatique bancaire) de la banque qui les distribue. Les cartes « Salaires », ont pour cible les

<p>Maroc, il possède 1350 agences (2016)</p>		<p>non bancarisés. Ces cartes visent à aider les entreprises à optimiser la gestion de la paie de leur personnel et éviter les risques liés au transport de fonds.</p>
<p>Groupe Marjane-Acima : pionnier et leader de la grande distribution au Maroc. Il détient 34 % de part de marché (2016)</p>	<p>Création d'une chaîne de distribution hard-discount (Xpresse Market) en 2015 « Création d'un business model »</p>	<p>BIM Le hard-discounter turc installé au Maroc depuis 2009. BIM est un distributeur à forte domination alimentaire qui pratique des prix bas par rapport à la grande surface et s'installe à proximité des consommateurs dans des quartiers populaires.</p>
<p>AttijariWafa Bank (AWB) : le premier groupe bancaire et financier au Maroc. Il possède 2636 agences (2016)</p>	<p>Implantation d'une agence (succursale) dans une zone géographique (quartier « Passo ») au sein d'une ville (Nador). « localisation d'une succursale »</p>	<p>Crédit populaire Maroc (CPM) Le deuxième groupe bancaire et financier au Maroc, il possède 1350 agences (2016). L'analyse chronologique de l'implantation des agences a montré que dans 230 cas, AWB a implanté sa succursale après le CPM. Dans cette recherche nous nous concentrons sur une seule décision de choix de localisation.</p>

Haunschild (1993) a défini l'imitation inter organisationnelle par l'enchaînement des pratiques en fonction du « moment », c'est-à-dire qu'une pratique adoptée par une organisation après celle de son concurrent est considérée comme imitation. De surcroît, à ce critère de laps de temps il nous semble indispensable d'ajouter deux autres critères : la causalité et la sélection. Pour considérer une réaction comme imitatrice, il faut pouvoir relever l'existence d'un lien de causalité entre les pratiques adoptées successivement par les

organisations et également repérer une sélection de la pratique imitée par l'organisation imitatrice. Ces deux critères sont complémentaires à la définition proposée par Haunschild pour faire une distinction plus nette entre les réactions imitatrices et les réactions mimétiques.

➤ **Collecte et l'analyse des données**

Cette démarche qualitative est basée sur trois études de cas – deux banques et un grand distributeur (Cf. tableau 2) – avec trois unités d'analyse (décision d'imiter un produit, décision d'imiter le choix de localisation, et décision d'imiter un business model). L'étude de cas au sens d'Eisenhardt (1989) permet d'observer un phénomène dans un contexte dynamique. Le choix de plusieurs unités d'analyse est justifié par la volonté de réaliser des analyses comparatives inter-décisions d'imitation.

Les données analysées consistent d'abord en 21 entretiens (enregistrés et transcrits) que nous avons réalisé avec des responsables monétiques et des directeurs de développement des banques de détail concernant les deux banques étudiées, et avec les directeurs de magasin et les directeurs régionaux de groupe Marjane-Acima. Ces entretiens étaient semi-structurés et guidés par des questions énumérées ainsi que des informations nouvelles et inattendues (Bourgeois et Eisenhardt, 1988). En règle générale, les procédures d'entretiens suivies par Bourgeois et Eisenhardt (1988) basées sur des questions comme (quoi, comment, quand, qui et où) permettent d'approfondir le contexte et le fonctionnement de l'entreprise et d'explorer les décisions d'imitation prises. Pour ce dernier, les personnes interrogées ont été invitées à décrire en détail les étapes entreprises pour atteindre cette décision. Principales caractéristiques étudiées comprenaient des facteurs pris en considération, les ressources mobilisées, les participants, et la vitesse avec laquelle la décision a été prise, ainsi que son résultat économique. D'autres données ont été collectées sur la base des documents spécialisés, documents publics, entretiens informels.

Ces données ont fait l'objet d'une analyse thématique en se basant sur un codage descriptif et un autre inférentiel (Miles et Huberman, 2003). L'analyse descriptive permet de repérer les participants à la décision d'imitation et les moyens mobilisés pour une telle décision et d'explorer les facteurs contextuels en particulier ceux de l'imitateur et son environnement.

Les analyses inférentielle et processuelle (Langley, 1999) permettent de décrire les étapes et la dynamique des processus des décisions d'imitation.

