

« Imitation based view », une approche négligée pour expliquer l'internationalisation des entreprises

"Imitation based view", a neglected approach to explain the internationalization of companies

Bilal BOURKHA

Professeur habilité à l'Université Mohammed Premier – Maroc

Younes BELFELLAH

Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA) – France

Résumé :

Cette recherche se focalise sur l'imitation concurrentielle en matière d'internationalisation afin de développer une approche par imitation pour expliquer le développement international des entreprises. Quatre composants (pourquoi, qui, quoi et comment) d'une stratégie s'internationalisation par imitation sont développés. Les entreprises s'internationalisent par imitation pour garantir une parité concurrentielle voire de créer un avantage compétitif. Les entreprises internationales peuvent se développer par imitation fondée par la fréquence ou les caractéristiques. Pour ce faire, elles imitent à la fois la localisation et le mode d'entrée dans un pays d'accueil et développent la capacité d'apprentissage par observation ou de l'absorption en fonction de leur taille. Sur le plan managérial, cet article offre aux décideurs qui ont l'intention d'imiter des pistes pour élaborer une stratégie internationale par imitation. Enfin, nous espérons que l'article participe à redresser la perception négative de l'imitation que peuvent encore avoir certains chercheurs en sciences de gestion.

Mots-clés : Imitation, internationalisation, localisation, mode d'entrée, apprentissage

Abstract :

This research focuses on the competitive imitation regarding internationalization to develop an approach by imitation to explain the international development of companies. Four components (why, which, which and how) of a strategy if internationalization by imitation are developed. Companies become international by imitation to guarantee a competitive parity, even to create a competitive advantage. International companies can develop by imitation based by the frequency or the characteristics. To do it, they imitate at the same time the localization and the mode of entrance to a host country and develop the capacity of learning by observation or the absorption according to their size.

On the managerial aspect, this paper offers to the decision-makers who intend to imitate tracks to develop a international strategy by imitation. Finally, we hope that the paper participates to raise the negative perception of the imitation that certain researchers in sciences of management can again have.

Keywords: imitation, internationalization, location, mode of entrance, learning

INTRODUCTION

Au cours de ces dernières années, on constate un nombre croissant de recherches adressées à l'internationalisation des entreprises sous diverses théories et des perspectives différentes. Plusieurs approches ont contribué à la compréhension de l'expansion internationale des entreprises. Par exemple, les théories expliquant l'existence des multinationales (Williamson 1981) et celles décrivant comment les entreprises s'internationalisent, comme le travail pionnier de Hymer (1976) sur la théorie de « Market Power ». D'autres approches comprennent les travaux de l'école d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson et Vahlne, 1977) sur le modèle de l'évolution des modes d'entrée à l'international, les perspectives économiques soutenues sur l'internationalisation et les coûts de transaction (Williamson, 1975; 1981) et la paradigme de Dunning (Dunning, 1977, 1981, 1988). Dans les années 1990, d'autres approches ont émergé pour expliquer pourquoi et comment les entreprises s'internationalisent à savoir l'approche ressources (Barney, 1991) qui explique les ressources qui pourraient soutenir l'internationalisation, ainsi que les ressources que les entreprises cherchent à l'étranger. Cependant, les connaissances sur l'internationalisation sont nombreuses, une question principale mérite encore plus d'attention malgré quelques contributions pendant les années 70 et 80. Il s'agit des comportements imitatifs des multinationales.

Dans cet article, nous ne mettons pas en cause les différentes approches citées ci-dessus. Nous considérons que ces théories expliquent fondamentalement l'internationalisation des premières entreprises sur un territoire (pionnier), mais sont-elles pertinentes quand il s'agit des suiveurs ? Nous ne sommes pas les premiers à constater ce manque dans la littérature sur l'internationalisation. Avant nous, Aharoni (1966) a essayé de développer une théorie de la stratégie d'imitation à l'international. Pour l'auteur, une fois une entreprise dans un secteur directement à l'étranger d'autres entreprises, dans un même secteur d'activité, imitaient les choix stratégiques de l'entreprise leader. Ce constat a été soutenu par quelques travaux empiriques (Knickerbocker, 1973 et Mascarenhas, 1989).

Le manque d'intérêt à des comportements imitatifs des multinationales dans des recherches sur l'internationalisation s'est expliqué d'abord par la culture des occidents qui valorisent les stratégies d'innovations et entrepreneuriales et dévalorisent les stratégies d'imitation (Bolton, 1993). Deuxièmement, Katrishen (1994) considère qu'une grande partie de la recherche concernant la stratégie internationale est enracinée dans l'économie néoclassique, qui suppose que la prise de décision stratégique est une activité atomistique non influencée par le contexte social dans lequel une organisation est ancrée (Granovetter, 1985). Dernièrement, Bourkha et Demil (2016) ont avancé que l'imitation est considérée comme une action honteuse pour les dirigeants. Ce qui peut expliquer la difficulté d'explorer un terrain pour étudier l'imitation.

Bourkha B., Belfellah Y., 2021, « Imitation based view », une approche négligée pour expliquer l'internationalisation des entreprises, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

L'objet de ce travail est de renaitre l'approche d'Aharoni pour expliquer l'internationalisation de certaines entreprises (suiveurs). Aharoni (1966) s'est contenté d'arrêter à l'imitation ou non des investisseurs à l'international, mais dans cet article nous traitons plusieurs points que nous reformulons sous forme des questions : pourquoi imiter ? Quoi imiter ? Qui imiter ? Et comment imiter ? La réponse à ces questions est davantage théorique, mais nous illustrons nos propositions avec trois cas, nous avons choisi trois banques marocaines qui se sont internationalisées.

Pour développer une approche par imitation des multinationales, nous commençons par définir l'imitation et nous mettons l'accent sur sa particularité dans un marché concurrentiel et par rapport à la notion de mimétisme, avant de présenter, théoriquement, les différents composants d'une stratégie internationale fondée sur l'imitation.

REVUE DE LITTÉRATURE

La définition de l'imitation est variée d'un chercheur à l'autre selon son appartenance théorique en sciences de gestion. Par exemple, un chercheur en marketing définit l'imitation comme la contrefaçon (Golder et Tellis, 1993). En sociologie, l'imitation est la source d'une légitimité dans un champ organisationnel. En ce qui concerne (DiMaggio et Powell, 1983 ; Haunschild et Miner, 1997), ces chercheurs utilisent davantage le terme de mimétisme qui est différent de l'imitation volontaire et intentionnelle. Pour les économistes, l'imitation est un déclencheur des mouvements concurrentiels (Tirole, 1988), elle est une décision rationnelle (Pingle, 1995). Pour nous en management stratégique, parler d'imitation génère généralement une discussion sur le pourquoi (objectif) le comment (processus et ressources mobilisées), le qui (cible à imiter) et quoi (objet à imiter). Elle est également considérée comme une menace à éviter pour bénéficier d'un avantage concurrentiel (Peteraf, 1993) et comme un moyen d'acquérir les expériences d'autrui (Levinthal et March, 1993) afin d'imover (Bourkha, 2019) ce concept introduit, pour la première fois, par le chercheur en management stratégique qui suppose que certaines entreprises n'ont pas l'intention ni d'imiter ni d'innover. Elles ne peuvent pas innover mais elle veulent pas tomber dans le piège d'être perçues comme des entreprises imitatrices sans valeur ajoutée.

