

# La proposition d'une conceptualisation de l'imovation sous l'approche « strategy-as-practice »

**Bilal BOURKHA (1) Yassir ZARI (2) Khalid AJAOUN (3)**

- (1) Professeur habilité à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Mohammed Premier Oujda-Maroc, b.bourkha@gmail.com
- (2) Doctorant à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Mohammed Premier Oujda-Maroc, yassir.zari@ump.ac.ma
- (3) Doctorant à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Mohammed Premier Oujda-Maroc, khalidajaoun@gmail.com

## Résumé

Cette recherche théorique et conceptuelle utilise l'approche « strategy-as-practice » (SAP) pour définir la stratégie d'imovation. Cette dernière se forme, sans doute, à travers l'intersection des connaissances internes et des informations externes, donnant lieu à des activités d'innovation et d'imitation simultanées de nature plus ou moins volontaire. Quatre scénarios sont proposés pour expliquer comment la stratégie d'imovation en tant qu'activité délibérée et émergente se manifeste dans l'organisation : (1) En tant que pratique planifiée, la stratégie d'imovation découle d'intentions d'imitation envisagées par la direction au départ, alignées sur les activités d'innovation des concurrents ; (2) En tant que pratique d'adaptation, la stratégie d'imovation découle d'activités ascendantes et régulières résultantes d'une influence environnementale continue ; (3) En tant que pratique réactive, la stratégie d'imovation découle d'activités reformulées par la direction et les cadres intermédiaires contre les innovations des concurrents ; (4) En tant que pratique dérivée du contexte, la stratégie d'imovation découle d'activités formulées par la haute direction en raison d'un environnement concurrentiel dynamique. Aborder l'imovation du point de vue pratique de la stratégie fait progresser les connaissances existantes sur l'imovation en mettant en lumière les acteurs stratégiques et leurs actions à plusieurs niveaux, l'intégration sociale des activités stratégiques et la nature dynamique de la stratégie.

**Mots-clés :** Imovation, Stratégie, strategy-as-practice (SAP), imitation, innovation.

## Abstract

This paper mobilizes the “strategy-as-practice” (SAP) approach to determine the imovation strategy. Imovation is developed across the intersection of internal knowledge and external information, generating simultaneous innovation and imitation activities. Four scenarios are proposed to explain how imovation strategy unfolds in the organization: (1) As a planning practice, imovation strategy is the outcome of imitative intentions considered by the direction, at the start with competitors’ innovation activities; (2) As an adapting practice, imovation strategy is the outcome of regular bottom-up activities resulting from continuous environmental impact; (3) As a reacting practice, imovation strategy derives from activities formulated by top and middle managers against competitor innovations; (4) As a context-dependent practice, imovation strategy emerges from activities formulated by top management because of a dynamic competitive environment. These contributions advance the few existing literatures on imovation by highlighting actors and strategic actions at multiple levels.

**Keywords:** Imovation, Strategy, strategy-as-practice (SAP), imitation, innovation.

## INTRODUCTION

L'approche SAP souligne l'importance d'aborder la stratégie comme quelque chose que les individus font, plutôt que comme une pratique organisationnelle (JARZABKOWSKI et al., 2007). Pour comprendre les stratégies organisationnelles, les défenseurs de ce courant soutiennent l'idée que la stratégie découle des interactions sociales qui se produisent entre des acteurs individuels à plusieurs niveaux organisationnels ainsi que dans l'environnement externe (GOLSORKHI et al., 2010 ; REGNÉR, 2008 ; WHITTINGTON, 2006). Une telle conceptualisation de la formulation des stratégies correspond à l'importance toujours croissante des réseaux en concurrence (PARKHE et al., 2006) et les explications sur la façon dont l'organisation crée de la valeur par une recherche de différenciation. Cette formulation met en cause l'idée que seule l'innovation est efficace (MKIK et MKIK, 2022) tant dit que l'innovation s'est montrée pertinente ces dernières années (WANG et al., 2019 ; BOURKHA, 2019).

En tant que stratégie de création de valeur, l'innovation existe à l'intersection entre les membres de l'organisation et leur réseau externe (SHENKAR, 2010). En plus des avantages d'innovation découlant des interactions entre l'entreprise et son environnement (HMIDOU et BINKKOUR, 2022), la valeur créée englobe les avantages concurrentiels qui découlent de la volonté d'attaquer les concurrents (MILITARU, 2011). Certains chercheurs soulignent les caractéristiques délibérées et émergentes de l'innovation (DELIOS et HENISZ, 2001 ; BOURKHA et DEMIL, 2016).

Le but de cet article est de définir la stratégie d'innovation comme une activité dans une perspective de SAP. La valeur de cette approche réside dans sa capacité à saisir à la fois les caractéristiques délibérées et émergentes de la stratégie, et à la conceptualiser comme une activité se produisant dans l'organisation parallèlement aux interactions avec les concurrents et l'environnement institutionnel (JARZABKOWSKI, 2005, VAARA et WHITTINGTON, 2012). Pour expliquer le lien entre les activités quotidiennes des individus et la stratégie les chercheurs soulignent la centralité de l'exploration de trois éléments théoriques interdépendants à savoir, pratiques, praxis et praticiens (WHITTINGTON, 2006 ; JARZABKOWSKI et al., 2007). Ces éléments constituants la stratégie en tant qu'activité englobent des normes communes pour l'action (pratiques), les activités réelles (praxis) et les individus impliqués dans ces activités (praticiens) (WHITTINGTON, 2006). Ainsi, pour atteindre l'objectif de l'étude, nous développons un cadre qui décrit la nature délibérée et émergente de l'innovation à travers les pratiques, les praxis et les praticiens aux niveaux intra et inter organisationnel.

La contribution de cette étude au domaine de la stratégie d'innovation pénètre trois domaines principaux. Premièrement, comme l'approche de SAP se concentre sur l'influence réelle de tous les individus impliqués dans des activités stratégiques (JARZABKOWSKI et SPEEN, 2009 ; VAARA et WHITTINGTON, 2012), des informations sont fournies sur l'importance des acteurs stratégiques à plusieurs niveaux organisationnels dans la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation.

