

# **Les stratèges sont-ils des moutons ?**

## **Revue de la littérature et perspectives pour la recherche en Stratégie**

**Philippe Mouricou**

Doctorant en Sciences de Gestion, CREPA, Université Paris-Dauphine  
ATER, Pesor, Faculté Jean-Monnet, Université Paris-Sud  
Correspondance : philippe.mouricou@dauphine.fr

Communication à la Conférence de l'AIMS – Juin 2009 – Grenoble

### **Résumé :**

Cette revue de littérature prend pour point de départ l'opposition entre les prescriptions émanant de la littérature dominante en Stratégie et les conclusions de travaux empiriques soulignant l'omniprésence des comportements imitatifs dans le monde des affaires. A partir de ce paradoxe, plusieurs explications théoriques sont explorées. La dichotomie entre des approches ancrées sur des modes de rationalités fondés sur la conception classique et des approches ancrées dans une conception de la rationalité « fondée sur ce qui semble approprié » constitue le fil d'Ariane de cette recherche. Les perspectives, en matière de recherche en Stratégie, introduites par cette pluralité théorique font l'objet d'une discussion approfondie. Il apparaît, tout d'abord, nécessaire de développer des recherches optant pour des cadres conceptuels intégrateurs afin de rendre compte du phénomène mimétique dans sa complexité. Un travail empirique sur les rationalités à l'œuvre semble, en outre, indispensable pour compléter des approches, avant tout compréhensives, mettant en exergue l'existence de différentes formes d'imitation concurrentielle. Dans cette perspective, le « practice turn » qui consiste à appréhender la Stratégie au travers des pratiques des acteurs stratégiques pourrait permettre d'apporter un éclairage microscopique stimulant.

**Mots clés :** Imitation ; Mimétisme ; Stratégie ; Incertitude ; Rationalités ; Pratiques

## INTRODUCTION : ET POURTANT, ILS S'IMITENT

*« C'est un bétail servile et sot à mon avis que les imitateurs ; on dirait des brebis qui n'osent avancer qu'en suivant la première et qui iraient sur ses pas jeter dans la rivière ».*

*Jean de La Fontaine, Clymène, 1671.*

Cette réplique d'Apollon dans Clymène, l'unique comédie écrite par Jean de La Fontaine, pourrait presque figurer parmi les préceptes d'un manuel de Management Stratégique. Perçue comme un non sens stratégique, l'imitation se trouve, en effet, souvent exclue du champ de la Stratégie. En dépit de cette critique académique, nombreux sont les chercheurs à avoir souligné la fréquence des comportements mimétiques chez les organisations. En partant de ce paradoxe, il importera donc de saisir les raisons qui peuvent pousser des stratèges à répliquer des décisions prises par leurs concurrents. Plusieurs explications théoriques, souvent considérées comme mutuellement exclusives, ont pu être avancées, notamment par la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983), la théorie des convention (Gomez, 1994, 1996), ou encore par les théories de la diffusion (Rogers, 2003).

Ces approches ont pu donner lieu à des développements empiriques relativement étanches les uns des autres. Cette communication théorique tentera de rendre compte de cette diversité en proposant une synthèse de la littérature existante. Les différentes théories de l'imitation concurrentielle seront mises en perspectives en fonction des modèles de rationalité dans lesquels elles s'inscrivent. Cet état de l'art permettra d'avancer quelques pistes pour la recherche en Stratégie s'intéressant à la thématique de l'imitation concurrentielle.

### **Imitation et mimétisme**

L'imitation, qui revient à refaire ce quelqu'un d'autre a déjà fait avant soit, ne saurait être confondue avec le mimétisme. Comme l'explique le psychologue Pierre-Marie Baudonnière (1997), l'imitation procède (1) d'une intentionnalité (elle est le fruit d'une décision individuelle) et (2) d'une sélectivité (on n'imité pas n'importe qui, n'importe quand). Elle est donc, à la différence du mimétisme, spécifique de l'espèce humaine.

Traiter d'imitation, plutôt que de mimétisme, dans une recherche ancrée dans le champ du Management Stratégique, revient donc à appréhender la Stratégie comme un fait social

auxquels les individus contribuent. Cette approche, cohérente avec la perspective de la stratégie en pratique et avec son niveau d'analyse microscopique<sup>1</sup>, n'est pas la seule possible. De nombreux auteurs abordent la question de la conformité concurrentielle en mobilisant la notion de mimétisme qui renvoie, selon Baudonnière (1997: 7), à un « *ensemble de situations où existe une ressemblance entre une chose et un animal, ou entre deux animaux, soit d'une même espèce, soit de deux espèces différentes* ».

Cette orientation domine, par exemple, dans la littérature néo-institutionnaliste qui cherche à expliquer les similitudes entre organisations appartenant à un même champ. Le niveau d'analyse meso-économique permet alors de mettre en lumière les mécanismes qui sont au cœur des phénomènes d'homogénéisation au sein d'une population donnée d'organisations.

Loin de s'opposer, ces deux approches sont complémentaires : le choix de traiter du mimétisme ou de l'imitation relevant de la volonté du chercheur d'avoir une vue d'ensemble (permettant de traiter la question de la diffusion des innovations ou encore des effets du phénomène sur la performance des organisations concernées) ou au contraire de mieux comprendre le phénomène sous l'angle des comportements individuels ou organisationnels. C'est cette dernière orientation qui sera ici privilégiée.

### **Une critique théorique**

A l'instar de Michael Porter qui dans un article séminal intitulé « What is Strategy ? » assimilait les tendances mimétiques des dirigeants à un recul de la réflexion stratégique au profit de considérations bassement opérationnelles (Porter, 1996: 11), une importante littérature considère que dans une perspective de constitution d'avantage compétitif, le propre de la stratégie d'une organisation doit être de différer de celle menée par les concurrents. Il s'agira alors de répondre aux contraintes de l'environnement par l'adoption d'un positionnement concurrentiel original (Ansoff, 1987 ; Porter, 1982), d'activer des ressources uniques auxquelles les concurrents n'auront pas accès (Barney, 1991), d'innover... en un mot, d'être différent. L'imitation, qui consiste à reproduire ou à chercher à reproduire une apparence, un acte, un geste d'autrui, à refaire ce que quelqu'un d'autre a déjà fait avant soit, ne présenterait donc qu'un faible intérêt. En chassant sur les mêmes terres que leurs concurrents, les stratèges prendraient le risque d'accroître le degré de rivalité et viendraient remettre en cause la profitabilité de l'ensemble des firmes de leur secteur (Cool *et al.*, 1999 ;

---

<sup>1</sup> Sur ce point, voir notamment l'introduction de Golsorkhi à l'ouvrage collectif, La fabrique de la stratégie (Golsorkhi, 2006a).

Whalen, 1992). L'imitation généralisée aurait ainsi contribué à plonger le secteur cimentier français dans une crise de surcapacité (Dumez et Jeunemaitre, 1995, 1996).

Dans un environnement devenu changeant et hostile (D'Aveni, 1995), l'imitation serait, plus que jamais, une stratégie vouée à l'échec (Bourgeois et Eisenhardt, 1988). Les entreprises qui, telles des démons de Gerasa, s'engouffreraient dans l'impasse stratégique de l'imitation seraient d'ailleurs frappées d'une « malédiction des suiveurs » (Demil et Lecocq, 2006) et condamnées à des performances médiocres (Barreto et Baden-Fuller, 2006 ; Westphal *et al.*, 1997).

### **Une réalité empirique**

L'existence de pratiques de gestion, telles le benchmarking ou la veille concurrentielle, qui dissimulent souvent des comportements imitatifs, ne laisse cependant que peu de doutes quant à la fréquence de l'imitation en Sciences de Gestion en général, et en Stratégie, en particulier.

Une intuition confirmée par de très nombreuses études empiriques. Imitation lorsque les radios plagient le positionnement adopté par les stations concurrentes (Greve, 1996, 1998 ; Mouricou, 2006) ou lorsque les universités américaines définissent leurs programmes en fonction de ceux mis en place dans d'autres institutions (Kraatz, 1998). Imitation, encore, lorsque les banquiers portugais (Barreto et Baden-Fuller, 2006), les multinationales japonaises (Henisz et Delios, 2001 ; Lu, 2002) ou les réseaux canadiens de garde d'enfants (Baum *et al.*, 2000) décident du lieu de leurs futures implantations. Imitation toujours dans le choix d'une stratégie de diversification (Fligstein, 1990 ; Haveman, 1993 ; Palmer et Barber, 2001 ; Vermeulen et Wang, 2005) ou l'adoption de telle ou telle structure organisationnelle (Burns et Wholey, 1993 ; Fligstein, 1985 ; Palmer *et al.*, 1993). Imitation, à nouveau, dans des domaines a priori plus éloignés de la Stratégie comme le choix d'un régime fiscal (Pupion et Montant, 2004), l'implantation d'un ERP (Pupion et Leroux, 2006), la politique de recrutement des dirigeants (Williamson et Cable, 2003) ou encore le choix d'un banquier d'affaires (Haunschild et Miner, 1997).

Au-delà de ces travaux, les théories de la diffusion (Rogers, 2003) et les recherches consacrés aux modes managériales (Abrahamson, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999), souvent considérées comme des vecteurs de dissémination de pratiques de gestion à l'efficacité douteuse (Bardon, 2007 ; Bourgeois, 2006), confirment l'importance du phénomène dans le monde du Management.

## Au-delà du paradoxe

Dès lors, faut-il voir en l'existence, avérée, de stratégies d'imitation concurrentielle le signe d'une irrationalité, totale ou partielle, des stratèges ?

Telle semble être la conception dominante. A l'instar de Docteur Jekyll se changeant en Mister Hyde, l'imitation serait l'émanation d'une quête de légitimité, d'un besoin de reconnaissance, d'une animalité primaire. Autant de motivations situées à mille lieux du caractère « rationnel » que devrait revêtir les décisions stratégiques.

Tel ne sera pas le parti pris de cette revue de littérature qui cherchera à mettre en perspective différents registres d'imitation concurrentielle mobilisant plusieurs modèles de rationalité et apportant des réponses complémentaires à une question bien connue des chercheurs en Stratégie : « Pourquoi les stratèges s'imitent-ils les uns les autres ? » (Lieberman et Asaba, 2006).