En stratégie d'internationalisation, plusieurs recherches récentes étudiant le rôle de l'imitation s'inscrivent dans l'approche néo-institutionnelle (Delios et Henisz, 2001 ; Sirmon et al., 2008). Cette théorie est la plus exploitée actuellement pour comprendre ces comportements imitatifs des multinationales. Cette théorie postule qu'il est fondamental de contextualiser le processus d'internationalisation des entreprises, ayant comme base la configuration de leurs relations d'autonomie et de la dépendance à l'égard des valeurs culturelles et institutionnelles de l'environnement dans lequel elles opèrent (North, 1990). Selon la théorie néo institutionnelle, les organisations qui évoluent dans un même champ organisationnel développent des normes communes et doivent acquérir progressivement des comportements similaires. Cela peut être expliqué, soit par l'existence des

Bourkha B., Belfellah Y., 2021, « Imitation based view », une approche négligée pour expliquer l'internationalisation des entreprises, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

règles explicites qui visent à assurer ce mécanisme de convergence, soit par des habitudes qui sont encadrées de normes, de valeurs et d'attentes. La théorie néo institutionnelle mobilise le terme d'« isomorphisme » (DiMaggio et Powell, 1983) pour décrire cette convergence de comportement. Si l'isomorphisme est un résultat observable au sein d'une population, le mimétisme est donc le processus qui mène à ce résultat.

Contrairement au mimétisme, l'imitation est le résultat d'une intentionnalité et répond à une « sélectivité des comportements (on n'imité pas n'importe qui, n'importe quoi, n'importe quand) » (Baudonnière, 1997 : 82). Utiliser le terme d'« imitation », et non celui de « mimétisme », implique de postuler que les organisations sont rationnelles, dans la mesure où elles ont des raisons de se comporter comme imitatrices, alors que le mimétisme conduit à une ressemblance qui peut être forcée (pressions mimétiques) ou involontaire (répondre aux mêmes besoins des mêmes clients).

Cette recherche s'attache à une forme particulière d'imitation inter organisationnelle. Il s'agit d'une imitation entre organisations concurrentes, qualifiée d'« imitation concurrentielle » (Mouricou, 2006). Plus en particulier, nous nous intéressons à des entreprises concurrentielles internationales originaires d'un même pays. Sur la base de la définition de Haunschild (1993), nous définissons l'imitation concurrentielle entre les entreprises internationales par l'enchaînement suivant : une première entreprise dans un pays X qui s'internationalise dans un pays Y à l'instant « t », une seconde entreprise concurrente de même pays X s'internationalise dans un même pays Y à l'instant « t+x » (cf. figure). Cette définition est insuffisante pour démontrer la présence des comportements imitatifs et surtout pour distinguer l'imitation du mimétisme. En effet, nous rejoignons l'idée de Mouricou (2006) qui souligne que les organisations peuvent être confrontées aux mêmes conditions environnementales et aux mêmes problèmes, sans pour autant avoir l'intention d'imiter. Il nous semble donc, fondamental d'ajouter à cette définition les conditions suivantes : l'existence d'un lien de causalité entre l'internationalisation par la première entreprise et son adoption par la seconde. De plus, une sélection des pratiques imitées par l'entreprise imitatrice et ce avec une conscience de et une intentionnalité à imiter. Nous considérons qu'une analyse de l'imitation avec la prise en compte de ces conditions permet de la distinguer des autres termes associés, en particulier du mimétisme.

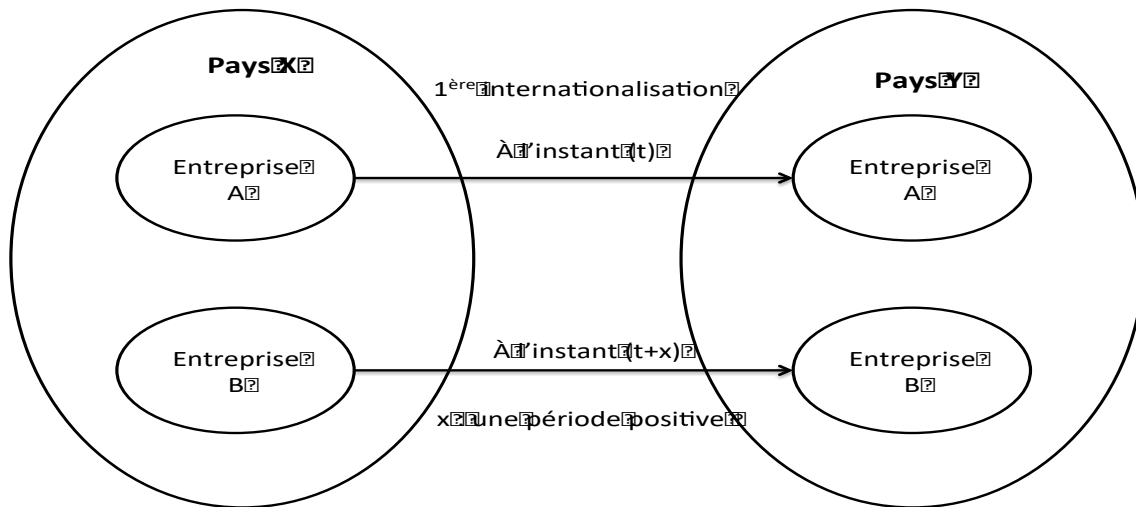


Figure 1 : l'imitation concurrentielle de l'internationalisation

Nous considérons que la clarification de la différence que nous constatons entre l'imitation et le mimétisme, permet de distinguer notre contribution par rapport aux travaux qui mobilisent l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle développée par DiMaggio et Powell (1983). Dès lors, notre travail va porter sur une approche d'imitation entre des organisations positionnées sur un marché concurrentiel sans pressions coercitives et normatives au sens de DiMaggio et Powell (1983). Pour consolider nos propositions théoriques que nous développerons ci-dessous, nous mobilisons trois cas illustratifs que nous résumons dans le tableau (tableau 1) suivant :

	Attijariwafa Bank (AWB)	Crédit Populaire Maroc (CPM)	Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE)
Classement national *	1	2	3
Classement africain **	4	5	11
Classement international**	295	299	439
Internationalisation	13 pays africains 7 pays européens 3 pays asiatiques Etats Unis	7 pays africains 7 pays européens Etats Unis	14 pays africains 7 pays européens 2 pays asiatiques Etats Unis Canada
Modes d'entrée	Filiales contrôlées majoritairement Partenariat avec des banques nationales Bureaux de représentation	Filiales contrôlées majoritairement Partenariat avec des banques nationales Bureaux de	Filiales contrôlées majoritairement Partenariat avec des banques nationales Bureaux de

		représentation	représentation
Sources des données collectées	Rapport annuel Entretiens réalisés par des journalistes 2 Entretiens	Rapport annuel Entretiens réalisés par des journalistes 2 Entretiens	Rapport annuel Entretiens réalisés par des journalistes 2 Entretiens
Types d'anayse	Thématique Chronologique	Thématique Chronologique	Thématique Chronologique
(*) Source : Rapport de la banque nationale (BAM)			
(**) Source : thebankerdatabase.com			

Tableau 1 : les cas illustratifs des banques marocaines qui se sont internationalisée par imitation

1. Imiter pour garantir une parité concurrentielle

L'internationalisation d'une entreprise lui permet d'adopter une stratégie agressive au niveau national, étant donné qu'elle bénéficiera d'une subvention croisée, autrement dit, elle peut baisser les prix au niveau national, car ses marges à l'étranger sont suffisantes pour continuer à survivre sur le marché national. Pour garantir une parité concurrentielle, souvent sur un marché national saturé, les concurrents devraient s'internationaliser. Dans ce cas, ces concurrents ont deux options : étudier un nouveau marché étranger ou suivre le pionnier. La première option nécessite davantage des investissements et de temps pour prendre une telle décision stratégique, sans compter le risque et l'incertitude informationnelle. Par conséquent un nombre important des entreprises choisissent la deuxième option.