Tableau 2. Les interviews réalisées dans les banques

Cas	Fonction des interviewés *	Nombre d'entretiens	Durée d'entretien
Crédit populaire Maroc (CPM)	Directeur de banque de détail	1	30 min
	Ancien responsable	1	45 min
	Responsable	2	80 min
	Responsable de R&D	1	30 min
	Ancien responsable des cartes monétiques	1	40 min
Groupe Marjane-Acima	Directeur de magasin	3	30 min
	Ancien directeur de développement	2	60 min
	Chef de secteur	1	40 min
	Directeur de développement	1	45 min
	Ancien responsable	2	60 min
	Responsable*	1	45 min
AttijariWafa Bank (AWB)	Directeur de banque de détail	1	15 min
	Ancien directeur de banque de détail	1	45 min
	Responsable*	2	60 min
	Ancien directeur de développement	1	80 min

* Pour des raisons d'anonymat, les fonctions indiquées sont relativement larges, voire imprécises.

3. RÉSULTAT & DISCUSSION

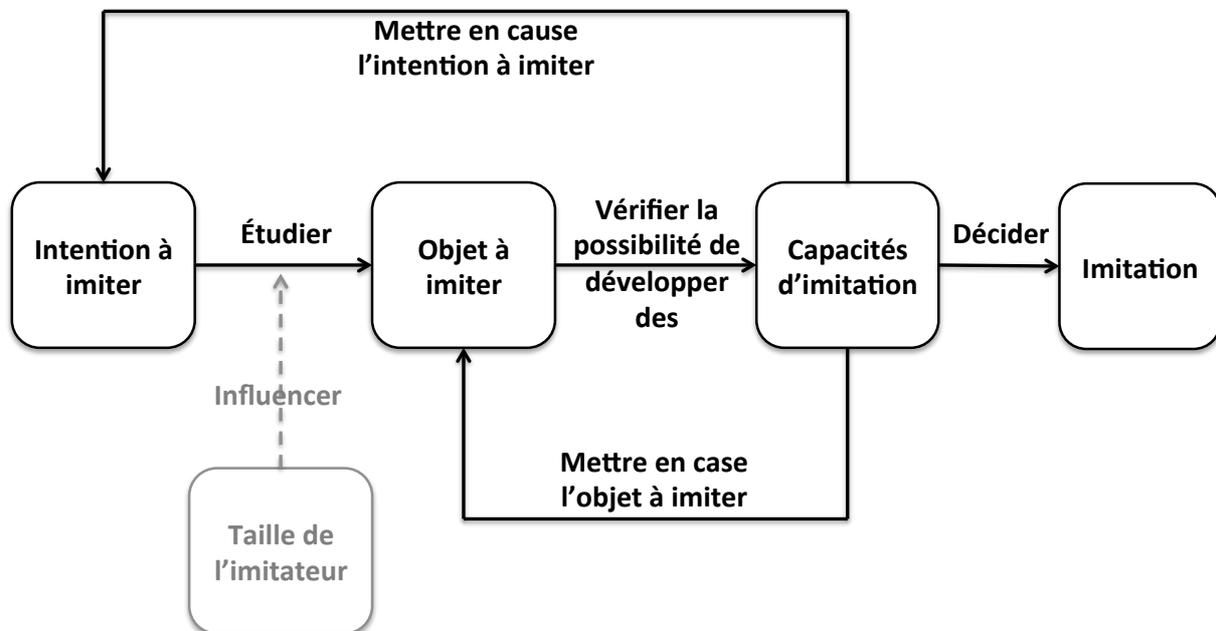
L'analyse des données révèle une perception commune et montre l'ampleur du phénomène d'imitation dans le domaine des affaires. Les interviewés sont tous d'accord sur le fait que l'imitation est largement répandue dans leur secteur d'activité, que « tout le monde imite tout le monde » et que l'imitation se rapporte à tout : « tout peut être imité ». Les interviewés insistent sur le fait que « l'imitation touche les produits et les pratiques organisationnelles du

secteur » et qu'elle est facilement repérable sur les terrains choisis pour mener notre étude, celui du secteur bancaire et de la grande distribution. Nous avons synthétisé les résultats de ce travail en trois points : (1) l'aspect intentionnel de l'imitation ; (2) la rationalité des imitateurs ; (3) l'aspect processuel de l'imitation.