D'un côté, des approches tendant à souligner les vertus d'une imitation concurrentielle supposée permettre aux entrants tardifs d'économiser sur les coûts de recherche et développement, de profiter du travail d'éducation des consommateurs réalisé par les pionniers, d'apprendre par procuration, de maintenir leur réputation. Une imitation concurrentielle permettant de maximiser les retombées positives et de minimiser des coûts : nous nous situons ici dans la conception standard chère aux économistes néo-classiques. L'imitation est ici rationnelle, au sens de Gomez (1994: 135) en ce qu'elle recouvre un ensemble de comportements « *caractérisés par le fait que l'imitation des autres est plus efficace que la recherche d'une solution personnelle* ».

A l'autre extrémité, nous trouverons des approches insistant sur la quête d'identité et de légitimité des imitateurs : des postulats renvoyant à des conceptions alternatives à la conception standard, à des modèles de rationalité fondée sur ce qui semble approprié (March et Olsen, 1989).

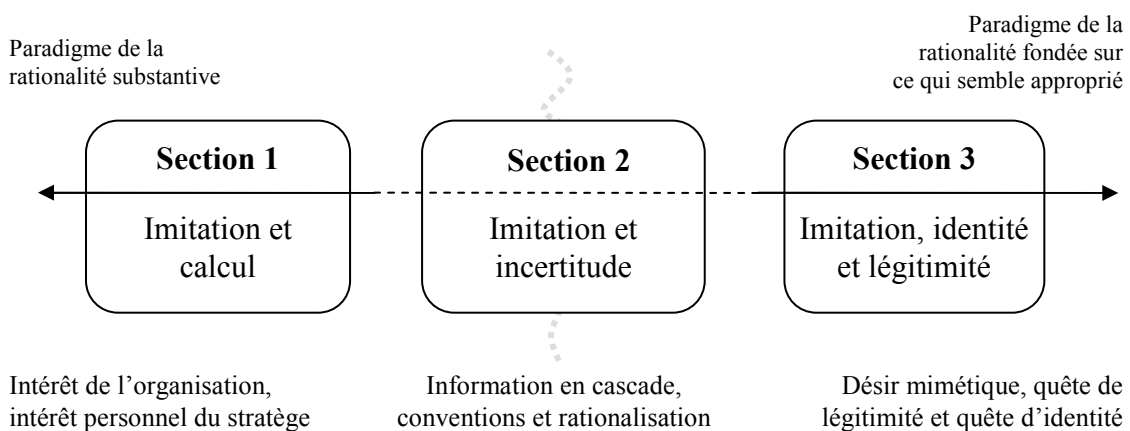
Entre ces deux extrémités, l'incertitude. L'incertitude qui empêche le calcul individuel. L'incertitude qui paralyse les décisions. Un *no man's land*, une zone inter-frontalière dans laquelle il devient difficile de distinguer le rationnel de l'irrationnel.

Cette exploration des différentes facettes de l'imitation concurrentielle nous conduira à mobiliser des travaux s'inscrivant dans des paradigmes distincts, mobilisant des conceptions différentes de la rationalité humaine et sortant parfois du cadre des Sciences de Gestion. Ces recherches, de part leur diversité, proposent des explications complémentaires permettant de comprendre l'existence de comportements d'imitation concurrentielle dans le domaine de la Stratégie. Comme le soulignent Lieberman et Asaba (2006) dans un précédent état de l'art, les

travaux existants ont trop souvent été cloisonnés, empêchant la tenue d'un dialogue fécond et éclairant.

La première section de cette communication reviendra sur les approches de l'imitation ancrées dans une conception calculatoire de la rationalité. La deuxième section insistera sur le rôle joué par l'incertitude dans les comportements mimétiques. Nous aborderons, en troisième section, des approches mobilisant les concepts d'identité sociale, de désir mimétique et de légitimité. Cette diversité conceptuelle permettra de tracer quelques perspectives pour la recherche en Stratégie.

### Rationalité substantive et rationalité fondée sur ce qui semble approprié



## 1. IMITATION ET CALCUL

Défenseurs d'une conception instrumentale de l'imitation concurrentielle qui serait l'émanation d'une rationalité calculatoire chez les décideurs, de nombreux chercheurs ont insisté sur les retombées positives de l'imitation concurrentielle pour l'organisation imitatrice. Réduire la question des retombées positives de l'imitation à la performance de l'organisation serait néanmoins dangereux. La dichotomie, abondamment explorée par la théorie de l'agence, entre intérêt de l'organisation (1.1) et intérêt des managers (1.2) constituera donc le fil directeur de cette première section.

### 1.1. L'IMITATION AU SERVICE DE L'ORGANISATION

Pour comprendre pourquoi les organisations s'imitent, on pourra partir des conséquences négatives de l'imitation sur l'avantage des concurrents. En imitant ses rivaux, la firme peut chercher à les neutraliser (Porter, 1982). Cette explication ne remet pas en cause le paradigme dominant : l'imitation est ici décrite comme une stratégie purement défensive. Malgré ses inconvénients supposés, l'imitation serait alors un moyen de se protéger d'évènements pouvant remettre en cause la survie de l'organisation.

Les approches insistant sur le calcul des entreprises imitatrices et sur les avantages des entrants tardifs marquent une rupture profonde : l'imitation n'est plus décrite comme une stratégie inefficace mais adoptée « malgré tout », mais comme une stratégie potentiellement gagnante pour l'organisation. Ces champs de recherche sont progressivement tombés en désuétude pour être complétés par un autre courant, celui de l'apprentissage par procuration.

### **1.1.1. Pas si bêtes les suiveurs**

Plusieurs types de facteurs viennent expliquer l'existence d'une forme d'avantage des entrants tardifs (Cho *et al.*, 1998 ; Golder et Tellis, 1993 ; Lieberman et Montgomery, 1988). Seuls ceux pouvant être transposés à la problématique de la recherche seront ici repris.

L'entrant tardif pourra tout d'abord diminuer ses coûts de recherche et développement en évitant de mettre au point des produits n'ayant pas de potentiel (Schnaars, 1986, 1994). Comme le remarque Schnaars (1994), l'évaluation du potentiel d'un produit est un exercice difficile *a priori*. L'économie réalisée en R&D pourra alors permettre à l'entrant tardif de se concentrer sur des dépenses promotionnelles lui permettant d'acquérir une meilleure notoriété que le pionnier (Cooper, 1982) et ce d'autant plus facilement que les consommateurs ont souvent la mémoire courte. Zhang et Markman (1998) soulignent ainsi l'existence d'un « effet poisson rouge »<sup>2</sup>. Au travers d'expériences réalisées en laboratoire, ils parviennent à la conclusion que les attributs des produits proposés par les entrants tardifs sont mieux mémorisés par les consommateurs que ceux des produits proposés par les premiers entrants. Shankar, Carpenter et Krishnamurthi (1998), ajoutent un élément d'importance : le suiveur n'aura pas, à la différence du pionnier, à éduquer le consommateur et à créer de nouvelles habitudes. Il pourra donc intégralement s'attacher à proposer une offre répondant mieux aux attentes des clients que celles de ses concurrents. Une tâche facilitée par la période d'observation dont il aura pu bénéficier. Ces phénomènes de passager clandestin permettent aux suiveurs de s'affranchir de dépenses prises en charge par les pionniers.

A ces éléments liés au marketing viennent se combiner des effets technologiques dont peuvent espérer bénéficier les entrants tardifs : ces derniers peuvent ainsi bénéficier de technologies plus perfectionnées que les pionniers et enfermer ceux-ci dans des standards voués à l'obsolescence (Schnaars, 1994).

En suivant les conclusions proposées par Shamsie, Phelps et Kuperman (2004), l'entrée tardive ne serait cependant pas une voie à conseiller dans tous les cas de figure. Dans un article intitulé « mieux vaut tard que jamais », ces trois chercheurs s'intéressent en effet aux

---

<sup>2</sup> La mémoire d'un poisson rouge ne serait que trois secondes environ.

facteurs permettant d'expliquer les différences de performance au sein d'une population d'entrants tardifs. Ces performances disparates peuvent, selon eux, s'expliquer par trois types d'éléments.

Les opportunités restant à conquérir sur le marché constituent le premier type d'explications invoqué par ces chercheurs. La performance d'un entrant tardif dépend ici de facteurs externes. On retrouve ici « la métaphore de la pomme juteuse » introduite par Theodore Levitt (1966) : si la pomme est assez juteuse, il n'est pas forcément nécessaire d'être le premier à croquer dedans. Tout le problème sera alors de savoir si les opportunités disponibles sont suffisamment nombreuses et intéressantes pour justifier une entrée tardive. Selon qu'ils entrent sur le marché juste après le pionnier où en queue de peloton, les suiveurs ne seront placés dans la même situation. Forts de cette observation, Shankar et al. (1999) préconisent alors aux suiveurs de privilégier une entrée en phase de croissance du cycle de vie.

D'autres explications renvoient, quant à elles à la dimension interne (le succès d'un entrant tardif dépendant des ressources à sa disposition) et à la clarté du positionnement adopté par le suiveur.

### **1.1.2. Imitation et avantage par procuration**

La dichotomie « exploration vs exploitation » a largement été traitée dans la littérature consacrée à l'apprentissage organisationnel. Cette tension sera d'autant plus forte que les gains retirés, à court terme, par une organisation ayant choisi d'allouer ses ressources au perfectionnement de ses méthodes pourront aller de pair avec une diminution de ses chances de survies, à plus long terme (March, 1991).

L'imitation peut, dans une certaine mesure, venir apaiser cette tension. Identifié par les psychologues au niveau individuel (Bandura, 1977 ; Bandura, 1986), l'apprentissage vicariant permettra à l'organisation d'acquérir une « expérience de seconde main » (Huber, 1991 ; Huff, 1982) en profitant du travail d'exploration réalisé par autrui (Levinthal et March, 1993). L'organisation entrera ainsi en contact avec une myriade de stratégies et de pratiques qui lui étaient jusqu'alors inconnues, et pourra copier celles qui auront rencontré le succès. Au-delà des pratiques imitées, l'observation d'autrui pourra également permettre à l'organisation de construire un savoir plus abstrait (Miner et Mezias, 1996).

Le concept d'apprentissage vicariant demeure néanmoins difficile à définir. A l'instar de Srinivasan, Haunschild et Grewal, (2007: 18) de nombreux auteurs qualifient d'apprentissage vicariant tout comportement conduisant « *la firme à modifier son comportement en réponse aux comportement d'autres firmes* ». Une définition vague qui empêche de distinguer

clairement imitation, diffusion, mimétisme et apprentissage vicariant mais qui se pose comme un compromis dans une communauté ayant longtemps débattu du caractère intentionnel et instrumental de l'apprentissage<sup>3</sup>.