Deuxièmement, l'approche SAP met l'accent sur le rôle que jouent les intégrations sociales, les structures et les interactions dans la stratégie (WHITTINGTON, 2006 ; JARZABKOWSKI et SPEEN, 2009). De cette façon, la nature sociale de l'innovation est éclairée, expliquant ainsi comment la stratégie se manifeste en interne dans l'organisation et en externe dans les relations formelle et informelle entre concurrents. Un lien entre les niveaux d'analyse intra et inter-organisationnels est donc également établi.

Enfin, l'approche de SAP sert d'outil pour unifier les conceptualisations actuelles de l'innovation en tant que stratégie dans un cadre général. Par son hypothèse sur la stratégie comme « une réalité en mutation » (GOLSORKHI et al., 2010), cette approche soutient la notion d'innovation comme phénomène dynamique (SHARAPOV et ROSS, 2019).

La discussion est structurée comme suit. À la lumière des recherches existantes sur l'innovation, l'article se propose d'aborder la stratégie comme une activité en expliquant le caractère et la formation des pratiques, des praxis et des praticiens de la stratégie. Ci-après, les caractéristiques délibérées et émergentes de la stratégie d'innovation aux niveaux intra et inter organisations sont décrites en conjonction avec les recherches antérieures sur la stratégie d'innovation. Cette analyse conduit à la présentation de quatre scénarios qui expliquent comment la stratégie d'innovation en tant qu'activité se manifeste dans l'organisation.

## **1. INNOVATION SOUS L'APPROCHE « STRATEGY-AS-PRACTICE »**

### **1.1. « Strategy-as-Practice » : Définition et principaux attributs**

La SAP, qui a récemment pris de l'ampleur, se concentre sur « ce que font les gens », sur leurs activités et leur comportement. Elle repose philosophiquement sur la volonté de dépasser le dualisme classique entre « individualisme » et « sociétisme », et de réconcilier trois thèmes : la société, l'individualité et les acteurs. Basée sur le travail de philosophes tels que Bourdieu et Foucault, « la SAP résiste au choix entre le micro-détail et la société plus large », dans une

tentative d'intégrer dans une théorie cohérente ces trois thèmes (WHITTINGTON, 2006, p.614-615).

Dans la SAP, un lien explicite existe entre les phénomènes micro et macro, ainsi qu'entre les phénomènes internes et externes, ces derniers ayant lieu dans l'environnement sociétal plus large (JARZABKOWSKI et SPEE, 2009).

La SAP ne considère pas un seul niveau, mais se concentre généralement sur une analyse multiniveau à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Elle accompagne un mouvement général de « ré-humanisation » de la stratégie, après une certaine insatisfaction des stratégies et des universitaires à l'égard des approches stratégiques classiques (JARZABKOWSKI et SPEE, 2009).

La SAP ne vise pas « *des modèles parcimonieux, mais la génération d'une sagesse pratique* » ; l'un de ses objectifs est de permettre au praticien de reconnaître les mécanismes sous-jacents de la situation et de s'y identifier. Elle contribue à la réflexion sur les pratiques existantes avec « *une certaine précision, familiarité et véracité pour les praticiens* » (JARZABKOWSKI et WHITTINGTON, 2008, p. 282-283). La SAP fournit des outils intéressants pour saisir ce que les gens font réellement en stratégie : par exemple, une matrice articulant le niveau et l'emplacement du praticien avec le niveau organisationnel (micro, méso et macro), ou une grille de résultats organisationnels et stratégiques (individu, groupe, processus d'élaboration de la stratégie, résultats organisationnels et résultats institutionnels) (JARZABKOWSKI et SPEE, 2009).

Trois concepts fondamentaux caractérisent le SAP : « Praticiens », « Praxis » et « Pratiques » (JARZABKOWSKI et SPEE, 2009 ; WHITTINGTON, 2006). Les « praticiens » sont les personnes qui font réellement le travail de la stratégie et en réalisent tous les aspects (WHITTINGTON, 2006 ; JARZABKOWSKI et WHITTINGTON, 2008). La « praxis » est définie comme le travail réel qui constitue la stratégie, et comprend des activités telles que des réunions, des discussions, des calculs, des réflexions, des présentations, des communications, etc. Ces activités se déroulent souvent en séquences d'épisodes, et comprennent des éléments formels et informels ainsi que des éléments routiniers et non routiniers (WHITTINGTON, 2006 ; JARZABKOWSKI et WHITTINGTON, 2008). Les « pratiques » sont « *des routines, des comportements et des procédures partagés pour penser, agir et utiliser les choses* » (Whittington, 2006, p.619). Dans le cadre de ces trois concepts fondamentaux, WHITTINGTON (2006) reconnaît qu'une « mise entre parenthèses méthodologique » est possible : l'étude d'un seul élément, sous l'hypothèse par SAP de son interconnexion avec les

autres éléments. La vérification de cette hypothèse dans le cas d'une stratégie d'innovation constitue le cœur de ce travail.

### 1.2. Définition de la stratégie d'innovation

Cet article se concentre sur l'innovation en tant que stratégie inter-organisationnelle. En conséquence, la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie au niveau intra-organisationnel sont discutées en relation avec l'existence d'une innovation entre les concurrents. De plus, elle est définie comme un rapprochement de complémentarité qui apparaît quand une entreprise a une double intention stratégique, d'imiter et d'innover (BOURKHA, 2019). D'autres auteurs ont proposé des concepts différents mais qui signifient la même chose que l'innovation que nous mobilisons dans cet article (Cf. Tableau 1).