3.1. L'imitation, une décision intentionnelle

Le processus décisionnel d'imitation est différent d'un objet à imiter d'un autre. Dans les trois cas d'étude, un imitateur sélectionne sa réaction d'imitation avant de déclencher le processus d'imitation. Ceci montre que l'imitation est une décision intentionnelle. Le déclencheur d'un processus décisionnel d'imitation est l'intention d'une organisation à adopter une forme d'imitation. Cela ne signifie pas, a priori, que chaque organisation développe un processus d'imitation et les utiliser en fonction d'objet à imiter. Par contre cela signifie que les intentions des organisations sont encadrées par leur pouvoir et savoir faire. Sur la base de notre analyse de données, nous pouvons résumer le passage d'une intention à imiter à l'imitation réalisée comme dans la figure (1).

Figure 1 : De l'intention à imiter à l'imitation



Après l'étude d'objet à imiter, les entreprises déclenchent le processus décisionnel d'imitation. Si une entreprise ne parvient pas à développer des capacités pour réussir l'imitation d'objet étudié, elle abandonne. Nous n'avons pas étudié ce « feed-back » néanmoins l'un des interviewés a déclaré que « ça nous arrive d'abandonner l'idée d'imiter une pratique des concurrents parce que nous n'avez pas trouvé la porte d'entrée ». Ce point est lié aux cas de décisions d'échecs d'imitation que nous avons analysés. Ces deux types d'imitation nécessitent une phase de transformation des informations et des connaissances que certaines banques ne réussissent pas à développer, ce qui les conduit, soit à réviser leurs choix et à imiter totalement le produit, soit à mettre en cause leur stratégie d'imitation.

3.2. L'imitation, une décision rationnelle

Le catalyseur pour les décisions stratégiques venait souvent de stimuli externes plutôt que dans l'organisation. Mintzberg et ses collègues (1976) classent les idées en trois groupes distincts : les opportunités, les problèmes et les crises. Cependant, dans ce le cas de

l'imitation, nous avons constaté qu'il était souvent la combinaison des chances et de la menace qui a fourni un stimulus d'action stratégique dans les organisations. Par exemple, la décision de lancer un distributeur low-coste par Marjane a été prise parce qu'un nouveau joueur important a gagné en terme de la part de marché avec la création de plus de 300 superettes dans un lape de temps de 5 ans. Les terrains étudiés montrent que l'imitation est une stratégie qui peut prendre plusieurs formes. Tout d'abord 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. Enfin, l'organisation imitatrice peut profiter des expériences de ses concurrents pour se créer un avantage concurrentiel. On peut parler alors d'une stratégie offensive.

- Détruire l'avantage concurrentiel des concurrents : être le premier sur le marché implique la création d'un avantage concurrentiel. La destruction de cet avantage reste l'un des objectifs stratégiques de l'imitation. Cette dernière permet de minimiser le temps pour un concurrent de profiter de son avantage. Aménager une agence dans un quartier en développement ou dans une route principale, d'une manière générale le choix d'une localisation attractive présente un avantage concurrentiel qu'une entreprise peut acquérir face à ses concurrents. Pour détruire cet avantage les concurrents installent des agences à coté ou en face comme c'était le cas d'AWB avec CPM (Cf. Tableau 1). Le responsable d'agence nous a déclaré : « Pourquoi prendre le risque et perdre en terme de temps nécessaire pour choisir un endroit stratégique alors que les concurrents peuvent le faire à note place... Oui mais cet avantage est facile à détruire, il suffit de louer un local à cote de CPM et l'aménager. »
- Maintenir une parité concurrentielle : dans un environnement incertain, les imitateurs arrivent à préserver leurs positions concurrentielles pour dégrader les actions agressives de leurs concurrents, en d'autres termes, pour maintenir l'équilibre concurrentiel existant. Le maintien d'une parité concurrentielle dépend de la décision d'imitation en elle même et en particulier de la différence de taille entre l'imitateur et l'innovateur. Les imitations totales et partielles peuvent être l'origine de cet objectif de maintien. L'avantage acquis par BIM ces dernières années sur le segment low-cost de la distribution moderne a fait forcer Marjane à réagir rapidement. Ce dernier a lancé