Au-delà de cette question, liée à la difficulté de définition du phénomène, s'en ajoute une autre, renvoyant cette fois-ci à ses conséquences sur la performance des organisations apprenant par procuration. Denrell (2003) vient ainsi nuancer les conclusions de travaux tendant à vanter les bienfaits de l'apprentissage vicariant<sup>4</sup>. Selon ce chercheur, l'échantillon pris comme référence par les organisations imitatrices revêt souvent un caractère biaisé. La population de modèles résulte, en effet, d'un processus de sélection complexe ayant conduit à éliminer les organisations les moins performantes : dans l'échantillon retenu par les imitateurs, il ne reste que les entreprises ayant survécu.

Ce biais d'échantillonnage, combiné à la tendance naturelle de la presse managériale et des enseignants en Gestion à se focaliser sur les entreprises ayant réussi, peut ainsi conduire les organisations imitatrices à reprendre, sur la base de cas atypiques, des pratiques risquées ayant contribué au déclin de nombreuses organisations.

De façon plus prosaïque, les imitateurs peuvent également se tromper en copiant des pratiques et des routines qu'elles croient bénéfiques mais dont les effets sur leurs propres performances seront en réalité négatifs (Levitt et March, 1988 ; Miner et Haunschild, 1995). S'il y a bien une forme de calcul de la part des imitateurs, il n'est pas évident que ces derniers soient systématiquement en mesure de tirer profit de l'expérience de leurs concurrents. Il s'agira alors de mettre en évidence les conditions sous lesquelles l'apprentissage par procuration pourra être bénéfique à l'organisation.

## **1.2. L'IMITATION AU SERVICE DE L'ACTEUR STRATEGIQUE**

Au-delà des gains retirés par l'organisation, l'imitation peut également se révéler être une « stratégie d'acteur » payante pour les stratèges. Le glissement d'une imitation rationnelle, fondée sur la recherche de profit ou d'avantage concurrentiel de la firme, vers une imitation, toujours aussi rationnelle mais cette fois-ci guidée par les calculs individuels des décideurs

---

<sup>3</sup> On renverra le lecteur à la contribution de Huber (1991) pour une synthèse de ces échanges.

<sup>4</sup> Voir notamment Argote *et al.* (1990) et Darr *et al.* (1995) sur la relation entre apprentissage vicariant et productivité, Beckman et Haunschild (2002) sur la capacité des entreprises imitatrices à diminuer le coût de leurs acquisitions et Haunschild et Sullivan (2002) sur les effets de l'apprentissage vicariant sur la diminution du nombre d'accidents par certaines compagnies aériennes, Baum et ses collègues sur la relation entre apprentissage vicariant et survie des organisations (Baum et Ingram, 1998 ; Baum *et al.*, 2000 ; Ingram et Baum, 1997).

est, pour la première fois opéré par Akerlof (1980) et Jones (1984) qui, chacun à leur manière, cherchent à intégrer la dimension réputationnelle dans le calcul des individus.

Plusieurs années plus tard, le travail de David S. Scharfstein et Jeremy C. Stein propose, au travers d'une tentative de modélisation des décisions d'investissement de gestionnaires de fonds (Scharfstein et Stein, 1990), le point de départ d'une nouvelle génération de modèles inspirés de la théorie de l'agence et insistant sur une forme de conformisme, très intéressée, chez les intervenants financiers.

Un domaine a priori éloigné de la Stratégie d'entreprise, qui ouvre cependant la voie à de nombreux développements permettant d'alimenter une réflexion, plus générale, sur les motifs de la prise de décision individuelle.

Scharfstein et Stein imaginent un monde dans lequel les gestionnaires de fonds seraient inégalement doués : certains seraient mieux à même que d'autres de détecter les signaux leur permettant d'anticiper sur l'évolution future des marchés financiers. Au « smart managers », bien informés, s'opposent les « dumb managers » aux tuyaux plus que douteux (Scharfstein et Stein, 1990: 466).

Les bonnes informations ont la particularité d'être liées à la réalité du marché et concordantes : elles sont auto-corrélées. En vue de passer pour des « smart managers », les gestionnaires ont donc tout intérêt à imiter les décisions prises par autrui. Cette attitude leur permettra de maintenir leur réputation sur le marché du travail ce qui aura, pour eux, une conséquence sonnante et réverbérante : l'idée que se font des observateurs extérieurs des qualités de chacun fixe en effet le montant des rémunérations individuelles. Elle impacte également la capacité à trouver un emploi dans le futur.

Les gestionnaires de portefeuille ont donc à cœur de maintenir leur réputation, en imitant leurs homologues afin de minimiser les conséquences que pourrait avoir une décision malencontreuse et isolée sur leur propre avenir professionnel.

Une conclusion transposable dans le monde de la Stratégie où les décideurs sont souvent évalués par des observateurs extérieurs.

## **2. IMITATION ET INCERTITUDE**

Les approches articulées dans la section précédente présentent l'imitation concurrentielle comme une forme de parasitisme fondé sur une hypothèse de rationalité substantive et optimisatrice des agents économiques. Une hypothèse jugée peu réaliste, extravagante, par Herbert Simon, père de la rationalité limitée ; les calculs économiques des individus étant en effet entravés par leurs capacités cognitives limitées et par le peu d'information à leur

disposition. Dans un monde changeant, peuplé d'acteurs mal connus et peu prévisibles, les décideurs sont contraints de « *tenter de vivre* » nous expliquent Romelaer et Lambert (2001) en citant Paul Valery.

Rompant avec le présupposé ultra-rationaliste plusieurs approches théoriques ont placé l'incertitude au cœur des comportements imitatifs : l'imitation constituerait ainsi un moyen de surmonter des situations caractérisées par un fort degré d'incertitude (Cyert et March, 1963 ; March, 1981 ; March et Olsen, 1989). Une thèse largement reprise par les auteurs s'inscrivant dans les courants néo-institutionnalistes, conventionnalistes, ou de l'information en cascade dont on pourra trouver, dans les expériences pionnières menées par les psychologues Sherif (1935) et Asch (1951), un creuset commun. C'est néanmoins dans le chapitre 12 de la Théorie Générale (Keynes, 1934) que l'on pourra déceler les véritables prémices d'une théorie de l'imitation et de l'incertitude.

### **2.1. AU COMMENCEMENT, KEYNES**

Le développement de ce pan, longtemps demeuré méconnu, de l'œuvre keynésienne, est à mettre en parallèle avec l'influence grandissante de Freud et de la psychologie des foules (Maris et Dostaler, 2009). Résolument humains, les décideurs économiques – et en particulier les investisseurs sur les marchés financiers - sont selon Keynes en proie à l'hystérie collective et aux esprits animaux. Ce décor, fait de psychologie et d'incertitude radicale<sup>5</sup>, est également marqué par la coexistence de deux types d'individus. A la foule aveugle et moutonnière s'oppose des spéculateurs cherchant à anticiper ses mouvements.

D'un côté, les investisseurs privés qui, ne disposant d'aucune base sérieuse pour établir leurs prévisions, doivent se fier à leur intuition, « faire confiance » (Maris, 2007) ou, pour paraphraser Robert Sugden (1989: 89), délaissier les axiomes du choix rationnel pour « *quelque chose de plus* ». Incapables de décider de façon autonome, les individus peuvent alors imiter ce qu'ils observent dans leur entourage. « *Conscients du peu de valeur de notre propre jugement individuel – nous explique Keynes (1937: 250) - nous veillons à l'aligner sur le jugement de tous les autres, sans doutes mieux informés. Cela signifie que nous cherchons à nous conformer à l'attitude de la majorité ou de la moyenne. La psychologie d'une société faite d'individus qui, tous, cherchent mutuellement à s'imiter, nous conduit à ce qu'il convient d'appeler très précisément un jugement de convention.* »

---

<sup>5</sup> Au sens de Knight (1921), un état du monde dans lequel ni la probabilité de réalisation d'évènements futurs, ni la nature de ces évènements, ne sont connus des individus.

De l'autre, des spéculateurs professionnels qui tentent de profiter de la précarité du jugement collectif. Calculateurs et rationnels, ces investisseurs professionnels doivent faire face à une incertitude moins radicale que le grand public, les mouvements de foule étant plus facilement prévisibles que les fondamentaux de l'économie. Ce système dans lequel « *chacun cherche à découvrir ce que l'opinion moyenne croit être l'opinion moyenne* » (Keynes, 1934: 171) s'apparente alors à un concours de beauté dans lequel les lecteurs d'un journal doivent voter, non pas pour la candidate qu'ils trouvent la plus jolie, mais pour celle qui rassemblera le plus de suffrages.

Une opinion moutonnaire et ignorante, des spéculateurs retors et calculateurs : deux pistes largement explorées qui ont donné naissance à deux traditions académiques bien distinctes. Aux théories de l'information (2.2) qui assimilent l'imitation à un comportement calculatoire d'agents placés en situation d'incertitude s'oppose ainsi la théorie des conventions (2.3) qui prend ses distances vis-à-vis des axiomes du choix rationnel.

## **2.2. DES INFORMATIONS EN CASCADE**

Des clients potentiels d'un restaurant se fient au nombre de personnes déjà installées dans la salle pour estimer la qualité de la cuisine servie dans l'établissement (Banerjee, 1992). Cette métaphore permet de résumer à merveille le message des théories de l'information en cascade.

A la suite de Bikhchandani, Hirshleifer et Welch, on désignera par les termes « information en cascade » toute situation dans laquelle il est optimal pour un individu ayant observé les actions de ce qui l'ont précédé, d'agir de la même façon en ignorant ses propres informations (Bikhchandani *et al.*, 1992).

Si l'agent économique a bien accès à des informations privées (il est le seul à les détenir), ce dernier est conduit à les ignorer en supposant que les autres sont mieux informés. L'imitation devient ici un moyen de mettre la main sur les informations d'autrui (Banerjee, 1992 ; Bikhchandani *et al.*, 1992).

Cet accès demeure fragile : l'équilibre qui en résulte est donc précaire et susceptible d'être modifié à l'arrivée d'une nouvelle information où lorsqu'une évolution des conditions extérieures, aussi minime soit-elle, se produit (Bikhchandani et Sharma, 2000).

Ces modèles viennent pousser la conception standard de la rationalité dans ses derniers retranchements : s'il y a bien calcul de la part des agents économiques, celui-ci ne peut se faire de façon autonome, ils décident en société. L'information en cascade fait alors office

*plug-in* à l'axiomatique rationaliste néo-classique caractérisée par le postulat d'autonomie en lui rajoutant un appendice social prenant la forme d'une sorte de rationalité collective.