Dans des conditions où l'information est imparfaite et l'incertitude les entreprises ne peuvent pas analyser objectivement un environnement ou déterminer quels sont les meilleurs choix parmi les solutions de rechange (Delios et Henisz, 2001). L'internationalisation sur un marché où aucun concurrent national est présent détient un certain degré d'incertitude et cette stratégie innovante est globalement incertaines (Katrishen, 1994). Cette incertitude est réduite lorsque les entreprises choisissent des stratégies que d'autres entreprises ont déjà adopté (Abrahamson et Rosenkopf, 1993). Un des premiers exemples documentés était les investissements directs étrangers. Knickerbocker (1973) a fait valoir que ce type de comportement imitatif est le résultat de la minimisation des risques. Si les concurrents correspondent les uns des autres, aucun ne deviendrait meilleur ou pire par rapport à l'autre. Cette stratégie d'imitation garantit une parité concurrentielle (Garcia- Pont et Nohria, 2002).

Pour ne pas perdre des parts de marché, il est stratégique de réagir le plus rapidement possible. La littérature définit l'internationalisation comme un processus par lequel une entreprise augmente son niveau d'implication dans les marchés étrangers au fil du temps (Welch et Luostarinen 1988), et traditionnellement considérée comme une série d'événements qui se déroulent au fil du temps (Mathews et Zander, 2007). S'internationaliser rapidement nécessite une connaissance parfaite d'un marché étranger (Sapienza et al., 2006). Cette maîtrise est

Bourkha B., Belfellah Y., 2021, « Imitation based view », une approche négligée pour expliquer l'internationalisation des entreprises, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

facilitée par l'adoption des mêmes choix stratégiques des concurrents. L'imitateur se base sur les connaissances et les expériences de l'innovateur. Nous verrons par la suite que cette confiance dans l'expérience d'autrui est variée selon les ressources et les compétences de modèle à imiter. Cette logique est associée à la notion de la rationalité mimétique étudiée par (Pupion et Leroux, 2006), dans le sens où l'imitateur est rationnel parce qu'il adopte des pratiques des innovateurs que ces derniers ont adopté avec une rationalité procédurale (Simon, 1991). Sur la base de ce constat, nous définissons la proposition suivante :

Proposition 1 : Les entreprises, quelque que soit leur taille, imitent l'internationalisation de leurs concurrents pour garantir une parité concurrentielle.

Banque	AWB	CPM	BMCE
Constat	La banque à imiter pour garantir une parité concurrentielle dans un premier lieu avant de dépasser le groupe imité pour créer un avantage concurrentiel.	C'est la première banque marocaine qui s'est internationalisée depuis 1976 et depuis 2008 elle imite AWB pour arrêter l'évolution de l'écart concurrentiel	La banque imite soit AWB soit CPM, dans certains cas les deux, pour garantir sa place au niveau national et international plus en particulier africain.
Extrait d'entretien	« C'est vrai nous avons suivi le CPM ... mais toujours avec l'intention de le dépasser un jour » (ex-directeur de développement)	« Nous sommes la première banques marocaine présente au monde ... notre banque est connue par (la banque des marocaines résidant à l'étranger) ... Oui AWB nous a dépassé mais seulement après quelques années de la fameuse fusion entre Wafabank et la BCM ... Pourquoi ne pas suivre celle qui nous a suivi pendant des années » (Directeur de la banque de détail)	« Nous avons le choix et nous essayons d'étudier l'internationalisation de deux leaders ici au Maroc ... l'objectif est de garder notre classement des banques marocaines, nous sommes la 3 ^{ème} banque au Maroc alors nous voulions rester 3 ^{ème} banque internationale » (Directeur BMCE EuroServices)

Les organisations imitatrices peuvent bénéficier d'un avantage en termes de coûts. Elles peuvent réduire de 35 % leurs coûts de recherche et développement pour développer les mêmes produits que l'organisation innovatrice (Mansfield et al., 1981). Elles peuvent également bénéficier d'un avantage de différenciation partielle Deephouse (1999). D'après cet auteur, les banques qui réussissent le mieux sont celles qui sont situées dans une position intermédiaire : partiellement différenciées et partiellement identiques au modèle moyen du secteur, les organisations imitatrices et tardivement entrées sur le marché sont les seules à pouvoir se différencier de l'organisation innovatrice, tout en profitant de ses faiblesses et de ses erreurs. On trouve les mêmes résultats

Bourkha B., Belfellah Y., 2021, « Imitation based view », une approche négligée pour expliquer l'internationalisation des entreprises, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

chez Bourkha et Demil (2016), qui a souligné que les banques ne s'imitent pas seulement pour faire la même chose, mais pour se différencier et créer de nouveaux marchés. Dans le même sens, d'autres travaux (Posen et Martignoni, 2018 ; Lee et Zhou, 2012) ont montré que les organisations réussissant le mieux sont celles qui se différencient partiellement de ses concurrents.

Certains imitateurs cherchent dans un premier lieu à détruire l'avantage d'un concurrent pour garantir une parité concurrentielle avant de se lancer à la recherche d'un avantage concurrentiel (Kim, 1997). Les avancés théorique de ces chercheurs sont confirmées par nos cas exploratoires mobilisés dans cet article (Tableau 1). Sur la base de ces éléments, nous proposons que :

Proposition 2 : Les banques de grande taille imitent pour garantir une parité concurrentielle à court et moyenne terme, et pour créer un avantage concurrentiel à long terme.

2. Types d'organisations à imiter

L'un des éléments stratégiques de l'internationalisation par imitation est le choix de modèle à imiter (Fernhaber et Li, 2010). Certaines entreprises au sein d'une industrie sont considérées comme une référence potentielle conduisant à soutenir l'internationalisation. Haunschild et Miner (1997) suggèrent que les entreprises ont tendance à imiter une pratique adoptée par un nombre important des entreprises au sein d'une industrie, ou une pratique adoptée par une organisation qui possède quelques caractéristiques (expérience, leader, ressources), ou une pratique qui a générée des résultats. Nous développons ces trois modèles tout en les associant à l'internationalisation et à notre type d'imitation inter-organisationnelle (imitation concurrentielle).