*Tableau 1 : Concepts associés à l'innovation*

Concepts associés à l'innovation	Auteurs
Imitation réfléctive	BOURKHA et DEMIL (2016)
Imitation marginale	VALDANI et ARBORE (2007)
Imitation imparfaite	POSEN et al. (2013)
Innovation de perfectionnement	FU et TIETZ (2019)
Imitation intelligente	KOTLER (1997)
Imitation innovante	MOON et ACQUAAH (2020)
Innovation créatrice	SCHNAARS (1994)

*Source : auteurs*

À partir d'une approche pratique, la stratégie a été définie comme une « activité socialement accomplie » (JARZABKOWSKI et al., 2007). Les activités résultent d'actions et d'interactions entre différents acteurs individuels impliqués dans la formulation et / ou la mise en œuvre de la stratégie (WHITTINGTON, 2006 ; JARZABKOWSKI et al., 2007). De plus, ces activités ont été considérées comme déterminantes pour la direction de l'organisation de manière planifiée ou involontaire (VAARA et WHITTINGTON, 2012). Cette définition de la stratégie englobe, d'une part, les activités stratégiques délibérées dont les intentions sous-tendent la formulation et la mise en œuvre de la stratégie (MINTZBERG et WATERS, 1985). Et d'autre part, les activités stratégiques entreprises par les individus peuvent également être de nature émergente et inconsciente, et donc, ce n'est que rétrospectivement qu'elles formeront un certain type de modèle ou de cohérence (MINTZBERG et WATERS, 1985).

Suivant la définition proposée par BOURKHA (2019) une stratégie d'innovation consiste en des intentions d'innover et d'imiter simultanément.

Cette stratégie peut construire une image compétitive forte d'« imovatrice ». Les activités d'imitation découlent d'interactions mutuelles entre individus au niveau inter-organisationnel. Simultanément, les activités d'innovation découlent des interactions qui se produisent entre les membres de l'organisation au niveau intra-organisationnel. L'interaction entre ces deux types d'activités, qui se traduit par l'existence simultanée de création de valeur et l'utilisation individuelle des avantages créés par les concurrents, est au cœur de l'imovation en tant que stratégie (KAZAKIEWICZ et CYFERT, 2016).

Pour expliquer les fondements de cette interaction cohérente avec l'approche SAP (WHITTINGTON, 2006) encadrée par ces trois concepts interdépendants sous-tendant la stratégie organisationnelle en tant qu'activité. Par conséquent, la stratégie d'imovation se situe à l'intersection de deux ou plusieurs pratiques, praxis et praticiens d'organisations concurrentes et de l'environnement institutionnel. Grâce à l'interaction inter-organisationnelle des activités d'imitation et d'innovation de nature plus ou moins voulue se forment. Ces trois éléments stratégiques sont détaillés ci-dessous.

### **1.3. Pratiques et Praxis de la stratégie d'imovation aux niveaux intra et inter-organisationnels**

Dans l'approche SAP, les pratiques font référence à des normes partagées formelles et intangibles et à des façons acceptées de penser et d'agir sur lesquelles les individus s'appuient pour élaborer et exécuter la stratégie (WHITTINGTON, 2006 ; VAARA et WHITTINGTON, 2012). Suivant cette hypothèse, la façon dont les individus agissent est déterminée par les conceptions de modes d'action légitimes (VAARA et WHITTINGTON, 2012). Les pratiques intègrent l'utilisation des procédures de planification stratégique telles que des ateliers, des budgets, des outils analytiques et des documents officiels. Elles impliquent également l'influence du système social sur les activités stratégiques (VAARA et WHITTINGTON, 2012). Ces pratiques, à leur tour, sous-tendent la « Praxis » de la stratégie qui est définie comme les activités quotidiennes formelles et informelles liées à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie (WHITTINGTON, 2006). Vu que les individus agissent toujours dans un contexte, la praxis ne peut pas être séparée des pratiques sociales que les individus aient dessinées (VAARA et WHITTINGTON, 2012). Ainsi, les pratiques stratégiques et la Praxis constituent, ensemble, les activités stratégiques réelles. Dans une stratégie d'imovation, ces activités stratégiques peuvent atteindre une nature dominée par l'imitation, l'innovation ou à parts égales (BOURKHA, 2019).

S'inspirant de VAARA et WHITTINGTON (2012), la formulation et la mise en œuvre de la stratégie d'innovation peuvent être illustrées comme résidant dans un « réseau de pratiques sociales ». À partir du niveau institutionnel, les pratiques englobent des règles et normes générales pour la concurrence sur le marché. Ces normes institutionnelles sont entrelacées avec des normes spécifiques qui peuvent revêtir un caractère formel, explicite et contractuel, ou elles peuvent être basées sur des accords, des licences ou dans certains cas des relations amicales (informelles) entre les praticiens de deux concurrents (BOURKHA, 2014).

Les processus d'interaction qui apparaissent lorsque les praticiens de deux organisations commencent à interagir formellement ou non, sur la base de certaines pratiques institutionnelles et relationnelles spécifiques, sous-tendent la formulation et la mise en œuvre de la stratégie d'innovation. En conséquence, les activités stratégiques peuvent être distinguées à la fois aux niveaux inter et intra-organisationnel. Au premier niveau, l'entreprise innovatrice s'engage dans des activités de formulation, de reformulation et de mise en œuvre de ses activités d'imitation et de création de valeur. Au niveau intra-organisationnel, les activités stratégiques se focalisent à travers une logique innovante de création de valeur et l'état d'esprit afin de comprendre l'équilibre et la gestion des tensions d'innovation et d'imitation (SHENKAR, 2010).

#### **1.4. Les Praticiens de la stratégie d'innovation aux niveaux intra et inter-organisationnels**

Les praticiens de la stratégie sont définis comme des acteurs individuels qui font le travail d'élaboration, de mise en forme et d'exécution des stratégies en interne à différents niveaux organisationnels ainsi que dans l'environnement externe (WHITTINGTON, 2006). Les praticiens innovateurs sont des acteurs qui peuvent influencer les activités de l'entreprise par le biais d'exigences de respecter les normes dans le sens où ces acteurs imitent sans être perçus comme des imitateurs sur le terrain (SCHNAARS, 1994). Ces praticiens englobent les membres de l'organisation engagés dans la formulation des activités imitations et innovations. Ils s'étendent également aux membres qui mettent en œuvre et exécutent ces activités au sein de l'entreprise ou en participant aux interactions formelles (accord, licence, coopération, etc.) et informelles (relations amicales, discussion dans des salons, etc.) entre concurrents.

Au niveau de l'analyse intra-organisationnelle, la recherche sur la SAP a reconnu que les acteurs au-delà de la haute direction avaient une influence sur la stratégie (VAARA et WHITTINGTON, 2012).