### **2.3. UNE RATIONALISATION DES DECISIONS**

Plus familière aux chercheurs en Sciences de Gestion, l'approche systémique des conventions (désormais théorie des conventions) vient questionner, de façon plus radicale, l'édifice néo-classique. Selon Pierre-Yves Gomez (1994 ; 1996 ; 1997 ; 1999 ; Gomez et Jones, 2000), le problème posé par l'incertitude n'est, en effet, pas un problème de calcul rationnel, mais de rationalisation des comportements individuels. Les individus devront alors mobiliser un dispositif cognitif collectif, la convention (Favereau, 1989), pour aligner leurs actions sur un modèle considéré comme raisonnable, comme normal. Les questions relatives à l'efficacité deviennent ici subalternes. Il s'agit de faire quelque chose... à défaut de ne rien faire du tout, d'agir *malgré tout* (Gomez, 1996: 171).

Avec la théorie des conventions, le calcul devient impossible. Comme le note Gense (2003: 18), « *le contexte dans lequel les acteurs inscrivent leur action n'est pas risqué mais incertain, au sens de F.H. Knight* ». Le problème n'est plus, pour reprendre l'exemple de Schelling (1960), de choisir entre rouler à gauche et rouler à droite : en situation d'incertitude radicale, les stratèges ne savent plus distinguer leur gauche de leur droite.

Le choix individuel n'est rendu possible que par l'existence de repères, les conventions, « *un ensemble de critères implicites ou explicites auxquels un individu se réfère au moment de décider* » (Gomez, 1996: 173). Les individus escamoteront alors la question du « pourquoi » pour se concentrer sur la question du « comment » (Isaac, 1996).

Le conformisme social devient un moyen de se soustraire à l'incertitude car le savoir d'autrui est contenu dans la convention. L'hypothèse de rationalité des individus est alors écartée, au profit d'une hypothèse de rationalisation. Il s'agit moins de décider de façon rationnelle que de rendre raisonnable ses actions à l'aide des règles de comportements véhiculées par la convention. Selon Gomez (1997: 67), « *s'imiter ou imiter ce que l'ont croit être le comportement normal, est la solution raisonnable à l'incertitude* ».

Ces règles n'existent cependant que parce que les acteurs ont la conviction que les autres vont s'y conformer : elles se construisent par imitation réciproque. Cette situation est, en suivant Sigal (1973: 37), comparable à celle rencontrée par les journalistes lorsqu'ils doivent choisir les événements dont ils vont rendre compte. « *Le jugement du groupe amène une certaine dose de certitude dans le monde incertain du journaliste. Aucun journaliste n'est en mesure de connaître le sens d'un événement, de savoir s'il s'agit ou non d'une information, ou si les*

*sources sont fiables.* » Le fait de rendre compte des mêmes informations que les collègues, d'utiliser les mêmes sources permet alors « *d'authentifier l'information* », de rationaliser la décision.

Progressivement, la convention peut s'enraciner, se cristalliser (Orléan, 1997, 2004 ; Sugden, 1986). Les individus vont alors l'adopter « *parce qu'ils croient que c'est leur devoir d'agir ainsi* » (Orléan, 2004: 17). La convention acquiert alors un caractère normatif renforcé par la crainte de sanction sociale éprouvée par les adopteurs (Sugden, 1986).

### **3. IMITATION, IDENTITE ET LEGITIMITE**

Les approches qui viennent d'être exposées se rejoignent en ce qu'elles considèrent que c'est le contexte qui pousse les individus à s'imiter les uns les autres.

D'autres auteurs considèrent néanmoins que le contexte ne permet pas, à lui seul, d'expliquer l'existence de comportements imitatifs. L'imitation obéirait ainsi à sa propre logique qui trouverait ses fondements dans les émotions des individus (Van Hoorebeke, 2008). Les êtres humains auraient inconsciemment besoin de s'imiter pour créer, inventer, agir (Latour, 2006), s'identifier, ne pas se marginaliser, manifester une empathie (Hatfield *et al.*, 1994). Une affirmation que n'aurait pas renié Gabriel Tarde qui, dans ses *Lois de l'imitation* (Tarde, 1890), plaçait l'imitation au cœur des relations humaines.

Caractéristique de cette lecture de l'imitation, la pensée de René Girard sera présentée dans la section 3.1. Les perspectives ouvertes par les néo-institutionnalistes et les théoriciens de l'identité sociale, qui placent l'imitation respectivement au cœur de la quête de légitimité des organisations et de la quête d'identité sociale des individus, seront reprises dans les sections 3.2 et 3.3. L'application de ces thèses au domaine du Management Stratégique proposée par les travaux consacrés aux groupes stratégiques cognitifs fera l'objet de la section 3.4.

#### **3.1. UN DESIR MIMETIQUE**

Comme l'explique Jean-Pierre Dupuy (2003) plusieurs auteurs français ont relié l'imitation, à une forme de fascination, souvent inconsciente, pour un modèle (Paicheler et Moscovici, 1984). Cette affirmation rejoint la thèse défendue par René Girard, dont l'œuvre gravite autour d'une idée fixe désignée indistinctement par les termes « *désir emprunté* », « *désir métaphysique* », « *désir triangulaire* », « *désir de seconde main* » ou « *désir mimétique*. Pour Girard, l'imitation trouverait sa source dans la part de sauvagerie, d'obscurité, propre à chaque être humain.

Comme l'explique Ehrmann (1963: 111), « *au lieu que le sujet désire un objet sans intermédiaire, il a besoin, pour s'assurer de la validité de son désir, de la garantie que lui*

*offre un tiers, l'Autre, que Girard appelle le médiateur* ». Chez Girard, le désir d'un individu pour un objet est donc révélé et exacerbé par le désir d'un autre pour le même objet, c'est un désir mimétique. L'imitation, qui capte le désir d'autrui, est dès lors encouragée par la proximité du modèle et du sujet : *« le désir s'amplifie avec la proximité des individus »* (Hirigoyen, 2007).

*« Le désir est essentiellement mimétique, il se calque sur un désir modèle ; il élit le même objet que ce modèle. Le mimétisme du désir enfantin est universellement reconnu. Le désir adulte n'est en rien différent, à ceci près que l'adulte, en particulier dans notre contexte culturel, a honte, le plus souvent, de se modeler sur autrui ; il a peur de révéler son manque d'être. Il se déclare hautement satisfait de lui-même ; il se présente en modèle aux autres ; chacun va répétant : « Imitz-moi » afin de dissimuler sa propre imitation. »*

René Girard (1972: 205)

Loin d'être génératrice d'harmonie, cette tendance naturelle, qualifiée d' *« hypermimétisme humain »* (Girard, 2003: 31), est porteuse de rivalité et de violence : lorsque deux désirs portent sur le même objet, ils se télescopent, se font concurrence. Par la théorie du « modèle-obstacle », Girard explique que le désir conduit les individus dans l'impasse de leurs désirs adverses. Dès lors, imiter l'autre devient une façon de l'anéantir, d'en devenir le double monstrueux.

On pourra trouver, dans la vie des affaires, de nombreuses illustrations de cette théorie du « modèle-objet » (Hirigoyen, 2007) et interpréter les décisions de certains dirigeants non comme le produit d'une réflexion stratégique mais comme la traduction d'un désir mimétique. En octobre 2006, Bernard Arnault décidait ainsi de lancer une fondation Louis-Vuitton dédiée à la création artistique. Cette décision intervenait six mois après une initiative similaire de son concurrent de toujours, François Pinault, à la tête du groupe PPR. Malgré les affirmations de Bernard Arnault pour qui *« toute comparaison avec d'autres initiatives ne serait pas pertinente »*<sup>6</sup>, on ne peut qu'être frappé par la grande proximité de ces décisions, révélatrice de la rivalité entre ces deux figures emblématiques du capitalisme français. Faute de pouvoir triompher de son concurrent, Bernard Arnault aurait-il cherché à en devenir le double monstrueux ?

La théorie de l'équivalence structurelle (Burt, 1982, 1983, 1987), qui lie elle aussi imitation et compétition, vient apporter quelques éléments de réflexion complémentaires. Lorsque deux personnes occupent des positions similaires dans le système social, elles deviennent, selon Burt, interchangeables aux yeux des autres membres du système. C'est par exemple le cas lorsque deux sœurs d'âges proches essaient d'obtenir les meilleures notes dans les mêmes

---

<sup>6</sup> « Arnault défie Pinault dans l'art contemporain », *l'Expansion*, 2 octobre 2006.

matières et y sont encouragées par leurs parents ou lorsque deux étudiants travaillent sur le même sujet et reçoivent les enseignements des mêmes professeurs.

Toute tentative d'un des deux individus pour se distinguer positivement de l'autre est interprétée comme un avantage. Le pionnier est alors imité par le second qui cherche à maintenir sa position sociale : la rivalité devient mimétique.

### **3.2. UNE QUETE DE LEGITIMITE**

L'analyse de René Girard insiste sur le rôle du modèle dans les comportements imitatifs mais demeure évasive sur les critères de sélection de ce dernier. On aimerait, par ailleurs, avoir plus d'explications quant aux motivations qui poussent les individus à s'imiter les uns les autres ; l'auteur se contentant, en effet, de souligner le caractère instinctif de l'imitation en insistant sur l'existence de comportements imitatifs chez les jeunes enfants. Plusieurs approches théoriques, issues de la sociologie des organisations ou de la psychologie sociale, sont en revanche susceptibles d'éclaircir cette question.

C'est par exemple le cas du courant néo-institutionnaliste qui affirme la prégnance des institutions<sup>7</sup> pour comprendre les faits économiques et sociaux (Huault, 2004 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Scott, 1995). Si la théorie néo institutionnelle a progressivement étendu son champ d'analyse (Acquier et Aggeri, 2006 ; Lounsbury, 2008) à des concepts tels le bricolage et l'entrepreneur institutionnel, nous nous limiterons ici aux questions liées au conformisme au sein de populations d'organisations (DiMaggio et Powell, 1983) et aux enjeux liés à la légitimité des organisations (Suchman, 1995), objets d'analyse traditionnels de la théorie néo-institutionnelle.