La première forme d'imitation est qualifiée d'imitation fondée sur la fréquence. L'organisation imitatrice réplique ici une pratique, une structure ou une décision largement répandue. On peut trouver un exemple de ce type d'imitation dans l'étude réalisée par Delios et Henisz (2001) pour les stratégies d'internationalisation des firmes multinationales japonaises. La deuxième imitation est fondée sur les résultats est identifiée lorsque l'organisation imitatrice réplique une pratique, une structure ou une décision s'étant distinguée par ses bienfaits pour les organisations qui l'ont préalablement adopté. Ce phénomène est notamment mis en évidence par Lu (2002) dans une recherche traitant des stratégies d'internationalisation des multinationales japonaises. L'évaluation des résultats attendus pouvant différer d'une organisation à une autre (notamment en raison d'une difficulté d'accès aux informations ou de différences dans l'interprétation des signaux). Ces deux modes d'imitation ne peuvent pas expliquer notre approche d'imitation internationale, étant donné qu'une entreprise ne peut pas laisser un concurrent réaliser des résultats ou attendre qu'un groupe d'entreprises nationales s'internationalisent pour réagir.

La troisième imitation est fondée sur les caractéristiques du modèle. Lorsque l'organisation imitatrice réplique une pratique, une structure ou une décision préalablement adoptée par des organisations ayant certaines caractéristiques (Haunschild et Miner, 1997). Les modèles peuvent ainsi être sélectionnés en fonction de leur prestige, de leur taille importante (Baum et al., 2000), de leur proximité « isomorphe » (Davis et al., 2000), des caractéristiques qu'ils partagent avec l'organisation imitatrice. Ces similitudes peuvent, par exemple, être liées à la taille des organisations (Baum et al., 2000), au type de marché sur lequel elles sont implantées (Greve, 1998) ou à l'existence d'administrateurs communs (Haunschild, 1993).

Cette troisième imitation est plus adaptée à notre travail sur l'imitation concurrentielle. Ceci nous conduit à s'intéresser davantage au premier stade d'internationalisation des entreprises de même secteur d'une nation. Les entreprises au sein d'une nation sont plus susceptibles d'imiter les stratégies internationales des autres entreprises de la même nation. Pour ne pas perdre des parts de marché, l'imitateur potentiel n'attend pas l'internationalisation d'un groupe d'entreprise pour réagir, plus en particulier dans le cas où l'entreprise qui s'est internationalisée est un concurrent direct au niveau national. L'internationalisation d'un concurrent direct présente une opportunité à saisir rapidement (Chandra et al., 2012). Ce choix est expliqué par le fait que ce concurrent est plus homogène que les entreprises des autres nations. Également par la compatibilité avec les constatations de la psychologie interculturelle concernant l'identité sociale. Cette logique est associée à la notion de la distance psychique développée par Horner et ses collègues (2016) pour expliquer l'internationalisation.

Banque	AWB	CPM	BMCE
Constat	La banque a imité CPM qui a été le leader et qui est plus proche en terme de ressources.	Après être dépassé par AWB, le CPM continue son internationalisation en imitant AWB.	BMCE imite les deux références (AWB et CPM).
Extrait d'entretien	« Oui c'est vrai, nous sommes à l'international parce que le CPM s'est développé à ce niveau même en Afrique... » (Directeur AWB Europe)	« On ne peut pas cacher cette vérité, AWB a dépassé le CPM, elle est un modèle même pour d'autres banques africaines ... Oui malheureusement, pour nous aussi » (Directeur Chaabi Bank)	« Le CPM est la première banque qui nous a appris à marcher à l'international et AWB nous a appris à se développer à l'international... Je ne peux pas vous dire laquelle des banques nous suivons, parfois le CPM parfois AWB parfois les deux parfois aucune ... » (Directeur de la banque de détail)

Par conséquent, cela nous permet d'énoncer les propositions suivantes proposition :

Bourkha B., Belfellah Y., 2021, « Imitation based view », une approche négligée pour expliquer l'internationalisation des entreprises, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Proposition 3 : les entreprises de grande taille adoptent une imitation fondée sur les caractéristiques.

Proposition 4 : les entreprises de taille moyenne adoptent une imitation fondée sur la fréquence.

3. Imiter les éléments stratégiques d'une internationalisation

3.1. Imiter une localisation

Pour réussir dans un nouveau territoire, les entreprises ont besoin de savoir comment les pays, les institutions et les entreprises opèrent au niveau international. La recherche de processus d'internationalisation a reconnu l'importance des connaissances pour choisir un pays d'accueil (Cui al., 2005 ; Prashantham et Young 2011), y compris le mode approprié d'entrée (Prashantham et Young 2011). Pour se procurer la connaissance du marché et de l'information dans les territoires inconnus, les entreprises doivent savoir comment procéder à une recherche d'information axée sur le marketing; ils doivent connaître le type d'information qu'ils recherchent, où ils peuvent se procurer, et comment ils peuvent le trouver. Ce travail de recherche d'information sur un territoire est réalisée par la première entreprise qui s'est y installée. En revanche, l'imitateur optimise ses ressources en choisissant le même pays d'accueil en se basant sur les informations collectées par le concurrent déjà en place. Lieberman et Asaba (2006) ont suggéré que face à la difficulté de procurer des informations, les entreprises ont tendance à adopter un comportement imitatif.

Au de la de l'information, l'imitation peut réduire la distance psychique qui est fortement liée à la décision de commencer l'activité internationale, en premier lieu (Johanson et Vahlne 2009). Refaire la même chose qu'un concurrent à l'international peut être un choix stratégique pour pénétrer un nouveau marché étranger. En ce qui concerne les choix réels des pays, plusieurs recherches suggèrent que les entreprises sont plus susceptibles d'entrer dans des pays géographiquement proches (Denis et Depelteau, 1985 ; Welch et Luostarinen, 1988). Logiquement, ce choix permet de réduire la distance culturelle et politique, mais l'imitation permet de réduire la distance concurrentielle entre deux entreprises de même nation à l'échelle internationale.

Banque	AWB	CPM	BMCE
Constat	Les premiers pays d'accueil sont les mêmes que le CPM. Ces premiers pas pour s'internationaliser AWB a même choisi les mêmes villes que celles sélectionnées par le CPM.	Après avoir être dépassé par AWB, le CPM a suivi son développement à l'international dans les mêmes pays que à AWB.	Avant de se libérer concernant ses choix, BMCE a commencé par s'installer dans des pays où ses deux concurrents (AWB et CPM) sont présents.
Extrait d'entretien	« Le choix de pays d'implantation est stratégique, pas uniquement le pays mais aussi la ville. Nos premières	« Ce n'est pas une coïncidence si on est dans des mêmes villes dans certains pays. AWB et	« Nous avons essayé d'être présent là où AWB et CPM les sont... Oui, nous sommes dans 27 pays alors que les autres moins.