Les études indirectes (Cf. Tableau 1) de l'innovation existantes ont souvent décrit les cadres supérieurs des niveaux organisationnels comme des praticiens formulant et gérant l'interaction

entre les activités d'innovation et d'imitation (POSEN et al., 2013). Les chercheurs ont toutefois souligné que d'autres gestionnaires qui ont des connaissances et s'engagent dans ces deux types d'activités reçoivent également d'importantes positions stratégiques (POSEN et al., 2019).

## 2. LA NATURE DÉLIBÉRÉE ET ÉMERGENTE DE L'IMOVATION

Les caractéristiques délibérées et émergentes de la stratégie ont été conçues pour résider dans la capacité de l'organisation à prédire et contrôler l'influence du réseau externe et, au cours de l'action, prises au sein de l'organisation lors de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie (WHITTINGTON, 2001). Dans ce contexte, quatre scénarios expliquant comment l'imovation en tant que stratégie se manifeste dans l'organisation peuvent être distingués (Cf. Figure 1). MINTZBERG et WATERS (1985) soutiennent, cependant, qu'une stratégie est peu susceptible d'être parfaitement délibérée ou émergente. En suivant cette notion, en général, et la recherche spécifique de SHENKAR (2010) et de BOURKHA (2019) la stratégie d'imovation est censée se composer à la fois de caractéristiques délibérées et émergentes. Ci-dessous, nous abordons ce point de vue en décrivant d'abord les perspectives délibérées et émergentes séparément.

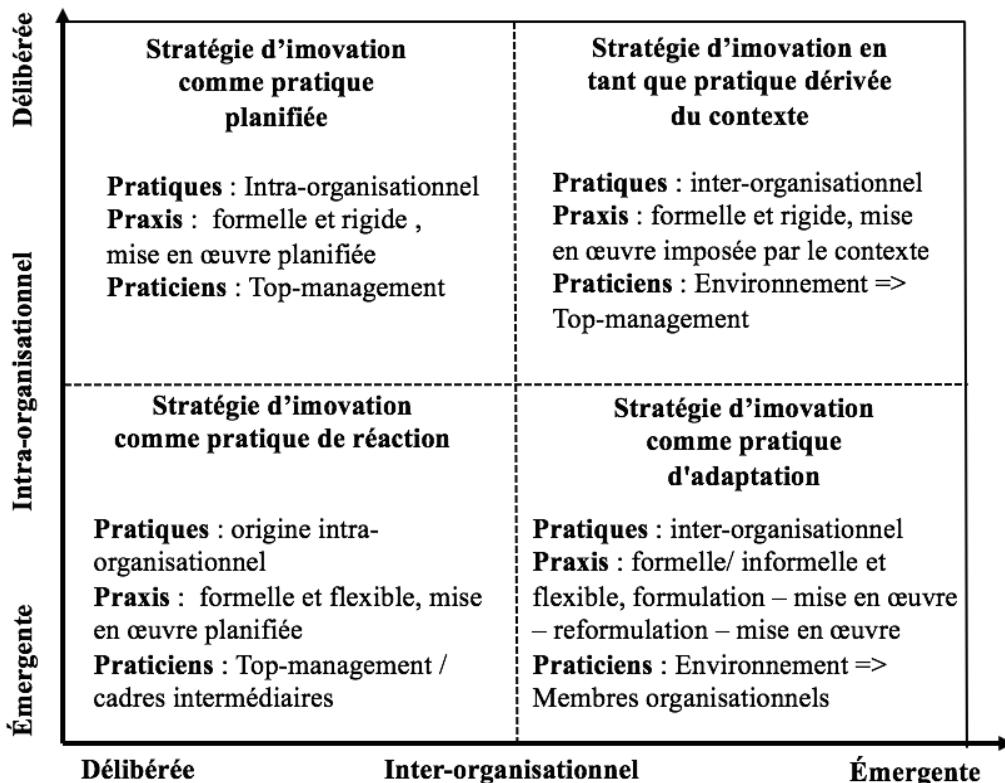


Figure 1 : Les 4 scénarios de l'imovation sous l'approche « Strategy-as-practice »

Source : auteurs

## 2.1. Stratégie d'innovation comme pratique planifiée

En tant que pratique, des caractéristiques délibérées, en termes d'orientation vers les objectifs et d'intention, définissent les activités stratégiques aux niveaux intra et inter-organisationnel (MINTZBERG et WATERS, 1985). S'inspirant de cette logique, la conceptualisation de l'innovation en tant que stratégie planifiée et dirigée, tant dans les réseaux internes qu'externes de l'organisation, repose sur deux hypothèses clés. En interne, des compréhensions partagées et l'adoption directe d'intentions détaillées et articulées existent à différents niveaux d'acteurs permettant ainsi la réalisation de la stratégie comme prévu au sens de MINTZBERG et WATERS (1985).

Dans ce scénario, la rationalité et la recherche d'efficacité jouent un rôle central dans la formulation d'une stratégie de l'innovation (SCHNAARS, 1994). Dans les perspectives théoriques associées à une vision délibérée, cette rationalité a généralement été décrite comme résultant d'une action conforme aux objectifs de maximisation des bénéfices ou au système social dans lequel l'organisation opère et est ancrée (SCHNAARS, 1994). Dans la recherche existante sur l'innovation, la maximisation du profit a souvent été considérée comme un élément sous-jacent de la rationalité managériale. À partir d'une approche de la théorie des jeux, de telles notions deviennent évidentes dans l'hypothèse que les acteurs sont capables d'évaluer les éléments du jeu stratégique et éventuellement de changer les règles du jeu sur le marché (DUERSCH et al., 2014). Ici, les intentions à imiter et les activités stratégiques de l'organisation sont supérieures aux activités des concurrents (DUERSCH et al., 2014). En conséquence, la nature des pratiques innovantes repose sur un équilibre rationnellement choisi entre innover et imiter (BOURKHA, 2019), qui est prédefini et calculé avant de se lancer dans le processus d'innovation. De plus, les pratiques concurrentielles sont basées sur la prédition d'un avantage concurrentiel en étudiant les ressources et capacités des concurrents ainsi que la possibilité de les imiter en se basant sur la valeur qu'elles peuvent générer (BOURKHA et DEMIL, 2016). Dans ce contexte, les activités stratégiques revêtent un caractère plus formel et rigide aux niveaux intra et inter-organisationnel. Le Top-management est reconnu comme un praticien de premier plan contrôlant les activités d'innovation et d'imitation par la construction délibérée de certaines pratiques et intentions d'imitation. Ce constat est développé implicitement par SCHNAARS (1994) dans son ouvrage dédié à l'imitation. Cette capacité de percevoir et de gérer les opportunités offertes par les concurrents en lançant en premier leurs pratiques est donc détenue et transmise en premier lieu par les dirigeants (SHARAPOV et ROSS, 2019 ;

BOURKHA et BELFELLAH, 2021). En outre, les membres au niveau opérationnel agissent et interagissent conformément aux normes d'innovation ou d'imitation au stade de la mise en œuvre (SHARAPOV et ROSS, 2019).