Cet intérêt conféré au conformisme organisationnel constitue le point de départ de la réflexion entamée par DiMaggio et Powell (1983) qui cherchent à savoir pourquoi, dans un champ donné<sup>8</sup>, les organisations deviennent similaires. Ce processus d'homogénéisation, qualifié par les auteurs d'isomorphisme institutionnel, résulte de trois types de pressions parmi lesquelles on trouve les pressions mimétiques<sup>9</sup>. Au fil de leur existence, les organisations ont tendance à négliger l'efficacité réelle des pratiques, des structures ou des stratégies qu'elles adoptent (Palmer *et al.*, 1993), en particulier lorsqu'elles doivent faire face à des situations caractérisées

---

<sup>7</sup> Chez Powell et DiMaggio (1991), cité par Bensedrine et Demil (1998: 89), le terme désigne un « *Ensemble d'habitudes de pensée et de raisonnement impliquant certains modes de comportements* ».

<sup>8</sup> Le champ organisationnel est défini comme « *un groupe d'organisations constituant une sphère particulière de la sphère institutionnelle. Il rassemble les fournisseurs, les consommateurs, les autorités de régulation et les organisations qui opèrent dans le même domaine d'activité* » (DiMaggio et Powell, 1983: 148).

<sup>9</sup> Les deux autres types de pressions sont les pressions coercitives (résultat du cadre réglementaire encadrant les activités des organisations) et normatives (résultant des normes et de l'orthodoxie professionnelle en vigueur dans le champ organisationnel).

par un fort degré d'incertitude et d'ambiguïté (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Powell, 1991). Mues par une quête de reconnaissance, les organisations ont alors tendance à adopter les pratiques qui ont déjà rencontré le succès ailleurs et à suivre un modèle, une autre organisation qui, précisent DiMaggio et Powell, peut n'avoir aucune envie d'être copiée.

L'organisation imitée (le modèle) est choisie en fonction de sa légitimité. Dans une industrie donnée, il est ainsi fréquent de voir le leader du secteur ou un compétiteur aux performances supérieures à la moyenne jouer le rôle de « leader d'opinion ». Le modèle verra alors sa structure, certaines de ses pratiques, ou sa stratégie se diffuser au sein du champ organisationnel. Néanmoins, comme le montrent Labianca et Fairbank (2005) au travers d'une étude de cas consacrée à une université américaine, il peut arriver que des organisations n'imitent pas une autre organisation légitime en particulier, mais un groupe d'organisations légitimes (en l'occurrence, celles qui appartiennent au « Top 20 » des Business Schools établi par l'hebdomadaire *Business Week*).

Les pressions mimétiques peuvent également jouer en l'absence d'incertitude. En effet, lorsqu'une proportion significative d'organisations aura adopté une « innovation », celle-ci sera admise et progressivement adoptée par les autres organisations et institutionnalisée (Burt, 1987 ; Tolbert et Zucker, 1983).

Zucker (1977) et March (1981) soutiennent alors que les pratiques les plus répandues et les plus communément admises au sein du champ organisationnel sont parfois adoptées de façon quasi inconsciente. A mesure qu'une innovation s'institutionnalise, elle peut acquérir le statut de règle, son adoption n'étant plus simplement du ressort de l'organisation (Meyer et Rowan, 1977).

Dans l'analyse de DiMaggio et Powell, la légitimité intervient de deux façons distinctes dans le processus mimétique : d'une part dans l'identification des structures, des pratiques et des stratégies à imiter (celles qui ont préalablement été adoptées par une organisation légitime) ; d'autre part dans la quête de légitimité à laquelle se livrent les organisations (Huault, 2002 ; Suchman, 1995). La conformité étant un facteur susceptible d'accroître la légitimité des organisations (Dacin, 1997 ; Deephouse, 1996), une organisation pourra imiter une pratique, adopter une structure ou une stratégie donnée en vue de se légitimer au sein de son champ organisationnel d'appartenance (Scott, 1987).

La légitimité nouvellement acquise par l'organisation imitatrice pourra lui permettre d'accéder à certaines ressources (des capitaux par exemple) et ainsi contribuer à sa

performance à long terme (Allouche et Huault, 2003 ; Dacin, 1997 ; Deephouse, 1996, 1999 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Scott, 1987)

### **3.3. UNE QUÊTE D'IDENTITÉ SOCIALE**

A la lecture des travaux néo-institutionnalistes, on pourra être frappé par la porosité de la frontière individu/organisation : les individus apparaissant en ombre portée de la quête de légitimité animant les organisations.

Au travers leurs reformulations des théories néo-institutionnalistes, certains auteurs semblent d'ailleurs faire preuve d'un anthropomorphisme assumé. Selon Mintzberg et al. (1999: 299), l'isomorphisme mimétique renvoie à la volonté des organisations de « *convaincre tout le monde qu'elles sont aussi à la pointe de ce qui se fait de mieux* ». Pour Barthélemy (2002: 52), il les conduit à « *copier les concurrents directs qu'elles admirent le plus* ».

Les explications théoriques de la sociologie néo-institutionnelle demeurent cependant désincarnées : la perception des individus y faisant figure de boîte noire (Hasselbladh et Kallinikos, 2000). Partant du constat que les individus ont longtemps fait partie de la face cachée de la théorie néo-institutionnelle, Powell et DiMaggio (1991: 16), esquissent alors un véritable programme de recherche : « *Trop peu d'efforts ont été entrepris pour rendre explicites les fondements micro du néo-institutionnalisme. [...] Certes, la dimension macro du néo-institutionnalisme est fondamentale. Il n'en demeure pas moins que toute macrosociologie repose sur une microsociologie, aussi tacite soit-elle. En conséquence, pour comprendre pleinement le néo-institutionnalisme, il est nécessaire de porter ces postulats à la lumière.* »

Ce point de départ a conduit Vermeulen et Wang (2005) ou encore Massini, Lewin et Greve (2005), à établir un pont entre la théorie néo-institutionnelle et les théories de l'identité sociale. Selon ces auteurs, la quête d'identité des organisations serait le prolongement de la quête d'identité sociale des individus.

Les théories de l'identité sociale s'intéressent à la relation entre l'identité d'un individu et son appartenance (ou sa non appartenance) à un groupe ou à une catégorie sociale. L'idée de départ est la suivante : Pour simplifier leur environnement, les individus sont amenés à le segmenter en catégories rassemblant des objets perçus comme similaires sur certaines dimensions.

Dans notre vie sociale, nous utilisons des critères tels que l'appartenance à une organisation, l'âge ou la nationalité pour constituer des catégories sociales (Tajfel et Turner, 1986). Une catégorie sociale rassemblera alors une collection de caractéristiques typiques censées

représenter ses membres (Turner, 1985). Les individus appartenant à la catégorie sociale des « joueurs de football » pourront par exemple être définis par un certain nombre d'éléments relatifs à leur équipement (tenue, ballon), à une dextérité particulière dans la pratique de ce sport, à leur esprit sportif, etc. Ce processus se traduit par une dépersonnalisation de la perception qu'ont les individus du monde social (Turner *et al.*, 1987) : l'autre n'est plus perçu comme un individu unique mais comme un membre plus ou moins représentatif de sa catégorie sociale. Les caractéristiques prototypiques prennent le pas sur les caractéristiques individuelles (Hogg, 2001 ; Hogg et Hains, 1996).

Le groupe se présente alors comme un ensemble d'individus se définissant et étant définis par les autres comme des membres d'une même catégorie sociale (Tajfel et Turner, 1986). Parce qu'il n'existe que par les représentations que les individus se font des autres et d'eux-mêmes, le groupe est un construit cognitif. Les représentations des individus pouvant différer, tout en conservant un certain degré de convergence, les frontières du groupe seront par définition poreuses et imprécises. Les théories de l'identité sociale soulignent l'existence d'un conformisme de groupe trouvant sa source dans les processus par lesquels un individu est amené à définir sa propre identité sociale en relation avec l'appartenance à un groupe particulier (identification sociale).

Par le biais d'un mécanisme d'autocatégorisation, les individus sont amenés à se positionner dans leur environnement social, à définir leur groupe social d'appartenance, ou « ingroup ». Ce processus s'accompagne d'une désindividualisation (Turner, 1999 ; Turner *et al.*, 1987) : en prenant tel ou tel groupe comme un groupe de référence, nous définissons notre propre identité (*self concept*) par rapport aux caractéristiques les plus saillantes de ses membres (Brewer, 1991).

Par exemple, un individu s'identifiant au groupe des parents sera amené à associer à sa propre identité les caractéristiques les plus évidentes permettant de définir ce qu'est un « parent » (conduire un monospace, connaître les paroles de la comptine « Une souris verte », etc.) (Elsbach, 1999).

Les caractéristiques prototypiques influeraient sur les attitudes, les émotions et les comportements des individus. L'influence de ce conformisme intra-groupe est supposée aller croissante avec le degré d'identification des individus à leur groupe (Doosje *et al.*, 1999).

En matière de Stratégie d'entreprise, l'argument proposé par les approches fondées sur la comparaison sociale est complété par l'idée que les stratégies développées par des entreprises appartenant à la même industrie, faisant face aux mêmes contraintes environnementales, ayant

une taille comparable et mobilisant les mêmes ressources sont susceptibles d'être plus facilement transférables (Westphal *et al.*, 2001).

Il a ainsi été démontré que les managers des laboratoires pharmaceutiques chinois calquaient leurs décisions de diversification sur les stratégies adoptées dans des entreprises de taille comparable à la leur (Vermeulen et Wang, 2005). Cette idée, selon laquelle le partage de certaines caractéristiques (en l'occurrence la taille) faciliterait l'imitation rejoint les prédictions de Scott (1992: 258) ainsi que les résultats obtenus par Fligstein (1991) à propos des stratégies de diversification des entreprises américaines, par Haunschild et Beckman (1998) à propos des politiques d'acquisition, par Kraatz (1995 ; 1998) à propos du contenu des formations proposées par les écoles américaines et par Lant et Baum (1995) à propos des pratiques de gestion des hôtels de la région de Manhattan.

### **3.4. DES GROUPES SOCIAUX AUX GROUPES STRATEGIQUES ?**

En Stratégie, des développements empiriques conséquents viennent accréditer l'idée d'une convergence stratégique des entreprises perçues par leurs dirigeants comme identiques. Rompant avec une tradition « objective » issue de l'Economie Industrielle qui tendait à appréhender les groupes stratégiques comme des groupes d'organisations poursuivant la même stratégie et faisant face aux mêmes conditions environnementales (Hunt, 1972 ; Porter, 1979), la littérature consacrée aux « groupes stratégiques cognitifs » voit en l'environnement concurrentiel « *une représentation mentale composée principalement de catégories de concurrents perçus comme similaires* » (Dornier, 2004: 40).