	<p>agences et bureaux de présentation sont installés dans le même pays et la même ville que les agences de CPM. Dans certains cas on est sur une même rue.» (Directeur AWB Europe)</p>	<p>BMCE nous ont suivi pendant des années en Europe mais en Afrique nous avons suivi AWB » (Directeur de la banque de détail)</p>	<p>Je vous rappelle que nous sommes une BMCE (Banque Marocaine du Commerce Extérieur) nous ne sommes pas dans beaucoup de villes mais nous avons des bureaux de représentation ou des bureaux MRE dans certains pays où AWB et CPM ne sont pas présents.» (Directeur de la banque de détail)</p>
--	--	---	--

3.2 Imiter un mode d'entrée

L'imitation peut être un facteur qui influence le choix du mode d'entrée. Les modes d'entrée standards comprennent l'exportation, les licences, le franchisage, les coentreprises, les alliances stratégiques et les acquisitions (minoritaire, majoritaire ou total) (Hill et al, 1990). Les coûts, les niveaux de risque, et le degré de contrôle constituent trois facteurs qui influencent ces choix (Anderson et Gatignon, 1986). Pour maîtriser en mieux ces facteurs, l'imitation peut jouer un rôle clé dans la sélection du mode d'entrée. Plus la distance entre l'imitateur et l'innovateur est faible plus l'adoption d'un même mode d'entrée est moins risquée. Cette explication est en partie soutenue par la recherche de Lu (2002), qui a trouvé l'expérience de modérer la relation entre le comportement imitatif et le choix de mode d'entrée à l'étranger. Les entreprises ayant moins d'expérience en termes d'internationalisation ont tendance à compter davantage sur la fréquence des choix de mode d'entrée adopté par d'autres entreprises.

Alors que les modes sélectifs d'imitation inter-organisationnelle ont été mis en évidence de se produire dans divers aspects du comportement de l'entreprise, tels que les décisions des banques à créer des branches à l'étranger (Barreto et Bade- Fuller, 2006) ou les acquisitions (Haunschild et Miner, 1997). La recherche actuelle fournit également un soutien à l'imitation des comportements relatifs à soutenir l'internationalisation. Dans de nombreuses études qui ont été menées sur le mode d'entrée des entreprises japonaises (Henisz et Delios, 2001; Lu, 2002), les résultats suggèrent que les entreprises se tournent vers d'autres dans une situation similaire dans leurs décisions. Par exemple, Lu (2002) montre que le mode d'entrée adopté par les multinationales japonaises est le résultat d'une imitation des concurrents nationaux qui ont déjà adopté le même mode. Même constat a été suggéré par Guillen (2002), les entreprises sud-coréennes en Chine sont présentes avec un même mode d'entrée.

Banque	AWB	CPM	BMCE
Constat	AWB s'est installée avec le même mode d'entrée (bureau de représentation, une succursale ou un partenariat avec un autre groupe) que le CPM. Après l'imitation de CPM, AWB a continué sont développement en différenciant ses modes d'entrée selon les pays et les villes d'accueil.	Nous avons eu des difficultés à synthétiser le comportement de CPM. La banque adopte des modes d'entrée indépendamment de ses concurrents. Ceci est expliqué par un des interviewés par le fait que la banque est le pionnier national en terme d'internationalisation.	BMCE n'a pas adopté le même mode d'entrée qu'à AWB et CPM dans toutes les pays d'accueil. Dans le cas où les deux banques AWM et CPM ont choisi un même mode d'entrée, BMCE adopte le même mode. Dans le cas contraire, elle imite la deuxième banque arrivée en place.
Extrait d'entretien	« C'est plus facile, même pays, même forme organisationnelle que le CPM » (Ex-directeur de développement)	« Pas à ce point, je ne cache pas que ces dernières années nous suivons le CPM plus en particulier en Afrique mais quand il s'agit de choisir entre un bureau de représentation ou un partenaire nous essayons de le faire à notre façon » (Directeur de la banque de détail)	« Nous choisissons le même pays d'accueil mais pas forcément la même forme de présence... J'ai dit pas forcément dans certains cas nous adoptons une formée déjà tester par nos concurrents nationaux, mais dans la majorité des cas notre présence est différente » (Directeur de la banque de détail)

La relation théorique entre l'imitation et l'adoption des tactiques d'internationalisation ainsi que les cas illustratifs se traduisent comme suit dans nos propositions :

Proposition 5 : Les entreprises de même taille s'imitent en adoptant une même localisation et un même mode d'entrée

Proposition 6 : les entreprises de taille moyenne adoptent une même localisation des grandes entreprises avec un mode d'entrée différent.

4. Les capacités d'imitation

Chaque individu n'invente pas une approche unique à chaque situation et le problème qu'il rencontre. Les individus apprennent en observant d'autres personnes (Bandura, 1977) et imitent souvent les actions des autres. Les organisations peuvent également apprendre en regardant (Bolton, 1993) d'autres organisations, ainsi que d'apprendre en faisant. Selon Bolton (1993), le benchmarking est une façon dont les entreprises apprennent en regardant parce qu'il implique la recherche des meilleures pratiques de l'industrie existante pour améliorer la performance, plutôt que de développer entièrement des nouvelles pratiques. Les actions des concurrents

Bourkha B., Belfellah Y., 2021, « Imitation based view », une approche négligée pour expliquer l'internationalisation des entreprises, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

peuvent devenir des « essais sans coût » et peuvent être utilisées comme des informations importantes sur la façon de rivaliser (Hatten et al., 1978). Plusieurs études empiriques ont montré cette relation entre l'imitation et l'apprentissage par observation, par exemple, Fernhaber et Li (2010) ont montré que 150 nouvelles entreprises américaines apprennent à s'internationaliser, tout en observant leurs concurrents. Cet apprentissage est positivement lié à la performance et la vitesse de l'internationalisation (Casillas et al., 2009).

Pour imiter, l'entreprise doit posséder certains actifs, financiers, humains et matériels (Hill, 1992). Teece (1986) a ainsi souligné la nécessité de posséder des actifs complémentaires tels que les réseaux de distribution, la réputation, la R&D incrémentale, la connaissance d'utilisation des produits ou les relations avec les utilisateurs. Mais la possession des ressources n'est pas suffisante pour imiter une stratégie internationale, car il est nécessaire de savoir les mobiliser dans un processus organisationnel (Casillas et al., 2009). En passant des actifs complémentaires nécessaires aux capacités à développer pour imiter, Bourkha et Demil (2016) considèrent la capacité d'absorption comme étant au cœur du processus d'imitation. Ces contributions sont concentrées sur l'imitation des pratiques et des produits au niveau national, mais cette même capacité peut être développée par une entreprise pour choisir son mode d'entrée et sa localisation pour s'installer à l'étranger. Freeman et al. (2010) ont lié l'apprentissage par observation à la capacité d'absorption pour expliquer le comportement imitatif concernant le développement de la chaîne d'approvisionnement internationale. Pour ces auteurs, apprendre par observation déploie la capacité d'absorption et développe des connaissances sur la base de celles des autres. Dans ce même sens, Fletcher et Harris (2012) ont suggéré que ce type d'apprentissage permet d'acquérir des connaissances des produits et celles de commerce international. La capacité d'absorption se développe donc, sur la base des connaissances acquises en observant l'internationalisation des concurrents plus proches. Comme le suggère Haveman (1993), une certaine proximité géographique, technologique et/ou organisationnelle doit donc, exister entre l'innovateur et l'imitateur pour apprendre et imiter.