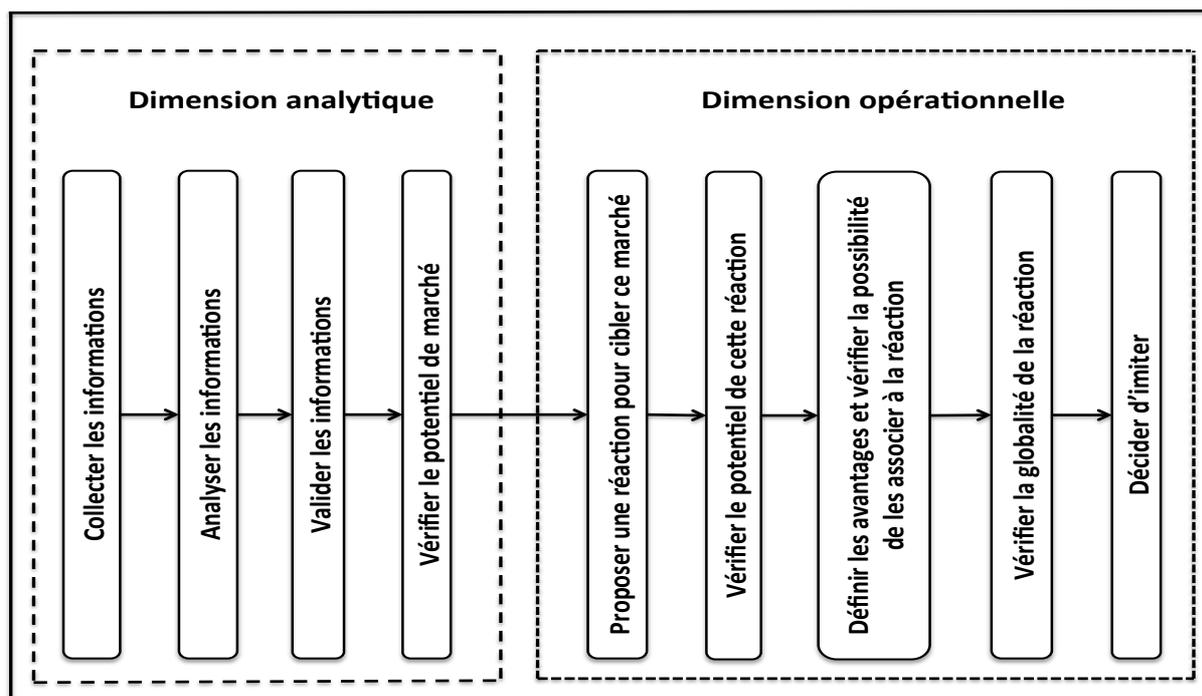
une nouvelle chaîne de distribution avec l'objectif de garder ses parts du marché. Cette réaction imitatrice est résumée dans la déclaration de directeur de développement de Marjane : « Nous avons des hypermarchés et des supermarchés mais nous avons remarqué une baisse des ventes et que la destination de nos clients ces dernières années est changée vers les magasins de proximités. Cela ne nous a pas dérangé quand le problème était les distributeurs traditionnels mais une fois que BIM commençait à jouer ce rôle nous avons réagi pour récupérer notre part perçue et garantir cette continue pour le long terme ».

- Produire un avantage concurrentiel : l'imitation n'est pas seulement une stratégie défensive contrairement aux deux conceptions évoquées précédemment. Sur certains marchés comme celui des cartes bancaires privatives, un imitateur peut réussir mieux que l'innovateur. Ce type d'avantage recherché par certains imitateurs est lié à leurs capacités distinctives sur un marché comme par exemple un réseau de distribution important. Le CPM a dépassé le créateur (SGM) de la carte bancaire privative en exploitant son nombre important des guichets automatiques bancaires et sa base clientèle sur le marché des cartes co-brandées (visa et Mastercard) : « quand vous avez un avantage il faut bien l'exploiter pour faire comme les autres tout en les dépassant. Nous n'avions pas l'idée mais nous avons un réseau des GAB importants alors il suffit de copier l'idée et imprimer plusieurs copies » (Directeur monétique)

3.3. La décision d'imitation, un processus stratégique

Cette étude montre que le processus d'imitation dépend de type d'objet à imiter et plus en particulier de sa complexité à mettre en place par l'imitateur, alors que la schématisation (Cf. Figure 2) de ce processus est similaire pour les trois décisions d'imitations étudiées. Ces dernières sont composées de deux grandes dimensions (analytique et opérationnelle).

Figure 2. Le processus décisionnel d'imitation



➤ **Dimension analytique**

L'observation continue et l'existence des sources permanentes permettent à l'imitateur d'identifier rapidement tous les mouvements des concurrents. Une action concurrentielle peut déclencher un processus de collecte d'informations si le service concerné considère que cette action mérite une réponse. Pour prendre la décision de réagir l'imitateur collecte toutes les informations concernant les actions des concurrents et définit a priori les actions qui peuvent l'avantager. Sur les marchés étudiés, cette étape permet de présélectionner des informations par un service spécialisé nommé « veille » et également d'établir une acquisition pour le service concerné. Les informations recherchées par les imitateurs consistent souvent à répondre aux questions : pourquoi, comment, quand. La réponse à ces questions, plus particulièrement à celle du « comment », permet à l'imitateur de développer les mêmes savoir faire que ses concurrents.