Sur la base de la discussion précédente, la proposition suivante est avancée pour illustrer comment la stratégie d'innovation se manifeste comme une activité intra et inter organisationnelle délibérée :

*Proposition 1 : En tant que pratique planifiée, la stratégie d'innovation découle d'intentions d'imitation envisagées par la direction au départ, alignées sur les activités d'innovation des concurrents*

Les études actuelles ont souligné la prévalence d'une certaine intentionnalité (ABDALLAH, 2019), par exemple, en ce qui concerne les risques liés à l'imitation d'un concurrent (POSEN et al., 2019). Néanmoins, la nécessité de reconnaître les caractéristiques non-intentionnelles a également été soulevée (WIERZBICKI et NOWODZINSKI, 2019). Les chercheurs qui travaillent sur ce phénomène ont conceptualisé le suivi et la prédition de l'innovation comme dynamiques et difficiles (SHENKAR, 2010 ; BOURKHA, 2019). D'autres ont également reconnu l'influence des interactions informelles entre les membres opérationnels des concurrents (BOURKHA et DEMIL, 2016) et des processus d'apprentissage stratégiques (BOURKHA et BELFELLAH, 2021). En réponse à ce contexte, la valeur de l'intégration d'une perspective émergente se pose.

## **2.2. Stratégie d'innovation comme pratique d'adaptation**

En considérant l'innovation comme une stratégie émergente, les activités stratégiques se forment par des actes spontanés (POSEN et al., 2013) et sans certaines intentions préétablies (OTUYA, 2018), tant au sein de l'organisation que dans son réseau externe. Dans ce scénario, l'environnement est supposé être complexe, dynamique et difficile à prévoir. Le marché et la concurrence ici, plutôt que les cadres supérieurs, sous-tendent la formulation et la reformulation de la stratégie grâce au pouvoir du marché de déterminer l'efficacité et le succès de la stratégie (OTUYA, 2018).

Conformément à ce raisonnement, les chercheurs ont décrit les activités stratégiques sous-jacentes à l'innovation imposées de l'extérieur par les concurrents (WANG et al., 2019). D'une part, les caractéristiques inter-organisations émergentes ont été reconnues à travers des éléments d'opportunisme, se produisant sans ordre dans la relation et provoquant des changements continus dans les activités d'innovation et d'imitation (MOON et ACQUAAH, 2020). PITSAKIS et GIACHETTI (2019) montrent, par exemple, comment l'innovation émerge

lorsque les praticiens font des évaluations tout en réalisant une stratégie purement imitatrice. D'autre part, les activités stratégiques ont été esquissées pour s'adapter au développement de la confiance dans les produits des concurrents (POSEN et al., 2019) et à l'accumulation avec eux des relations inter-organisationnelles (KAWAI, 2018).

De plus, la perspective émergente remet en question la valeur et la possibilité des activités stratégiques à contrôler et à réaliser comme prévu en raison de la complexité intra-organisationnelle. L'organisation imovatrice est supposée être composée de membres ayant des expériences, des rôles différents (KAWAI, 2018) et, en fin de compte, des opinions contrastées (JAHANSHAH et BREM, 2018). Par conséquent, la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie sont caractérisées par la négociation entre les membres de l'organisation plutôt que par une adoption directe des intentions articulées par la direction (WHITTINGTON, 2006).

En raison de la supposition intra et inter complexité de l'organisation, la vision émergente décrit la formulation et la mise en œuvre de la stratégie comme émergeant progressivement et discontinue (WHITTINGTON, 2006). En outre, MINTZBERG et WATERS (1985) soulignent que dans la stratégie émergente les gestionnaires apprennent, s'adaptent aux expériences créées et laissent le temps aux membres de l'organisation de former et de réformer le contenu de la stratégie en cours de route. Suivant ces notions, l'apprentissage, l'adaptation et l'absorption ont été mis en évidence comme des thèmes centraux sous-tendant le développement des activités stratégiques d'imitation (BOURKHA et DEMIL, 2016). De plus, les chercheurs ont souligné l'influence stratégique des acteurs opérationnels et des cadres intermédiaires, malgré leur manque de rôles stratégiques formels (BOURKHA et DEMIL, 2016). Cette dernière notion se réfère à l'hypothèse courante des études assignées à cette catégorie que la formulation, la mise en œuvre et la reformulation des pratiques imovantes deviennent un processus interconnecté et continu. La capacité du concurrent à s'adapter, à être flexible, à apprendre des autres et à réagir aux instabilités est reconnue tout au long de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie d'imovation. Par conséquent, nous reformulons la proposition suivante :

***Proposition 2 : En tant que pratique d'adaptation, la stratégie d'imovation découle d'activités ascendantes et régulières résultantes d'une influence environnementale continue.***

### **2.3. Stratégie d'imovation comme pratique de réaction**

En tant que pratique réactive, les caractéristiques émergentes de la stratégie d'imovation prévalent au niveau intra-organisationnel aux côtés des caractéristiques délibérées au niveau inter-organisationnel. Étant donné que la haute direction peut prévoir et contrôler son environnement externe, les activités d'imitation et d'innovation sont rationnellement planifiées

de manière descendante. Les activités d'innovation sont ainsi précédées d'intentions préformulées concernant des retombées économiques, une amélioration de la position stratégique et l'accès aux connaissances développées par les autres (LEE et ZHOU, 2012). À cette fin, l'attention a été portée sur les aspects innovants, les comportements opportunistes et les problèmes d'appropriation des connaissances qui en découlent (WANG et al., 2019 ; POSEN et al., 2019).