Banque	AWB	CPM	BMCE
Constat	AWB observe le CPM et refait la même chose avant de se lancer dans les choix des nouvelles localisations.	CPM est la première banque marocaine qui s'est internationalisé.	BMCE a eu besoin dans certains cas de tester une attractivité relative d'un pays d'accueil ou d'un mode d'entrée.
Extrait d'entretien	« Nous sommes une banque, nous avons des connaissances de ce métier. Il suffit d'observer ce que fait le CPM à l'étranger pour refaire la même chose. Comme je vous ai déjà dit, il n'y a pas mieux d'apprendre avec un grand concurrent. » (Directeur AWB Europe)		« La collecte et la compréhension d'informations ne sont pas suffisantes pour prendre une décision stratégique telle que l'internationalisation. Nous n'avons pas la même taille que les autres mais nous essayons, toujours, de projeter ces informations par rapport à nos ressources et nos objectifs... Pour nous la question d'attractivité d'une internationalisation est relative par rapport à nos ressources » (Directeur BMCE EuroServices)

Bourkha B., Belfellah Y., 2021, « Imitation based view », une approche négligée pour expliquer l'internationalisation des entreprises, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

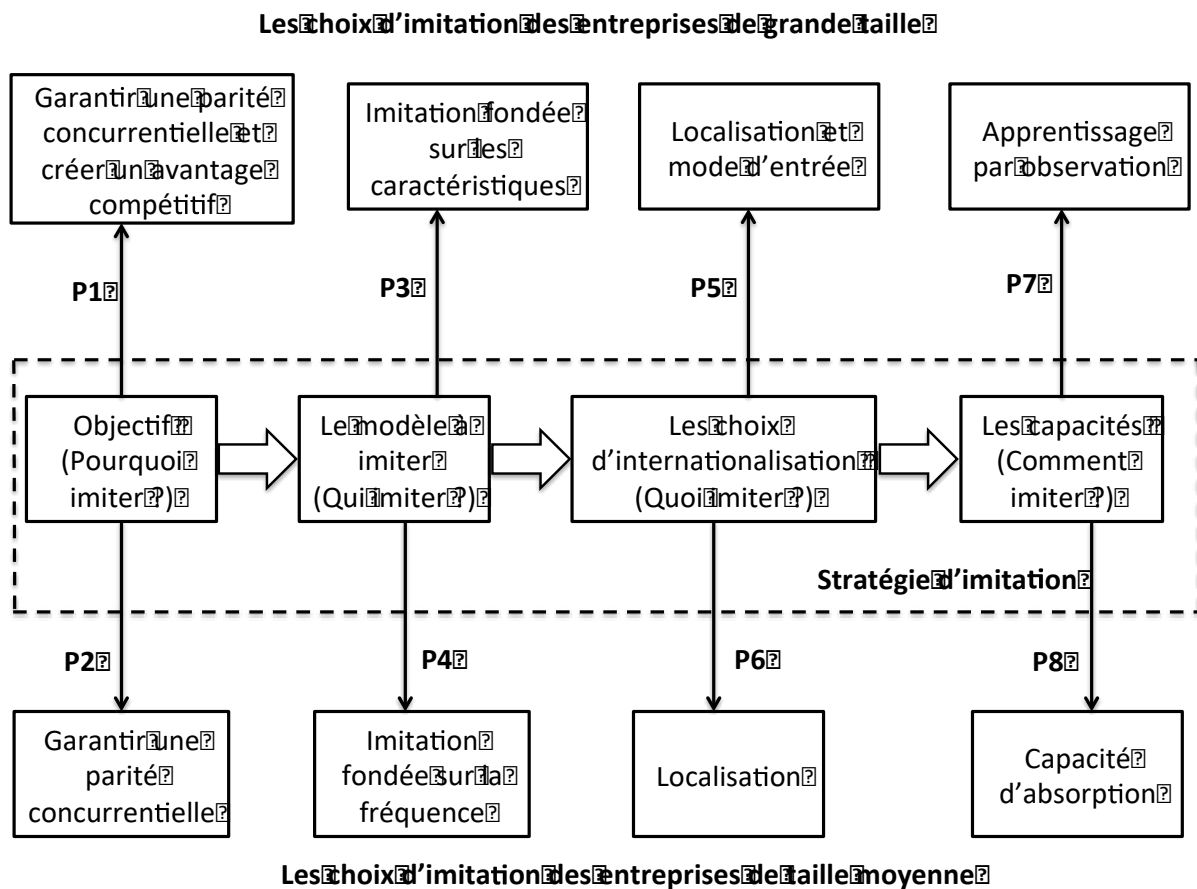
Proposition 7 : L'apprentissage par observation est la capacité développée par les grandes entreprises pour imiter.

Proposition 8 : Les entreprises de moyenne taille développent la capacité d'absorption pour imiter.

DISCUSSION

Notre étude a été motivée par l'abandon des travaux sur l'internationalisation comme objet d'imitation. Par conséquent, nous nous sommes concentrés sur l'objectif des imitateurs, les formes de l'imitation, les objets à imiter et les capacités développées pour imiter sur un marché compétitif. Nous avons développé la définition de l'imitation et sa distinction par rapport au méritisme, et répondu aux quatre questions stratégiques d'une imitation (pourquoi, qui, quoi et comment). La littérature et les cas illustratifs présentés dans ce travail montrent qu'il n'existe pas une règle générale pour expliquer l'internationalisation par imitation, mais il peut y avoir des déterminants explicatifs des choix des imitateurs. L'intention de l'imitateur à développer des connaissances sur la base de l'imitation, la taille et les ressources d'un imitateur peuvent expliquer les choix stratégiques d'imitation.

Nous résumons dans la figure ci-dessous les composants de notre approche de l'internationalisation par imitation développée dans l'article, avant de discuter nos propositions en se basant sur les variables qui peuvent expliquer le choix des imitateurs.



Fixer l'objectif

Pour s'internationaliser par imitation, les entreprises doivent définir l'objectif derrière le choix d'une stratégie par imitation et non pas par innovation. Dans le business international, les entreprises n'imitent pas pour imiter, mais pour chercher des résultats. Ces derniers peuvent être différents selon la taille et la vision à long terme d'un imitateur. Pour apprendre à se développer au niveau international, certaines entreprises adoptent d'abord les mêmes pratiques que les concurrents avant de se lancer dans des nouveaux marchés (P1). Ce choix permet à ces entreprises de développer des connaissances pratiques pour pénétrer des marchés étrangers. Ces connaissances servent par la suite à construire un répertoire organisationnel concernant l'internationalisation qui va être exploité par la suite pour partir seule (pionnier) à d'autres pays. Contrairement à cette stratégie adoptée davantage par les grandes entreprises, les moyennes préfèrent continuer à imiter sans l'intention à conquérir seules des nouveaux marchés (P2). Ce type d'entreprise a comme objectif la garantie de la parité concurrentielle.

Plus à la fixation d'un objectif pour imiter, les entreprises devraient construire une culture et un esprit qui valorise l'imitation autant que l'innovation. Les décideurs au sein d'une entreprise imitatrice doivent être à l'aise par

Bourkha B., Belfellah Y., 2021, « Imitation based view », une approche négligée pour expliquer l'internationalisation des entreprises, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

l'adoption des idées des autres. Ils doivent reconnaître que leurs concurrents sont capables de venir avec des bonnes idées voire mieux qu'eux. Les imitateurs cherchent les résultats et non pas comment obtenir les résultats.