Le type des sources utilisées dépend également du type d'informations. Les sources citées ci-dessus sont utilisées pour collecter les informations « sensibles » et « complexes ». Pour collecter des informations « simples », le service « veille » utilise les documents publics des concurrents collectés sur internet ou les salons professionnels. Nous avons sélectionné le discours ci-dessous pour illustrer l'importance de la phase d'identification des sources. Ce même extrait montre qu'avant de passer à l'action, le service « veille » vérifie la fiabilité des sources identifiées

« (...) il y a des informations qu'on peut trouver sur des annonces publicitaires ou dans la presse mais parfois nous n'attendons pas que l'information soit publiée pour aller la collecter mais nous préférons entrer en profondeur et avant le lancement de la carte. Le problème ici c'est les sources d'informations c'est vraiment l'essentiel dans une telle opération. Imaginons que tu peux trouver facilement des sources mais sont-elles fiables ? Donc il faut identifier les différentes sources. Ce que je trouve très compliqué est comment vérifier la fiabilité de ces sources... » (Ancien responsable de développement, AWB)

Après le rapport envoyé à la direction concernée que la phase de vérification de la pertinence d'informations collectées débute. Cette étape permet à la direction d'assurer le respect des axes formalisés au départ et elle permet également au service « veille » d'évaluer les sources mobilisées pour collecter ces informations. Si on note une déficience au niveau des informations, le service recontacte ses sources pour leur demander des informations complémentaires. Par contre, dans le cas d'une divergence entre ce que le service a collecté et ce que la direction a demandé sur un thème précis, le service identifie d'autres sources avant de vérifier leur fiabilité et de lancer de nouveau le processus de collecte d'informations (cf. extrait suivant).

« Après les retours de ces rapports, supports et des tableaux de synthèse il faut vérifier avec la direction de développement et vérifier

si les axes fixés sont bien respectés et si de nouvelles informations apparaissent. » (Directeur de banque de détail, CPM)

Cette dimension analytique nécessite une assimilation des informations collectées. Le travail d'analyse et d'interprétation des informations collectées par le personnel de la direction concernée, qui possède les connaissances antérieures, facilite l'assimilation des informations. Une partie de ce travail est réalisée en collaboration avec le service « veille » qui présente un rapport détaillé contenant des interprétations et des analyses comparatives des différents choix stratégiques des concurrents. Nous avons également constaté que la qualité et la pertinence des informations collectées facilitent leur compréhension (voir l'extrait ci-dessous) :

« Si nous arrivons à comprendre pourquoi une telle carte, pourquoi les autres n'ont pas encore réagi, pourquoi choisir telle option et pas une autre, pourquoi tel avantage et pas un autre (...), nous pourrions comprendre l'action elle-même et ce qui nous aide à suivre une bonne voie (...). Le service de communication collecte des informations de tout type qui nous permet de comprendre ces points d'interrogation... » (Directeur monétaire, AWB)

➤ **Dimension opérationnelle**

Après la validation des informations collectées les imitateurs commencent à prévoir une possibilité de réaction. La projection des idées est considérée comme la source d'une transformation des connaissances pour l'imitateur. Ce dernier, pendant cette phase, identifie et explore les pistes possibles pour générer des idées qui peuvent permettre la présence avec les concurrents sur le nouveau marché (cartes bancaires privatives), segment (hard discount) ou la nouvelle localisation géographique.

Le but de l'imitateur est de trouver des terrains où les informations et les connaissances acquises peuvent être utilisées loin de leur terrain d'origine. Par exemple, la première carte privative sur le marché a été une carte « entreprise ». D'autres banques ont alors essayé de projeter cette idée « carte privative » sur d'autres segments comme les femmes

ou étudiants. L'un des responsables a évoqué lors d'un entretien le travail de projection des idées :

« Quand nous avons eu toutes les informations sur les différents magasins y compris le chiffre d'affaires et le taux de fréquentation nous avons commencé vraiment à penser à une réaction à la hauteur de notre image. Trouver une idée similaire mais la présenter autrement est la tâche de nos spécialistes dans la conception et l'imagination » (Directeur de développement, Marjane)

Après la sélection des idées projetées, l'imitateur développe des connaissances qui lui permettent de réussir l'application de ces nouvelles idées concernant la gestion des cartes privatives ou le nouveau business model low cost de distribution, ainsi que des connaissances commerciales qui peuvent aider l'imitateur à toucher directement les clients potentiels de ce nouveau marché concurrentiel.