Au sein de cette école, plusieurs auteurs avancent des conclusions accréditant l'idée d'un parallélisme entre groupes sociaux (au sens des théories de l'identité sociale) et groupes stratégiques.

Ainsi, le groupe stratégique d'appartenance est fréquemment décrit un groupe de référence. Par un processus proche de la comparaison sociale, les dirigeants ont tendance à faire preuve d'une certaine myopie stratégique en se comparant, non pas avec toutes les entreprises du secteur, mais seulement avec celles qui sont situées dans leur propre groupe stratégique (Fiegenbaum et Thomas, 1995 ; Mbengue, 1992 ; Porac *et al.*, 1989 ; Vermeulen et Wang, 2005).

Incarné par des organisations prototypiques considérées par les dirigeants comme particulièrement représentatives (Mbengue, 1992 ; Porac *et al.*, 1989), le groupe constituerait un espace cognitif propice à l'imitation. Les résultats proposés par Dornier (2004), qui montrent notamment que les voyageurs français considèrent que l'imitation est une pratique

plus rependue à l'intérieur de leur propre groupe stratégique cognitif que dans le secteur pris dans son ensemble, permettent d'accréditer cette idée. Dans le même état d'esprit, Paniagiotou (2007) met en exergue la fréquence de pratiques de benchmarking consistant à se comparer à des organisations de son propre groupe stratégique perçu et à les imiter. Les réponses stratégiques adoptées par les membres d'un même groupe à un choc de l'environnement identique ont, par ailleurs, tendance à converger. Constat similaire pour Barreto et Baden-Fuller (2006) qui montrent que les banques portugaises ont tendance à imiter les organisations appartenant à leur groupe de référence.

#### **4. QUELLES PERSPECTIVES POUR LA RECHERCHE EN STRATEGIE**

Les développements qui précèdent montrent que pour comprendre l'imitation concurrentielle, il importe de l'étudier sous ces différentes facettes. Si des motifs rationnels d'imitation, au sens de la théorie classique, existent, ils ne rendent pas compte de la totalité des situations dans lesquelles des managers s'inspirent de ce qu'ont expérimentés leurs concurrents pour arrêter la stratégie de leur organisation. Comme le notent Warnier et Lecocq (2007), ces derniers ne sont d'ailleurs pas forcément capables d'évaluer leur degré de différenciation et de similarité avec les autres acteurs de l'industrie ou encore de choisir consciemment d'imiter leurs concurrents ou de se différencier à un moment donné.

Au-delà de ce plaidoyer pour des approches plus transversales, que retenir des développements théoriques qui précèdent ? Quelles perspectives peut-on esquisser pour la recherche en Stratégie ? Les sections qui suivent mettront en exergue deux orientations apparaissant comme prometteuses pour les chercheurs s'intéressant à la question de l'imitation concurrentielle.

##### **4.1. IMITATION ET PERFORMANCE, UNE VOIE VOUEE A L'ECHEC ?**

La thématique du « conform or perform » a historiquement dominé les recherches empiriques abordant la thématique de l'imitation concurrentielle. Prolongeant les critiques adressées à l'imitation par la pensée stratégique orthodoxe, il s'agissait d'étudier les conséquences (présumées négatives) de l'imitation sur la performance de l'organisation (ex : Barreto et Baden-Fuller, 2006 ; ex : Westphal *et al.*, 1997) ou sur ses chances de survie (Demil et Lecocq, 2006).

Prenant le contre-pied, certains chercheurs ont cherché à vérifier l'idée inverse : les avantages liés à une entrée tardive, les retombées positives associées à l'imitation, la possibilité d'apprendre par procuration étant ici supposées avoir un impact positif sur les performances des entreprises imitatrices (pour un état des lieux, voir notamment Schnaars, 1994).

A la question « Faut-il imiter ses concurrents ? », les uns, les plus nombreux il est vrai, répondent par la négative, les autres par la positive. Ces positions contradictoires n'éclairent que faiblement les praticiens (Durand et Calori, 2006) : Qui doit-on croire ? Faut-il imiter ou se différencier ?

#### **4.1.1. La théorie de l'équilibre stratégique : une tentative avortée**

A défaut de réponse définitive, la conception de David Deephouse (1999) pourra faire office de jugement de Salomon : l'efficacité maximale résiderait en l'adoption d'un positionnement de compromis, à mi chemin entre imitation et différenciation. Un point partout, la balle au centre ? Pas vraiment.

Malgré le caractère consensuel de sa réponse Deephouse ne semble pas être parvenu à remporter l'adhésion des partisans du « conform or perform ». Ces derniers ont en effet continué à alimenter la communauté scientifique en résultats tendant à prouver l'inefficacité de l'imitation en stratégie (Barreto et Baden-Fuller, 2006 ; Demil et Lecocq, 2006). Si les travaux les plus récents témoignent d'une meilleure connaissance de l'imitation concurrentielle, le message principal reste en ligne avec les prescriptions initiales.

#### **4.1.2. Changer de perspective**

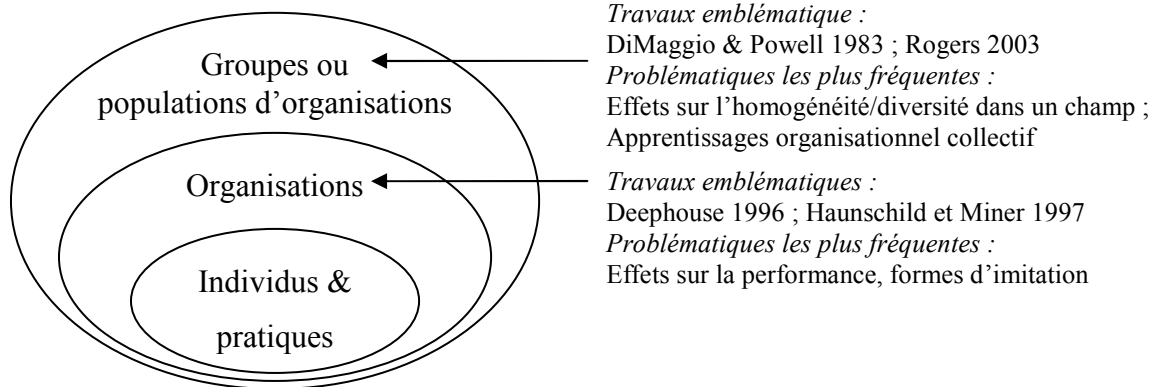
La démarche de Deephouse, qui consistait à attaquer les approches orthodoxes de l'imitation sur leur propre terrain, celui de la relation entre imitation et performance organisationnelle, se solde donc par un demi échec. Le chercheur parvient, certes, à apporter quelques nuances dans un débat où les positions étaient jusqu'alors extrêmement tranchées mais n'arrive pas à faire évoluer la pensée stratégique normative dominante.

Cette impasse justifie, à notre sens, l'adoption d'une démarche plus compréhensive prolongeant les travaux de Haunchild et Miner (1997) sur la diversité des formes d'imitation. La question n'est plus de savoir si l'imitation est profitable, ou non, à l'organisation, mais de connaître les logiques qui lui sont sous-jacentes. Sans exclure la quête de performance organisationnelle, il importe de cerner d'autres motivations possibles. Pour comprendre le phénomène dans sa globalité, l'idée sera alors de mobiliser des éléments théoriques jusqu'alors considérés comme mutuellement exclusifs (Mouricou, 2006).

#### **4.2. DERRIERE LES PROCESSUS ? RENDRE LEUR PLACE AUX INDIVIDUS**

En matière d'imitation concurrentielle, les travaux existants se sont focalisés sur deux niveaux d'analyse : le niveau organisationnel et le niveau inter-organisationnel.

## Imitation concurrentielle et niveaux d'analyse



### 4.2.1. L'approche inter-organisationnelle de l'imitation

Les tenants d'une approche inter-organisationnelle de l'imitation, qu'ils se focalisent sur des champs organisationnels, des secteurs d'activités, des populations d'organisations ou des groupes d'organisations, ambitionnent fréquemment d'étudier les effets de l'imitation concurrentielle sur la diffusion d'innovations, de pratiques et de modes managériales ou de montrer comment l'imitation peut être une source d'homogénéité ou de diversité dans une population donnée. Nous retrouvons ces deux orientations respectivement dans les théories de la diffusion évoquées précédemment, et dans les travaux prolongeant l'analyse de DiMaggio et Powell (1983). De façon plus marginale, on trouve également des travaux s'intéressant à l'apprentissage organisationnel au niveau du secteur d'activité<sup>10</sup> (Miner et Haunschild, 1995).

### 4.2.2. L'approche organisationnelle de l'imitation

Pour les tenants de l'approche organisationnelle de l'imitation, il s'agira avant tout de faire le point sur les conséquences négatives ou positives de l'imitation concurrentielle sur les performances de l'organisation imitatrice. Représentatif de cette tradition de recherche, l'article de David Deepphouse (1999) propose, par exemple, un compromis entre les approches les plus critiques à l'égard de l'imitation et des approches qui soulignent certaines de ces vertus.

Entrent également dans cette catégorie une myriade de travaux à vocation plus compréhensive. L'objectif est alors de montrer que les organisations s'imitent, d'identifier des processus d'imitation concurrentielle, de mettre en exergue les éventuelles variables modératrices. Haunschild et Miner (1997) parviennent ainsi à différencier trois processus d'imitation concurrentielle, selon que les organisations imitent les pratiques les plus fréquemment rependues, répliquent des décisions ayant démontré leur efficacité ou s'inspirent

<sup>10</sup> L'expression est une traduction imparfaite du terme « *population level vicarious learning* ».

de la Stratégie mise en place par des concurrents répondant à certaines caractéristiques (taille, similarités avec l'organisation imitatrice, proximité géographique, etc.)

#### 4.2.3. Vers une troisième voie

Une autre voie de recherche pourrait consister à explorer les micro-fondations de l'imitation concurrentielle. Comme le précisent Miner et Raghavan (1999), l'imitation concurrentielle se fonde, en effet, sur les décisions individuelles. A l'heure actuelle, la plupart des recherches abordant cette dimension viennent prolonger les travaux des théoriciens de l'information en cascade. Il s'agit, le plus souvent, d'expériences réalisées en laboratoire et trouvant leur application naturelle dans le domaine de la Finance de Marché (voir Moschetto, 1997 pour un aperçu de cette littérature). Lorsqu'on les transpose au domaine de la Stratégie, ces travaux pèchent d'une part par l'absence d'observation de comportement in situ, et d'autre part, par leur ancrage exclusif dans une conception purement calculatoire de l'imitation.