D'une part, la complexité et le contrôle délimité de la haute direction au niveau intra-organisationnel signalent l'existence d'activités stratégiques émergentes qui sous-tendent la stratégie. Parallèlement à la nature délibérée, des études ont reconnu que les intentions articulées par la haute direction peuvent ne pas être directement adoptées en raison de l'absence d'une compréhension partagée (HAMEL et al., 1989). Dans ce sens, l'innovation d'un concurrent peut dégager des connaissances incompréhensibles pour les acteurs innovateurs opérationnels. D'autre part, les éléments susmentionnés de l'intérêt personnel sous-tendent la nature émergente des activités stratégiques au niveau intra-organisationnel. La stratégie est caractérisée par l'existence de reformulations spontanées des intentions de l'organisation innovante (concurrent) et l'organisation innovatrice prédefinies. Les managers se voient donc confier la tâche de réagir et de répondre aux opportunités et défis imprévus qui se présentent dans ces interactions des intentions en formulant des pratiques innovatrices et en engageant de nouveaux praticiens au niveau intra-organisationnel (BOURKHA, 2019).

Ces caractéristiques émergentes sont décrites davantage par KAZAKIEWICZ et CYFERT (2016) à travers leur accent sur l'apprentissage intra-organisationnel, qui se traduit par des reformulations continues des activités stratégiques dominantes. Compte tenu de l'accent mis sur l'apprentissage, les cadres intermédiaires pourraient devenir des acteurs importants assurant la médiation de l'information auprès de la direction concernant les activités inter organisations. Néanmoins, ce rôle reste indirect au sens de HAMEL et ses collègues (1989) : « *L'apprentissage commence au sommet. ... Mais la plupart des apprentissages ont lieu aux niveaux inférieurs...* » (HAMEL et al., 1989, p. 138). Cette discussion conduit à la proposition suivante :

***Proposition 3 : En tant que pratique réactive, la stratégie d'innovation découle d'activités reformulées par la direction et les cadres intermédiaires contre les innovations des concurrents.***

## 2.4. Stratégie d'imovation en tant que pratique dérivée du contexte

En tant que pratique dérivée du contexte, l'imovation est conceptualisée comme planifiée et dirigée dans le réseau interne de l'organisation. La capacité à planifier et à contrôler l'environnement externe est cependant limitée, ce qui donne naissance à des caractéristiques émergentes au niveau inter-organisationnel. Cette dernière hypothèse est révélée par la reconnaissance de l'imovation comme stratégie de création de valeur imposée de l'extérieur (WANG et al., 2019 ; GOMEZ et al., 2021). Dans les études assignées à ce scénario, l'imovation a été proposée comme étant ancrée socialement. Par exemple, BOURKHA (2014) a mis l'accent sur comment la culture d'entreprise et les liens d'amitié entre ses collaborateurs avec ceux des concurrents soutiennent l'imovation. HAVEMAN (1993) a souligné à son tour l'influence de la proximité régionale sur les pratiques inter-organisationnelles, telles que l'attitude d'imitation et la confiance envers l'innovateur. D'autres chercheurs de ce volet ont reconnu l'influence des clients (MARKIDES, 2006), des concurrents (ZARI et BOURKHA, 2022) et des acteurs institutionnels (HAVEMAN, 1993).

La nature délibérée est révélée par l'hypothèse que la haute direction devient l'acteur clé dans la reformulation des activités d'imitation et d'innovation conformément aux orientations environnementales imposées. Cette délibération peut se révéler à travers l'imovation comme une stratégie entrepreneuriale (JAHANSHAHI et BREM, 2018 ; FU et TIETZ, 2019). Dans ce cas, l'entrepreneur contrôle l'organisation et impose simultanément certaines intentions articulées aux autres membres étant donné que l'adaptation à l'environnement extérieur est une nécessité (SHARAPOV et ROSS, 2019). Cette analyse nous a conduit à présenter la proposition ci-après :

***Proposition 4 : En tant que pratique dérivée du contexte, la stratégie d'imovation découle d'activités formulées par la haute direction en raison d'un environnement concurrentiel dynamique.***

## DISCUSSION

L'approche SAP fait progresser notre compréhension actuelle de la stratégie d'imovation en tant que concept théorique en l'abordant comme une activité. Premièrement, l'approche met particulièrement l'accent sur l'effet réel de toutes les personnes impliquées et influençant les activités stratégiques (JARZABKOWSKI et SPEE, 2009 ; VAARA et WHITTINGTON, 2012). En conséquence, en plus de la haute direction, d'autres acteurs tels que les cadres intermédiaires, les acteurs opérationnels et les acteurs externes sont intégrés dans la définition de qui constitue un praticien imovateur.

Deuxièmement, l'étude associe la définition de la stratégie d'imovation à ses caractéristiques précédemment articulées. Le plus important, en définissant les praticiens imovateurs et les pratiques dont ils s'inspirent, est d'avoir établi un lien entre l'implication des acteurs, au niveau micro, et l'imovation comme stratégie de création de valeur au niveau organisationnel (OTUYA, 2018 ; POSEN et al., 2019 ; GOMEZ et al., 2021). La nature sociale des pratiques illustre également l'influence simultanée des pratiques au niveau organisationnel et institutionnel sur les activités d'imitations et d'innovations (FU et TIETZ, 2019 ; WIERZBICKI et NOWODZINSKI, 2019) et sur l'élaboration d'une stratégie d'imovation.