Les interprétations des informations, au delà de contexte dans lequel elles ont été acquises, constituent le noyau de cette dimension opérationnelle. Dans cette phase l'imitateur interprète les idées génératrices des informations, des connaissances et analyse leur source. Cette aptitude facilite la combinaison des connaissances préexistantes acquises sur les marchés similaires et comparées à celles récemment acquises et assimilées sur un nouveau marché ou un nouveau segment. Un ancien responsable monétique explique cette phase de la façon suivante :

« Nous avons essayé de trouver autre chose qu'une carte classique avec un compte bancaire (...). Une grande partie des Marocains ne sont pas bancarisés alors nous avons essayé d'exploiter cette idée et les connaissances acquises autrement (...) nous avons lancé la carte Hadya rechargeable prépayée avec des frais faibles des plafonds importants (...) un client peut retirer de l'argent selon le montant rechargé... » (Ancien responsable monétique, CPM)

*« Des superettes plus proches et moins chères mais avec notre image entant que leader. L'idée est la même mais le modèle est différent »
(Chef de secteur, Marjane)*

Les connaissances antérieures acquises et développées par l'imitateur sur un marché donné ont enrichi les interprétations de celles acquises sur les actions des concurrents, et elles ont accéléré leur transformation. Cet effet a été constaté pour l'imitation d'un nouveau business model sur le marché de la distribution moderne et celui des cartes bancaires privatives. C'est ce confirme cet extrait, tiré d'une interview, sur un exemple concret :

« Par exemple, pour créer et réussir le segment des MRE nous avons développé des connaissances. L'expérience acquise sur le marché de transfert d'argent nous a énormément aidés pour passer des cartes pour les entreprises et les particuliers à des cartes pour les MRE. Ce sont des cartes privatives afin de faciliter le transfert d'argent pour les MRE à destination de leurs proches. Une carte rechargeable avec le montant transféré... » (Responsable monétique, CPM)

« C'était un risque à prendre, nous l'avons pris et nous avons bien réussi jusqu'à maintenant. Mais je pense que le degré de risque était faible étant donné que nous avons de l'expérience dans le domaine que ce soit avec les hypermarchés « Marjane » ou les supermarchés « Acima ». On terme des références le nombre est le même que BIM mais notre merchandising et notre publicité sur leur de vente sont différents... » (Chef de secteur, Marjane)

Vérifier la réaction souhaitée de la part de l'imitateur passe par le développement de nouvelles connaissances pour mettre en pratique les connaissances transformées. Celle-ci éclaire la direction sur le chemin à suivre et constitue un argument fort pour prendre une décision d'imitation que ce soit une la création d'un business model comme le concurrent ou le lancement d'une carte bancaire similaire à celle de concurrent.

CONCLUSION

Si la théorie peut expliquer la prise de décision d'imitation, son opérationnalisation reste peu nombreuse. La littérature a mis l'accent davantage sur le processus d'imitation. La négligence de l'aspect stratégique d'imitation peut expliquer l'abondance des travaux concernant les décisions d'imitation. Ce travail contribue à la littérature en management stratégique. Nous avons défini l'imitation concurrentielle, ainsi que l'explication théorique de l'aspect stratégique de la décision d'imitation. Nous avons ensuite justifié nos choix méthodologiques et finalement nous avons présenté les résultats de cette recherche. Notre étude décrit le processus décisionnel d'imitation, et montre que cette décision est intentionnelle, rationnelle et stratégique.

Dans cet article nous avons étudié le processus décisionnel d'imitation et non le processus d'imitation. Notre but n'était pas de montrer comment les organisations imitent mais comment elles prennent leurs décisions d'imitation et par la suite vérifier s'il s'agit bien d'une décision stratégique. Notre travail est original concernant la décision d'imiter un produit (carte bancaire), un business model et une localisation mais certainement des travaux sur la décision d'imiter d'autres pratiques organisationnelles peuvent permettre de confirmer les résultats de cette recherche.

L'une des contributions de cette communication est que l'imitation n'est pas une décision instantanée c'est-à-dire qu'elle nécessite un travail de réflexion et d'analyse. En revanche cet article ne met pas l'accent sur le résultat de ces décisions d'imitation. Par exemple, si l'imitation est une décision stratégique qui nécessite le développement de tout un processus intentionnel, rationnel et stratégique, il est important de mesurer le résultat de cette décision. Cette question présente une perspective de recherche sérieuse.