Des recherches s'inspirant de l'orientation *strategy as practice*, qui conduit à appréhender la Stratégie au travers de ce que « *les gens font* » (Whittington, 2006: 627), pourraient apporter un éclairage complémentaire aux travaux existants. Il s'agirait alors de décrire la Stratégie de l'organisation (ou contenu stratégique) comme une forme « d'output organisationnel », fruit des agrégations et des interactions des actions réalisées et décidées par les acteurs (Golsorkhi, 2006b), de s'intéresser à la manière dont « *les acteurs de la stratégie*<sup>11</sup> *agissent et interagissent* » (Belmondo, 2006: 160), de mieux comprendre leurs activités quotidiennes mais aussi les logiques qui les sous-tendent.

Le « *practice-turn* » pourrait se révéler être une piste de recherche d'autant plus fructueuse que faute d'ancrage microscopique, les recherches empiriques consacrées à l'imitation concurrentielle ont souvent ignoré la dimension individuelle des théories qu'elles mobilisent. A titre d'exemple, les travaux reprenant le concept de pressions mimétiques (DiMaggio et Powell, 1983) ont rarement observé directement les comportements mimétiques qui sont, dans la théorie, supposés être l'émanation d'une forme de rationalité fondée sur ce qui semble approprié et s'inscrire dans le prolongement de la quête de légitimité des organisations.

Cette limite récurrente débouche sur une validation souvent partielle des théories de l'imitation concurrentielle qui ne sont appréhendées qu'au travers des processus qu'elles décrivent et pas des logiques individuelles qu'elles postulent.

---

<sup>11</sup> Ces acteurs n'étant pas forcément des dirigeants d'entreprise.

## CONCLUSION

La présente contribution a délibérément pris le parti de mettre en exergue la diversité des explications théoriques concernant l'imitation concurrentielle. Cette orientation, qui nous a conduits à nous intéresser à des pans de littérature parfois éloignés de la Stratégie, revient à affirmer, avec Alain Desreumaux (2004), que le Management Stratégique est une discipline largement emprunteuse.

En mobilisant plusieurs théories jusqu'ici peu utilisées en Stratégie, telles la théorie mimétique de René Girard, cet état de l'art vient compléter des synthèses existantes comme celle établie par Lieberman et Asaba (2006). Il propose, en outre, une grille de lecture qui n'avait pas été retenue auparavant en prenant pour fil directeur la question des rationalités individuelles (qu'elle soit traitée de façon explicite ou implicite dans les théories).

Le fort ancrage théorique de cette communication nous a conduits à passer rapidement sur les différents développements empiriques de la recherche en matière d'imitation concurrentielle. Ces travaux s'inscrivant souvent dans un cadre théorique donné, ils demeurent à notre sens assez compartimentés. Le développement de contributions empiriques originales et mobilisant différentes approches théoriques constitue donc une opportunité importante pour les chercheurs s'intéressant à cette thématique. L'éclectisme de cette communication pourra, peut-être, participer à ce mouvement.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson, E. (1996), « Management fashion », *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp.254-285.
- Abrahamson, E. et G. Fairchild (1999), « Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4, pp.708-740.
- Acquier, A. et F. Aggeri (2006), « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la global reporting initiative (gri) », *XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy-Genève, 13-16 juin.
- Akerlof, G. A. (1980), « A theory of social custom, of which unemployment may be one consequence », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 94, No. 4, pp.749-775.
- Allouche, J. et I. Huault (2003), « Les ressources humaines. Au-delà des instruments : Les institutions », dans Allouche, J. (éditeur) *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, pp.743-744.
- Ansoff, I. (1987), *Corporate strategy*, Penguin.
- Argote, L., S. L. Beckman et D. Epple (1990), « The persistence and transfer of learning in industrial settings », *Management Science*, Vol. 36, No. 2, pp.140-154.
- Asch, S. E. (1951), « Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgement », dans Guetzkow, H. (éditeur) *Groups, leadership and men*, Carnegie Press, Pittsburgh, pp.177-190.
- Bandura, A. (1977), *Social learning theory*, Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action*, Prentice-Hall.
- Banerjee, A. V. (1992), « A simple model of herd behavior », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 107, No. 3, pp.797-817.
- Bardon, T. (2007), « Quel est le rôle des cabinets de conseil en management dans la dynamique du savoir collectif managérial ? Une approche néo-institutionnelle », *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal, 6-9 juin.
- Barney, J. B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99-120.
- Barreto, I. et C. Baden-Fuller (2006), « To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences », *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 7, pp.1559-1581.

- Barthélemy, J. (2002), « Comment l'externalisation vient aux entreprises », *Expansion Management Review*, No. mars, pp.44-53.
- Baudonnière, P.-M. (1997), *Le mimétisme et l'imitation*, Flammarion, *Dominos*.
- Baum, J. A. C. et P. Ingram (1998), « Survival-enhancing learning in the manhattan hotel industry, 1898-1980 », *Management Science*, Vol. 44, No. 7, pp.996-1016.
- Baum, J. A. C., S. Xiao Li et J. M. Usher (2000), « Making the next move: How experiential and vicarious learning shape locations of chains' acquisitions », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 4, pp.766-801.
- Beckman, C. M. et P. R. Haunschild (2002), « Network learning: The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, pp.92-124.
- Belmondo, C. (2006), « La fabrique du diagnostic stratégique : Vers une taxonomie des pratiques dans une cellule de veille concurrentielle », dans Golsorkhi, D. (éditeur) *La fabrique de la stratégie : Une perspective multidimensionnelle*, Institut Vital Roux, Vuibert, pp.153-171.
- Bensedrine, J. et B. Demil (1998), « L'approche néo-institutionnelle des organisations », dans Laroche, H. et J.-P. Nioche (éditeurs), *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Institut Vital Roux, Vuibert, pp.85-110.
- Bikhchandani, S. et S. Sharma (2000), « Herd behavior in financial markets: A review », *IMF Working Paper*, No. 00/48.
- Bikhchandani, S., D. Hirshleifer et I. Welch (1992), « A theory of fads, fashion, custom, and cultural change as informational cascades », *The Journal of Political Economy*, Vol. 100, No. 5, pp.992-1026.
- Bourgeois, C. (2006), « Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode », *XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy - Genève, 13-16 juin.
- Bourgeois, L. J., Iii et K. M. Eisenhardt (1988), « Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry », *Management Science*, Vol. 34, No. 7, pp.816-835.
- Brewer, M. B. (1991), « The social self: On being the same and different at the same time », *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 17, pp.475-482.
- Burns, L. R. et D. R. Wholey (1993), « Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and interorganizational networks », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 1, pp.106-138.
- Burt, R. S. (1982), *Toward a structural theory of action*, Academic.
- Burt, R. S. (1983), « Cohesion versus structural equivalence as a basis for network subgroups », dans Burt, R. S. et J. Minor (éditeurs), *Applied network analysis*, Sage, Beverly Hills, pp.262-282.
- Burt, R. S. (1987), « Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence », *The American Journal of Sociology*, Vol. 92, No. 6, pp.1287-1335.
- Cho, D.-S., D.-J. Kim et D. K. Rhee (1998), « Latecomer strategies: Evidence from the semiconductor industry in japan and korea », *Organization Science*, Vol. 9, No. 4, pp.489-505.
- Cool, K., L.-H. Roller et B. Leleux (1999), « The relative impact of actual and potential rivalry on firm profitability in the pharmaceutical industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 1, pp.1-14.
- Cooper, R. (1982), « New product success in industrial firms », *Industrial Marketing Management*, Vol. 11, No. 3, pp.215-223.
- Cyert, R. M. et J. G. March (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall.
- D'aveni, R. (1995), *Hypercompetition*, Vuibert.
- Dacin, M. T. (1997), « Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms », *The Academy of Management Review*, Vol. 40, No. 1, pp.46-81.
- Darr, E. D., L. Argote et D. Epple (1995), « The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises », *Management Science*, Vol. 42, pp.1750-1762.
- Deephouse, D. L. (1996), « Does isomorphism legitimate? », *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp.1024-1039.
- Deephouse, D. L. (1999), « To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 2, pp.147-166.
- Demil, B. et X. Lecocq (2006), « La malédiction des suiveurs : Mimétisme, mortalité et lock-in cognitif », *XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy - Genève, 13-16 juin.
- Denrell, J. (2003), « Vicarious learning, undersampling of failure, and the myths of management », *Organization Science*, Vol. 14, No. 3, pp.227-243.
- Desreumaux, A. (2004), « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », dans Huault, I. (éditeur) *Institutions et gestion*, Vuibert (Fnege), pp.29-47.
- Dimaggio, P. J. et W. W. Powell (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp.147-160.
- Doosje, B., N. Ellemers et R. Spears (1999), « Commitment and intergroup behavior », dans Ellemers, N., R. Spears et B. Doosje (éditeurs), *Social identity*, Blackwell.
- Dornier, R. (2004), *Représentations concurrentielles, groupes stratégiques et performance : Le cas du secteur français de la production de voyages*, Thèse de doctorat, CREPA, Université Paris Dauphine.