Trouver le bon modèle à imiter

Les entreprises ont tendance à imiter leurs concurrents directs ou d'autres entreprises comparables qui ont un bon business-profil. Comment nous l'avons mentionné au début de l'article, une entreprise imite soit un groupe d'entreprise qui a déjà adopté une même pratique, soit une entreprise caractérisée par sa taille ou sa réputation à étudier toute action réalisée. Le choix d'un modèle ou un autre dépend largement de la taille de l'imitateur. L'internationalisation d'une seule entreprise ne fait pas réagir les entreprises de moyenne taille. Ces dernières attendent la réaction des autres concurrents. En cas de l'adoption des mêmes choix d'internationalisation, elles décident d'imiter le groupe qui a suivi le même chemin (P4). Par contre, les grandes entreprises ne laissent pas le temps à un concurrent pour profiter de l'avantage de l'internationalisation ni attendre les résultats de ses choix. Elles imitent rapidement le premier concurrent internationalisé de même taille (P3).

Analyser et filtrer les tactiques de l'internationalisation

Si la stratégie de l'internationalisation est le fait de décider de se développer à l'international, les tactiques sont les choix adoptés pour mettre en œuvre cette stratégie, tel que le choix d'une localisation et le mode d'entrée. La littérature suggère que les entreprises qui cherchent à s'internationaliser imitent la localisation et le mode d'entrée de modèle sélectionné. Notre terrain exploratoire confirme les avancés théoriques et met en relation les différentes tactiques avec la taille de l'imitateur. Les grandes entreprises s'imitent en adoptant un même mode d'entrée dans un même pays d'accueil (P5). Une entreprise de taille moyenne imite la localisation, mais pas systématiquement avec un même mode d'entrée (P6).

Pour imiter les entreprises doivent comprendre le contexte dans lequel les concurrents se sont internationalisés. Ne pas considérer ces concurrents comme une boîte noire où la présence à l'international est mystérieuse. Les entreprises n'imitent pas aveuglement ou toute décision d'internationalisation. Elles devraient déterminer quels ajustements seront nécessaires pour refaire la même chose que le concurrent. La capture de toutes les différentes complexités impliquées et la volonté d'adopter des changements sont importantes pour adapter les choix des autres.

Développer le processus d'imitation

L'élément déclencheur d'un processus d'imitation est le moment de réception des informations en provenance des innovations des concurrents. Après chaque innovation (conquérir un nouveau pays), les imitateurs potentiels collectent l'ensemble des informations sur toutes les actions des concurrents. Pour assimiler ces informations les

Bourkha B., Belfellah Y., 2021, « Imitation based view », une approche négligée pour expliquer l'internationalisation des entreprises, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

imitateurs doivent posséder des connaissances préalables qui peuvent constituer des leviers pour réussir à créer de nouvelles connaissances. En corollaire, on peut également avancer que les organisations imitatrices ne collectent pas seulement des informations sur les mouvements de leurs concurrents, mais acquièrent des connaissances externes sous la forme d'informations descriptives d'un savoir faire (informations opérationnelles). Ce type d'informations consiste à répondre à la question de comment les concurrents ont réagi ou réussi. Ces savoirs externes peuvent permettre à une organisation imitatrice de sélectionner les informations pertinentes et d'améliorer celles qu'elles possèdent déjà.

Quelle que soit la taille d'un imitateur, les informations constituent le cœur d'un processus d'imitation, en revanche la façon d'exploiter ces informations permet de déterminer la capacité développée par l'imitateur. Quand une grande entreprise imite, elle exploite toutes les informations sans transformation. Dans ce cas, l'imitateur développe une capacité d'apprentissage par observation (P7). Par contre, quand les informations collectées font l'objet d'une transformation nous associons la capacité d'imitation à celle d'absorption (P8). Cette étape de transformation est opérationnalisée quand l'entreprise se trouve dans une situation où elle ne possède pas de connaissances antérieures adéquates pour la compréhension de nouvelles connaissances ou quand la taille de l'innovateur est supérieure à celle de l'imitateur.

CONCLUSION

Notre étude contribue à plusieurs volets de la littérature. Premièrement, notre article contribue à la littérature l'imitation concurrentielle, puisque nous avons montré l'objet à imiter qui ne se limite pas aux produits ou procédés, mais également à l'internationalisation. Également, nous avons proposé un modèle d'une stratégie d'imitation international en fonction des choix stratégiques d'un imitateur. Deuxièmement, notre travail contribue aussi à la littérature sur l'internationalisation des entreprises. Nous avons développé une nouvelle approche « imitation based view » pour expliquer des comportements des entreprises à l'international. Sur le plan managérial, notre article montre que l'imitation pourrait servir de méthode pour identifier et concevoir des stratégies d'internationalisation. Les décideurs doivent savoir que l'imitation n'est pas uniquement une fin, mais un processus qui permet de développer des nouvelles connaissances au sein de leur entreprise.

Notre travail présente quelques limites. (1) faible quantité des données primaires qui peuvent nous permettre de consolider nos propositions. Cette faiblesse est expliquée par la difficulté d'obtenir des entretiens avec des niveaux hiérarchiques supérieurs qui sont les seuls à pouvoir nous livrer des informations pertinentes sur les choix stratégiques, telle que notre objet d'étude « internationalisation ». (2) la négligence de la performance des choix basés sur l'imitation. Dans cette recherche, nous avons essayé de développer une approche par imitation pour expliquer les choix stratégiques d'internationalisation des entreprises, sans pour autant mettre l'accent sur

Bourkha B., Belfellah Y., 2021, « Imitation based view », une approche négligée pour expliquer l'internationalisation des entreprises, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

les résultats de ces choix. L'internationalisation est considérée comme une stratégie génératrice de la performance. Cette relation est elle la même quand il s'agit d'une internationalisation par imitation.

Ces contributions et limites nous ont permis de développer quelques perspectives de recherches notamment, les études qualitatives ou quantitatives pour vérifier les propositions développées dans cet article, et d'explorer la performance des différents choix d'internationalisation par imitation pour déterminer la stratégie optimale. Cette dernière perspective pourrait permettre aux praticiens de pouvoir choisir une stratégie d'imitation, évidemment, en fonction des caractéristiques de secteurs et de leur entreprise.

Bibliographie

- Abrahamson E. et Rosenkopf L. (1993), « Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion », *Academy of Management Review*, p. 487-517.
- Aharoni Y. (1966), « The foreign investment decision process », In P.J. Buckley et P.N. Ghauri, (éds.), *International Business Strategy – Theory and practice*, Routledge.
- Anderson E. et Gatignon H. (1986), « Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions », *Journal of international business studies*, p. 1-26.
- Asaba S. et Lieberman M.B. (2006), « Why do Firms Imitate Each Other? », *Academy of Management Review*, p. 366-385.
- Bandura A. (1977), « Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change », *Psychological review*, p. 191-215.
- Barney J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of management*, p. 99-120.
- Barreto I. et Baden-Fuller C. (2006), « To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences », *Journal of Management Studies*, p. 1559-1581.
- Baudonnière P.M. (1997), *Le mimétisme et l'imitation*, Paris- Flammarion, Dominos.
- 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*, p. 766-801.
- Bolton M.K. (1993), « Imitation versus Innovation, Lessons to be Learned from the Japanese », *Organizational Dynamics*, p. 30-45.
- Bourkha B. (2019), « L'imovation, vers un nouvel objet de recherche en management stratégique », XXVIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 11-14 juin, Dakar.
- Bourkha B. et Demil B. (2016), « La capacité d'absorption, un processus d'imitation de produits », *Revue Française de Gestion*, n° 255, mars, p.155-168.
- Casillas J.C., Moreno A.M., Acedo F.J., Gallego M.A. et Ramos E. (2009), « An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process », *Journal of World Business*, p. 311-322.
- Chandra Y., Styles C. et Wilkinson I.F. (2012), « An opportunity-based view of rapid internationalization », *Journal of International Marketing*, p. 74-102.
- Cui A.S., Griffith D.A. et Cavusgil S.T. (2005), « The influence of competitive intensity and market dynamism on knowledge management capabilities of multinational corporation subsidiaries », *Journal of International Marketing*, p. 32-53.
- Davis P.S., Desai A.B. et Francis J.D. (2000), « Mode of international entry: An isomorphism perspective », *Journal of International Business Studies*, p. 239-258.
- Deephouse D.L. (1999), « To be Different, or to be the Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance », *Strategic Management Journal*, p. 147-166.
- Delios A. et Henisz W. (2001), « Uncertainty, Imitation and Plant Location: Japanese Multinational Corporations 1990-1996 », *Administrative Science Quarterly*, p. 443-475.
- Denis J.E. et Depelteau D. (1985), « Market knowledge, diversification and export expansion », *Journal of*