Références

Anderson, B. S. et Semadeni, M.(2010), The Followers'Dilemma : Innovation and Imitation in the Professional Services Industry, *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 5, pp. 54-70.

- Asaba, S. et Lieberman M.B. (2006), Why do Firms Imitate Each Other?, *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 2, p. 366-385.
- Baum, J. A. C., Li, S. X. et Usher, J. M. (2000), Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape Locations of Chains' Acquisitions, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 4, p. 766-801.
- Baum, R. et Wally, S. (2003), Strategic decision speed and firm performance, *Strategic Management Journal*, 24, 1107-1129.
- Belderbos, R., Olffen, W. V. et Zou, J. (2011), Generic and specific social learning mechanisms in foreign entry location choice, *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 12, p. 1309-1330.
- Bensebaa, F. (2000), Actions stratégiques et réactions des entreprises. *M@n@gement*, Vol. 3- , No. 2, p. 57-79.
- Bingham, C. B. et Eisenhardt, K. M. (2011), Rational heuristics: the 'simple rules' that strategists learn from process experience, *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 13, p. 1437-1464.
- Bourgeois, L. et Eisenhardt, K. (1988), Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry, *Management Science*, Vol. 34, No. 7, p. 816-834.
- Bourkha B. et Demil B. (2016), « La capacité d'absorption, un processus d'imitation de produits », *Revue Française de Gestion*, No. 255, p.155-168.
- Briscoe, F. et Safford, S. (2008), The Nixon-in-China effect: Activism, imitation, and the institutionalization of contentious practices, *Administrative science quarterly*, Vol. 53, No. 3, p. 460-491.
- Charreire, S. et Durieux, F. (2007), Explorer et tester : Les deux voies de la recherche, In Thiétart, R. A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris-Dunod, p. 58-83.
- Christensen, J. et Drejer, I. (2005), The strategic importance of location: Location decisions and the effects of firm location on innovation and knowledge acquisition, *European Planning Studies*, Vol. 13, No. 6, p. 807-814.
- Conlisk, J. (1980), Costly optimizers versus cheap imitators, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 1, No. 3, p. 275-293.
- Dane, E. et Pratt, M. G. (2007), Exploring intuition and its role in managerial decision making, *Academy of management review*, Vol. 32, No. 1, p. 33-54.

- Dean, J. W. et Sharfman, M. P. (1993), Procedural rationality in the strategic decision-making process, *Journal of management Studies*, Vol. 30, No. 4, p. 587-610.
- Delios, A. et Henisz, W. (2001), Uncertainty, Imitation and Plant Location: Japanese Multinational Corporations 1990-1996, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 3, pp. 443-475.
- Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E. et Johnson, J. E. (2011), Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter?, *Journal of World Business*, Vol.46, No. 2, p. 194-204.
- Eisenhardt, K. M. (1989), Building theories from case study research. *Academy of management review*, Vol. 14, No. 4, p. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. et Zbaracki, M. J. (1992), Strategic decision making. *Strategic management journal*, Vol. 13, No. S2, p. 17-37.
- Eisenhardt, K. M., et Graebner, M. E. (2007), Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of management journal*, Vol. 50, No. 1, p. 25-32.
- Elbanna, S. et Child, J. (2007), Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 4, p. 431-453.
- Garcia-Pont, C. et Nohria, N. (2002), Local versus Global Mimeticism: The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 307-321.
- Ghani, R. (2012), *Contribution à la compréhension de l'adoption des ERP dans les PME marocaines : une approche structurationniste et culturelle*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier 1.
- Ghobadian, A. et O'Regan, N. (2006), The Impact of Ownership on Small Firm Behaviour and Performance, *International Small Business Journal*, Vol. 24, No. 6, p. 555-586.
- Haunschild P.R. et Miner A.S. (1997), « Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 3 p. 472-500.
- Haunschild, P.R. (1993), Interorganizational Imitation: The impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 4, p. 564-592.
- Hill, C. W. L. (1992), Strategies for Exploiting Technological Innovations: When and When not to License, *Organization Science*, Vol. 3, No. 1, pp. 428-441.
- Jocumsen, G. (2002), A model of process and strategic marketing decision making in small business. *submitted and accepted European Journal of Marketing*.