Troisièmement, conformément aux recherches antérieures, cette étude met en évidence la possibilité d'une stratégie d'imovation pour assumer à la fois des caractéristiques délibérées et émergentes (BOURKHA et DEMIL, 2016 ; SHARAPOV et ROSS, 2019). En particulier, les caractéristiques émergentes telles que l'intérêt personnel, l'opportunisme des organisations et les influences environnementales continues sur les activités d'imitations et d'innovations des autres donnent un aperçu de la nature dynamique d'une stratégie d'imovation. Par conséquent, l'influence des interactions informelles et non planifiées, à la fois en interne et externes (innovations des concurrents), ouvre la possibilité que des activités non articulées comme stratégiques au départ soient corrélatives pour la stratégie (VAARA et WHITTINGTON, 2012). Alors que la portée de ce qui constitue les activités stratégiques est élargie pour inclure les activités émergentes aux côtés de celles planifiées et contrôlées par la direction, l'approche SAP sert à unifier et à faire avancer la recherche existante sur l'imovation. Le cadre imovateur développé dans cet article pourrait également contribuer au domaine de la stratégie en tant que pratique en mettant en lumière les praticiens et les activités stratégiques émergentes dans un nouveau contexte.

## CONCLUSION

Cette étude vise à définir la stratégie d'imovation comme une activité à partir de l'approche SAP. Cette dernière a été adoptée pour fournir un cadre qui explique comment et pourquoi l'imovation en tant que stratégie délibérée et émergente est formulée et mise en œuvre en interne dans l'organisation. Pour comprendre le lien entre les activités réelles des acteurs et l'imovation en tant que stratégie de création de valeur, l'accent a été mis sur trois éléments sous-jacents à la stratégie. Ce sont les acteurs qui ont une influence sur la stratégie, les moyens convenus d'agir et d'interagir et les activités de formulation et de mise en œuvre de la stratégie. En distinguant ces éléments, nous expliquons comment les intentions internes et celles des concurrents se croisent. Par conséquent, nous décrivons comment la stratégie d'imovation

découle de l'existence simultanée d'activités d'imitations et d'innovations de nature plus ou moins voulue. Selon la nature délibérée ou émergente des éléments stratégiques et leur origine intra ou inter-organisationnelle, quatre scénarios d'innovation comme stratégie de création de valeur ont été présentés et qui peuvent faire l'objet d'une vérification empirique dans nos prochaines recherches.

Les activités qui sous-tendent la stratégie en tant que pratique planifiée étaient caractérisées par la prédiction, la rationalité et la formalité par le biais du contrôle de la haute direction. En tant que pratique d'adaptation, les activités stratégiques ont été illustrées pour se former progressivement ou de manière ad hoc grâce à l'influence environnementale, à la flexibilité et à l'apprentissage à plusieurs niveaux d'acteurs organisationnels. Dans les deux autres scénarios, la délibération et l'émergence simultanées ont été décrites. En tant que pratique réactive, des activités stratégiques se forment dans l'organisation par le biais de reformulations continues des intentions articulées par les concurrents à travers leurs innovations. Ces dernières peuvent avoir un impact sur l'apprentissage organisationnel (BINKKOUR et AIT ABDERRAHMAN, 2021). En tant que pratique dérivée du contexte, des activités stratégiques émergent au niveau inter organisationnel en raison de changements ou de réglementations imposés de l'extérieur comme un nouveau brevet par exemple, après que le rôle du contrôle interne de la haute direction est reconnu.

Une limitation de cette étude provient de sa nature conceptuelle. Il serait utile d'étudier empiriquement comment les pratiques innovantes sont réellement exprimées, développées et communiquées à travers des pratiques stratégiques telles que le discours, les documents formels, les réunions, les outils technologiques et les outils de consultation (BOURKHA, 2014). L'aspect du temps n'a pas été explicitement abordé dans la discussion de l'article sur la manière dont la stratégie d'innovation se manifeste dans l'organisation. Par conséquent, de nouvelles recherches pourraient explorer cette question et fournir une image plus holistique de l'innovation en tant que pratique. Alternativement, la recherche pourrait se concentrer spécifiquement sur le développement des pratiques innovantes et explorer quel type de pratiques sont utilisées dans les étapes de relations imitations-innovations. La recherche pourrait également se concentrer sur la façon dont les rôles stratégiques des praticiens innovateurs dans l'organisation changent à mesure que le processus stratégique se déroule au fil du temps.

Une autre piste de recherche qui sortait du cadre de cette étude est d'analyser l'influence du niveau de force des interactions imitations et innovations dans la relation. Par conséquent, une enquête valable consiste à découvrir si les pratiques dominées par l'imitation et celles dominées

par l'innovation sont construites différemment. Au niveau intra-organisationnel, il pourrait être intéressant d'analyser et de déterminer empiriquement si certaines pratiques imovantes s'étendent sur différents niveaux. De cette manière, les études futures pourraient explorer si l'imovation - en tant que nouveau comportement qui intègre les logiques d'interaction entre l'innovation et l'imitation - embrasse l'organisation dans son ensemble ou seulement certaines de ses parties.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABDALLAH, M.A.H (2019), Rethinking Knowledge from an Imitative Perspective Towards Competitive Advantage, *Open Science Journal*, vol 4, n° 1, pp. 1-12.
- BINKKOUR, M. et AIT ABDERRAHMAN, H. (2018), L'effet de l'innovation sur l'apprentissage organisationnel : essai de modélisation, *Moroccan Journal of Business Studies*, vol 1, n° 2, p. 12.
- BOURKHA, B. (2014), *Les capacités développées par les organisations pour imiter – Cas des banques marocaines de détail*, Thèse de doctorat, Université Lille 1.
- BOURKHA, B. (2019), L'imovation, vers un nouvel objet de recherche en management stratégique, *XXVIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Juin, Dakar, Sénégal
- BOURKHA, B. et BELFELLAH, Y. (2021), « Imitation based view », une approche négligée pour expliquer l'internationalisation des entreprises, *Revue de Management & de Stratégie*, p. 1-20.
- BOURKHA, B. et DEMIL, B. (2016), La capacité d'absorption, un processus d'imitation de produits, *Revue française de gestion*, n° 256, pp.155-168.
- DELIOS, A. et HENISZ, W. (2001), Uncertainty, Imitation and Plant Location: Japanese Multinational Corporations 1990-1996, *Administrative Science Quarterly*, vol 46, n° 3, pp. 443-475.
- DUERSCH, P., & al., (2014), When is tit-for-tat unbeatable?, *International Journal of Game Theory*, vol 43, n° 1, pp. 25-36.
- FU, Y. et TIETZ, M.A. (2019), When do investors prefer copycats? Conditions influencing the evaluation of innovative and imitative ventures, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol 13, n° 4, pp. 529-551.
- GOLSORKHI, D. & al., (2010), What is Strategy as Practice? In Cambridge Handbook of Strategy as Practice, edited by GOLSORKHI, D., & al., pp. 1-20, Cambridge University Press.
- GOMEZ, J., & al., (2021), How imitation of multiple reference groups drives the evolution of firm strategy. *Review of Managerial Science*, pp.1-32.
- HAMEL, G., & al., (1989), Collaborate with Your Competitors – and Win, *Harvard Business Review*, vol 67, n° 1, pp. 133-39.
- HAVEMAN, H. A. (1993), Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets, *Administrative Science Quarterly*, vol 38, n° 4, pp. 593-627.