Bourkha B., Belfellah Y., 2021, « Imitation based view », une approche négligée pour expliquer l'internationalisation des entreprises, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

International Business Studies, p. 77-89.

Dimaggio P.J. et Powell W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, p. 147-160.

Dunning J.H. (1977), « Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach », In B. Ohlin, P.O. Hesselborn et P.M. Wijkman, (éds.), *The international allocation of economic activity*, Macmillan Press.

Dunning J.H. (1981), *International production and the multinational enterprise*, Allen and Unwin.

Dunning J.H. (1988), « The eclectic paradigm of international production : A restatement and some possible extensions », *Journal of International Business Studies*, p. 1-31.

Fernhaber S.A. et Li D. (2010), « The impact of interorganizational imitation on new venture international entry and performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 1-30,

Fletcher M. et Harris S. (2012), « Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources », *International Business Review*, p. 631-647.

Freeman S., Hutchings K., Lazaris M. et Zyngier S. (2010), « A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm », *International Business Review*, p. 70-84.

Garcia-Pont C. et Nohria N. (2002), « Local versus Global Mimeticism: The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry », *Strategic Management Journal*, p. 307-321.

Golder P. et Tellis G. (1993), « Pioneering Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend », *Journal of Marketing Research*, p. 158-170.

Granovetter M. (1985), « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American journal of sociology*, p. 481-510.

Greve H.R. (1998), « Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do », *Strategic Management Journal*, p. 967-988.

Guillén M.F. (2002), « Structural inertia, imitation, and foreign expansion: South Korean firms and business groups in China, 1987–1995 », *Academy of Management Journal*, p. 509-525.

Hatten K.J., Schendel D.E. et Cooper A.C. (1978), « A strategic model of the US brewing industry: 1952-1971 », *Academy of Management journal*, p. 592-610.

Haunschild P.R. (1993), « Interorganizational Imitation: The impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity », *Administrative Science Quarterly*, p. 564-592.

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

Haveman H.A. (1993), « Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets », *Administrative Science Quarterly*, p. 593-627.

Hill C.W.L (1992), « Strategies for Exploiting Technological Innovations: When and When not to License », *Organization Science*, p. 428-441.

Hill C.W.L., Hwang P. et Kim W.C. (1990), « An eclectic theory of the choice of international entry mode », *Strategic Management Journal*, p. 117–128.

Horner S., Baack D. et Baack D. (2016), « The Role of Psychic Distance in Internationalization Strategy Evaluations and Strategic Choices », *Journal of Business Strategies*, p. 15-46.

Hymer S. (1976), « The international operations of national firms: A study of direct foreign investment », Cambridge, MA: MIT press, p. 139-155.

Johanson J. et Vahlne J.E. (1977), « The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments », *Journal of international business studies*, p. 23-32.

Johanson J. et Vahlne J.E. (2009), « The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership », *Journal of international business studies*, p. 1411-1431.

Johanson J. et Wiedersheim-Paul F. (1975), « The internationalization of the firm - four swedish cases 1 », *Journal of management studies*, p.305-323.

Katrishen F. (1994), « The Influence of Imitation on the Choice of International Strategy », *Academy of Management Proceedings*, p. 138-142.

Kim L. (1997), *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Harvard Business Press.

Knickerbocker F.T. (1973), « Oligopolistic reaction and multinational enterprise », *The International Executive*, p. 7-9.

Bourkha B., Belfellah Y., 2021, « Imitation based view », une approche négligée pour expliquer l'internationalisation des entreprises, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

- 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*, p. 1-16.
- Levinthal, D. A. et March, J. G. (1993), « The Myopia of Learning », *Strategic Management Journal*, p. 95-112.
- Lu J.W. (2002), « Intra- and Inter-Organizational Imitative Behavior: Institutional Influences on Japanese Firms' Entry Mode Choice », *Journal of International Business Studies*, p.19-37.
- Mansfield E., Schwartz M. et Wagner S. (1981), « Imitation Costs and Patents: An Empirical Study », *Economic Journal*, p. 907-918.
- Mascarenhas B. (1989), « Strategic group dynamics », *Academy of Management Journal*, p. 333-352.
- Mathews J.A. et Zander I. (2007), « The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation », *Journal of International Business Studies*, p. 387-403.
- Mouricou P. (2006), « Toujours la même chanson », *Revue française de gestion*, n° 164, mai, p. 77-95.
- North D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge university press.
- Peteraf M.A. (1993), « The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View », *Strategic Management Journal*, p. 179-91.
- Pingle M. (1995), « Imitation versus Rationality: An Experimental Perspective on Decision-Making », *Journal of Socio-Economics*, p. 281-315.
- Posen, H. E., et Martignoni, D. (2018), « Revisiting the imitation assumption: Why imitation may increase, rather than decrease, performance heterogeneity », *Strategic Management Journal*, p. 1350-1369.
- Prashantham S. et Young S. (2011), « Post-Entry Speed of International New Ventures », *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 275-292.
- Pupion P.C. et Leroux E. (2006), « Le mimétisme rationnel comme facteur d'adoption d'un ERP », *Systèmes d'information et management*, n°3, septembre, p. 37-66.
- Sapienza H.J., Autio E., George G. et Zahra S.A. (2006), « A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth », *Academy of management review*, p. 914-933.
- Simon H.A. (1991), « Bounded Rationality and Organizational Learning », *Organization Science*, p. 125-134.
- Sirmon D.G., Arregle J.L., Hitt M.A. et Webb J.W. (2008), « The Role of Family Influence in Firms' Strategic Responses to Threat of Imitation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 979-998.
- Teece D.J. (1986), « Profiting from Technological Innovation », *Research Policy*, p. 285-305.
- Tirole J. (1988), *The Theory of Industrial Organization*, MIT Press, Cambridge.
- Welch L.S. et Luostarinen R. (1988), « Internationalization: evolution of a concept », *Journal of General Management*, p. 34-55.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and hierarchies*, New York.
- Williamson O.E. (1981), « The economics of organization: The transaction cost approach », *American Journal of Sociology*, p.548-577.