- Klossek, A., Meyer, K. E. et Nippa, M. (2015), Why do strategic alliances persist? A behavioral decision modeln, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 36, No. 7, p. 470-486.
- Langley, A. (1999), Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management review*, Vol. 24, No. 4, p. 691-710.
- Leboulanger, C. et Perdrieu, F. M. (2000), *L'industrie de la contrefaçon : de l'imitation à l'innovation*, Edition : Management & Société, Collection : l'actualité de la gestion.
- Lee, R. P. et Zhou, K. Z. (2012), Is Product Imitation Good for Firm Performance? An Examination of Product Imitation Types and Contingency Factors, *Journal of International Marketing*, Vol. 20, No. 3, p. 1-16.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, De Boeck.
- Militaru, G. (2011), A Critical Evaluation of Innovation and Imitation Procesesses : A Conceptual Approach, *U.P.B. scientific bulletin*, Series D, Vol. 73, No. 4, p. 274-286.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. et Theoret, A. (1976), The structure of « unstructured » decision processes, *Administrative science quarterly*, Vol. 21, No. 2, p. 246-275.
- Mouricou, P. (2009), *Stratégie et imitation concurrentielle: une étude des pratiques des programmeurs des radios musicales françaises* (Doctoral dissertation, Université Paris-Dauphine).
- Mykkänen, M. et Tampere, K. (2014), Organizational Decision Making: The Luhmannian Decision Communication Perspective, *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, No. 4, p.131-146.
- Nutt, P. C. (2008), Investigating the success of decision making processes, *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 2, p. 425-455.
- Nutt, P. C. et Wilson, D. C. (Eds.). (2010), *Handbook of decision making* (Vol. 6). John Wiley & Sons.
- Offerman, T. et Sonnemans, J. (1998), Learning by experience and learning by imitating successful others, *Journal of economic behavior & organization*, Vol. 34, No. 4, p. 559-575.
- Oh, C., Cho, Y. et Kim, W. (2015), The effect of a firm's strategic innovation decisions on its market performance, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 27, No. 1, p. 39-53.
- Papadakis, V. et Barwise, P. (2002), How much do CEO and top managers matter in strategic decision-making?, *British Journal of Management*, Vol. 13, No. 4, p. 83-95.
- Pfeffer, J. (2005), Understanding the role of power in decision making, In J.M. Shafritz, J.S. Ott & Y.S, Jang (Eds.), *Classics of Organization Theory*, p. 290-303, Thomson.

- Pingle, M. (1995), Imitation versus Rationality: An Experimental Perspective on Decision-Making, *Journal of Socio-Economics*, Vol. 24, No. 2, pp. 281-315.
- Posen, H. E et Lee, J. et Yi, S. (2013), The Power of Imperfect Imitation, *Strategic Management Journal*, Vol. 34, No. 2, p. 149-164.
- Pupion, P. C. et Leroux, E. (2006), Le mimétisme rationnel comme facteur d'adoption d'un ERP, *Systemes d'information et management*, Vol. 11, No. 3, p. 37-60.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A.M.A. et Datta, D.K. (1993). Strategic decision processes: Critical review and future directions, *Journal of Management*, Vol. 19, No. 2, p. 349-384.
- Rhee, M., Kim, Y. C. et Han, J. (2006), Confidence in imitation: Niche-width strategy in the UK automobile industry, *Management Science*, Vol. 52, No. 4, p. 501-513.
- Rivkin, J. W. (2000), Imitation of complex strategies, *Management science*, Vol. 46, No. 6, p. 824-844.
- Schnaars, S. P. (1994), *Managing Imitation Strategies*, The Free Press.
- Shenkar, O. (2010), Copycats: how smart companies use imitation to gain a strategic edge, *Strategic Direction*, Vol. 26, No. 10, p. 3-5.
- Teece, D. J. (1986), Profiting from Technological Innovation, *Research Policy*, Vol. 15, No. 6, pp. 285-305.
- Vermeulen, F. et Wang, T. (2005), Imitation or Distinction: Strategic Responses to Social Reference Groups, Mai, EURAM, Munich.
- Witte, E. (1972), Field research on complex decision-making processes – The phase Theory, *International Studies of Management and Organisations*, Vol. 56, 156-182.
- Zhou, B. (2006), *Analyse des évaluations sensorielles des produits industriels par des techniques de calculs avancées en vue de la caractérisation des comportements de consommateurs* (Doctoral dissertation, Lille 1).
- Zollo, M. (2009), Superstitious learning with rare strategic decisions: Theory and evidence from corporate acquisitions, *Organization Science*, Vol. 20, No. 5, p. 894-908.