- HMIDOU, L. et BINKKOUR, M. (2022), Analyse des déterminants de l'innovation dans les PME agroalimentaires du Grand Agadir : résultats d'une étude quantitative, *Moroccan Journal of Business Studies*, vol 3, n° 2, p. 23.
- JAHANSHAH, A. A. et BREM, A. (2018), Entrepreneurs in post-sanctions Iran: Innovation or imitation under conditions of perceived environmental uncertainty?, *Asia Pacific Journal of Management*, pp. 1-21.
- JARZABKOWSKI, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity-based Approach*. London: Sage.
- JARZABKOWSKI, P. et SPEE, A. P. (2009), Strategy-as-practice: A Review and Future Directions for the Field, *International Journal of Management Reviews*, vol 11, n° 1, pp. 69-95.
- JARZABKOWSKI, P. et WHITTINGTON, R. (2008), A strategy-as-practice approach to strategy research and education, *Journal of Management Inquiry*, 2008, vol. 17, n° 4, pp. 282-286.
- JARZABKOWSKI, P., & al., (2007), Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective, *Human Relations*, vol 60, n° 1, pp. 5-27.
- KAWAI, T. (2018), Proposing a Theory of Dynamic Managerial Capabilities— For Coping with the Era of IoT, *Journal of Strategic Management Studies*, vol 10, n° 1, pp. 35-52.
- KAZAKIEWICZ, K. et CYFERT S. (2016), Imovation in shaping dynamic capabilities of organizations, *Management*, vol 20, n° 2, pp. 8-22.
- KOTLER, P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. New Jersey: Prentice Hall International.
- LEE, R. P. et ZHOU, K. Z. (2012), Is Product Imitation Good for Firm Performance? An Examination of Product Imitation Types and Contingency Factors, *Journal of International Marketing*, vol 20, n° 3, pp. 1-16.
- MARKIDES, C. (2006), Disruptive Innovation: In Need of Better Theory, *Journal of Product innovation Management*, vol 4, n° 23, 2006, pp. 19-25;
- MILITARU, G. (2011), A Critical Evaluation of Innovation and Imitation Processes: A Conceptual Approach, *U.P.B. scientific bulletin*, Series D, vol 73, n° 4, pp. 274-286.
- MINTZBERG, H., et WATERS, J. A. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, vol 6, n° 3, pp. 257-72.
- MKIK, M. et MKIK, S. (2022), L'efficacité et défis de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises marocaines, *Moroccan Journal of Business Studies*, vol 3, n° 1, p. 19.
- MOON, C. et ACQUAAH, M. (2020). Performance implications of combining creative and imitative innovation strategies. *European Journal of Innovation Management*, vol 25, n° 1, pp. 214-232
- OTUYA, R. (2018), Imitation as an Organizational Competitive Strategy for Growth and Sustainability, *Africa Journal of Technical and Vocational Education and Training*, vol 3, n° 1, pp. 173-184.
- PARKHE, A., & al., (2006), New Frontiers in Network Theory Development, *Academy of Management Review*, vol 31, n° 3, pp. 560-568.

- PITSAKIS, K., et GIACCHETTI, C. (2019), Information-based imitation of university commercialization strategies: The role of technology transfer office autonomy, age, and membership into an association, *Strategic Organization*, pp. 1-44.
- POSEN, H. E., & al., (2013), The Power of Imperfect Imitation, *Strategic Management Journal*, vol 34, n° 2, pp. 149-164.
- POSEN, H. E., & al., (2019), A contingency perspective on imitation strategies: When is “benchmarking” ineffective?, *Strategic Management Journal*, vol 41, n° 2, pp. 198-221
- REGNÉR, P (2008), Strategy-as-practice and Dynamic Capabilities: Steps toward a Dynamic View of Strategy, *Human Relations*, vol 61, n° 4, pp. 565-88.
- SCHNAARS, S. P. (1994), *Managing Imitation Strategies*, The Free Press.
- SHARAPOV, D. et ROSS, J-M. (2019), Whom should a leader imitate? Using rivalry-based imitation to manage strategic risk in changing environments, *Strategic Management Journal*, pp. 1-32.
- SHENKAR, O. (2010), *Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge*, Harvard Business Press.
- VAARA, E., et WHITTINGTON, R. (2012), Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously, *The Academy of Management Annals*, vol 6, n° 1, pp. 285-336.
- VALDANI, E. et ARBORE, A. (2007), Strategies of imitation: an insight, *Problems and Perspectives in Management*, vol 5, n° 3, pp. 198-205.
- WANG, L. & al., (2019), The performance effects of creative imitation on original products: Evidence from lab and field experiments, *Strategic Management Journal*.
- WHITTINGTON, R. (2001), *What Is Strategy—And Does It Matter?* 2<sup>th</sup> edition: International Thomson Business Press.
- WHITTINGTON, R. (2006), Completing the Practice Turn in Strategy Research, *Organization Studies*, vol 27, n° 5, pp. 613-634.
- WIERZBICKI, M. et NOWODZINSKI, P. (2019), Imitation and innovation in business environment, *Production Engineering Archives*, vol 22, n° 22, pp. 36-40.
- ZARI, Y. et BOURKHA, B. (2022), La coopétition, source, objet et résultat d’imitation, *Moroccan Journal of Business Studies*, vol 3, n° 2, pp. 1-19.