- Dumez, H. et A. Jeunemaitre (1995), « Savoirs et décisions : Réflexions sur le mimétisme stratégique », dans Charue-Duboc, F. (éditeur) *Des savoirs en action : Contribution de la recherche en gestion*, L'Harmattan.
- Dumez, H. et A. Jeunemaitre (1996), « Information et décision stratégique en situation d'oligopole : L'exemple du secteur cimentier », *Revue Economique*, Vol. 47, No. 4, pp.995-1012.
- Dupuy, J.-P. (2003), *La panique*, Les empêcheurs de penser en rond, Le Seuil.
- Durand, R. et R. Calori (2006), « Sameness, otherness? Enriching organizational change theories with philosophical considerations on the same and the other », *The Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 1, pp.93-114.
- Ehrmann, J. (1963), « Mensonge romantique et vérité romanesque by rené girard », *The French Review*, Vol. 37, No. 1, pp.111-112.
- Elsbach, K. D. (1999), « An expended model of organizational identification », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 21, pp.163-200.
- Favereau, O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », *Revue Economique*, Vol. 40, No. 2, pp.273-328.
- Fiegenbaum, A. et H. Thomas (1995), « Strategic groups as reference groupes: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 6, pp.461-476.
- Fligstein, N. (1985), « The spread of the multidivisional form among large firms: 1919-1979. », *American Sociological Review*, Vol. 50, pp.377-391.
- Fligstein, N. (1990), *The transformation of corporate control*, Harvard University Press.
- Fligstein, N. (1991), « The structural transformation of american industry: The causes of diversification in the largest firms, 1919-1979 », dans Powell, W. W. et P. J. Dimaggio (éditeurs), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago, pp.311-336.
- Gense, P. (2003), « Introduction générale », dans Amblard, M. (éditeur) *Conventions & management*, de boeck.
- Girard, R. (1972), *La violence et le sacré*, Bernard Grasset.
- Girard, R. (2003), *Le sacrifice*, Bibliothèque nationale de France, *Conférences del duca*.
- Golder, P. et G. Tellis (1993), « Pioneering advantage: Marketing logic or marketing legend », *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 158-170.
- Golsorkhi, D. (2006a), « Vers une compréhension pratique de la pratique stratégique », dans Golsorkhi, D. (éditeur) *La fabrique de la stratégie : Une perspective multidimensionnelle*, Institut Vital Roux, Vuibert, pp.9-26.
- Golsorkhi, D. (2006b), *La fabrique de la stratégie : Une perspective multidimensionnelle*, Institut Vital Roux - Vuibert.
- Gomez, P.-Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Economica.
- Gomez, P.-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions.
- Gomez, P.-Y. (1997), « Informations et conventions : Le cadre du modèle général », *Revue française de Gestion*, No. 112, pp.64-77.
- Gomez, P.-Y. (1999), « De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de conventions ? », *Les cahiers de l'Artemis*, No. 2, pp.131-147.
- Gomez, P.-Y. et B. C. Jones (2000), « Conventions: An interpretation of deep structure in organizations », *Organization Science*, Vol. 11, No. 6, pp.696-708.
- Greve, H. R. (1996), « Patterns of competition: The diffusion of a market position in radio broadcasting », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 1, pp.29-60.
- Greve, H. R. (1998), « Performance, aspirations, and risky organizational change », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 1, pp.58-86.
- Hasselbladh, H. et J. Kallinikos (2000), « The project of rationalization: A critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies », *Organization Studies*, Vol. 21, No. 4, pp.697-720.
- Hatfield, E., J. T. Cacioppo et R. L. Rapson (1994), *Emotional contagion*, Paris, Cambridge University Press.
- Haunschild, P. R. et A. S. Miner (1997), « Modes of interorganizational imitation: The effect of outcome salience and uncertainty », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 3, pp.472-500.
- Haunschild, P. R. et C. M. Beckman (1998), « When do interlocks matter?: Alternate sources of information and interlock influence », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 4, pp.815-844.
- Haunschild, P. R. et B. N. Sullivan (2002), « Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 4, pp.609-643.
- Haveman, H. A. (1993), « Follow the leader: Isomorphism and entry into new markets », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 4, pp.593-627.
- Henisz, W. J. et A. Delios (2001), « Uncertainty, imitation, and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-1996 », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 3, pp.443-475.
- Hirigoyen, G. (2007), « Biais comportementaux et mécanismes régulateurs dans la succession de l'entreprise familiale », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, Vol. 1, No. 1, pp.67-90.
- Hogg, M. A. (2001), « Social categorization and group behavior », dans Hogg, M. A. et S. Tindale (éditeurs), *Blackwell handbooks of social psychology: Group processes*.
- Hogg, M. A. et S. C. Hains (1996), « Intergroup relations and group solidarity: Effects of group identification and social beliefs on depersonalized attraction », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, pp.295-309.
- Huault, I. (2002), « Paul dimaggio et walter w. Powell : Des organisations en quête de légitimité », dans Charreire, S.

- et I. Huault (éditeurs), *Les grands auteurs en management*, Editions EMS, pp.100-112.
- Huault, I. (2004), *Institutions et gestion*, Vuibert (FNEGE).
- Huber, G. P. (1991), « Organizational learning: The contributing processes and the literatures », *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp.88-115.
- Huff, A. S. (1982), « Industry influences on strategy reformulation », *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 2, pp.119-131.
- Hunt, M. S. (1972), *Competition in the major home appliances industry, 1960-70*, Thèse de doctorat, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Ingram, P. et J. A. C. Baum (1997), « Opportunity and constraint: Organizations' learning from the operating and competitive experience of industries », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp.75-98.
- Isaac, H. (1996), « L'apport de la théorie des conventions à l'analyse de la qualité dans les services », *Cahier de recherche CREPA*, Vol. 36.
- Jones, S. R. G. (1984), *The economics of conformism*, Blackwell.
- Keynes, J. M. (1934), *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Payot.
- Keynes, J. M. (1937), « La théorie générale de l'emploi », dans Keynes, J. M. (éditeur) *La pauvreté dans l'abondance*, Gallimard, pp.240-260, rééd. 2002.
- Knight, F. (1921), *Risk, uncertainty and profit*, Houghton Mifflin, (édition originale 1921).
- Kraatz, M. S. (1995), « The role of interorganizational networks in shaping strategic adaptation: Evidence from liberal arts colleges », *Academy of Management Proceedings*, pp.246-250.
- Kraatz, M. S. (1998), « Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change », *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6, pp.621-643.
- Labianca, G. et J. F. Fairbank (2005), « Interorganizational monitoring: Process, choices, and outcomes », dans Szulanski, G., J. Porac et Y. Doz (éditeurs), *Advances in strategic management: Strategy process*, Elsevier, pp.117-150.
- Lant, T. K. et J. C. Baum (1995), « Cognitive sources of socially constructed competitive groups », dans Scott, W. R. et S. Christensen (éditeurs), *The institutional construction of organizations*, Sage Publications, pp.15-37.
- Latour, B. (2006), *Changer de société. Refaire de la sociologie*, La Découverte.
- Levinthal, D. A. et J. G. March (1993), « The myopia of learning », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. Special Issue Organizations, Decision Making and Strategy, pp.95-112.
- Levitt, B. et J. G. March (1988), « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp.319-340.
- Levitt, T. (1966), « Innovative imitation », *Harvard Business Review*, Vol. 44, No. 5, pp.63-70.
- Lieberman, M. B. et D. B. Montgomery (1988), « First-mover advantages », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. Summer, pp.41-58.
- Lieberman, M. B. et S. Asaba (2006), « Why do firms imitate each other? », *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp.366-385.
- Lounsbury, M. (2008), « Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, No. 4-5, pp.349-361.
- Lu, J. W. (2002), « Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice », *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 1, pp.19-37.
- March, J. G. (1981), « Decisions in organizations and theories of choice », dans Van De Ven, A. et W. F. Joyce (éditeurs), *Perspectives on organization design and behavior*, Wiley, New-York, pp.205-244.
- March, J. G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp.71-87.
- March, J. G. et J. P. Olsen (1989), *Rediscovering institutions: The organizational basic of politics*, Free Press.
- Maris, B. (2007), *Keynes ou l'économiste citoyen*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 2ème.
- Maris, B. et G. Dostaler (2009), *Capitalisme et pulsion de mort : Freud et Keynes*, Albin Michel.
- Massini, S., A. Y. Lewin et H. R. Greve (2005), « Innovators and imitators: Organizational reference groups and adoption of organizational routines », *Research Policy*, Vol. 34, No. 10, pp.1550-1569.
- Mbengue, A. (1992), *Les groupes stratégiques réexaminés : Une approche perceptuelle*, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.
- Meyer, J. W. et B. Rowan (1977), « Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol. 93, pp.340-363.
- Miner, A. S. et P. Haunschild (1995), « Population level learning », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17, pp.115-166.
- Miner, A. S. et S. J. Mezias (1996), « Ugly duckling no more: Pasts and futures of organizational learning research », *Organization Science*, Vol. 7, No. 1, pp.88-99.
- Miner, A. S. et S. V. Raghavan (1999), « Interorganizational imitation: A hidden engine of selection », dans McKelvey, B. et J. A. C. Baum (éditeurs), *Variations in organization science: In honor of Donald T. Campbell*, Sage, London, U.K., pp.35-62.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand et J. Lampel (1999), *Safari en pays stratégie*, Village Mondial.
- Moschetto, B.-L. (1997), *Le caractère mimétique du comportement des intervenants financiers*, Thèse de doctorat, CEREG, Université Paris-Dauphine.

- Mouricou, P. (2006), « Toujours la même chanson : Les logiques mimétiques des radios musicales », *Revue française de Gestion*, Vol. 32, No. 164, pp.77-94.
- Orléan, A. (1997), « Jeux évolutionnistes et normes sociales », *Economie Appliquée*, Vol. L, No. 3, pp.177-198.
- Orléan, A. (2004), « L'économie des conventions : Définition et résultats », dans Orléan, A. (éditeur) *Analyse économique des conventions*, Presses universitaires de France, pp.9-48.
- Paicheler, H. et S. Moscovici (1984), « Suivismisme et conversion », dans Moscovici, S. (éditeur) *Psychologie sociale*, Presses Universitaires de France.
- Palmer, D. et B. M. Barber (2001), « Challengers, elites, and owning families: A social class theory of corporate acquisitions in the 1960s », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 1, pp.87-120.
- Palmer, D. A., P. D. Jennings et X. Zhou (1993), « Late adoption of the multidivisional form by large U.S. Corporations: Institutional, political, and economic accounts », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 1, pp.100-131.
- Paniagiotou, G. (2007), « Reference theory: Strategic groups and competitive benchmarking », *Management Decision*, Vol. 45, No. 10, pp.1595-1621.
- Porac, J. F., H. Thomas et C. Baden-Fuller (1989), « Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers », *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 4, pp.397-416.
- Porter, M. E. (1979), « The structure within industries and companies' performance », *Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, No. 2, pp.214-227.
- Porter, M. E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.
- Porter, M. E. (1996), « What is strategy? », *Harvard Business Review*, No. November-December, pp.61-78.
- Powell, W. W. (1991), « Expanding the scope of institutional analysis », dans Powell, W. W. et P. J. DiMaggio (éditeurs), *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, London, pp.183-203.
- Powell, W. W. et P. J. DiMaggio (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press.
- Pupion, P.-C. et E. Montant (2004), « Le rôle du mimétisme dans les choix fiscaux », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Vol. 10, No. 1, pp.103-126.
- Pupion, P.-C. et E. Leroux (2006), « Diffusion des ERP et comportements mimétiques », *XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy - Genève, 13-16 juin.
- Rogers, E. M. (2003), *Diffusion of innovations*, Free Press, 5th.
- Romelaer, P. et G. Lambert (2001), « Décisions d'investissement et rationalités », dans Charreaux, G. (éditeur) *Images de l'investissement - au-delà de l'évaluation financière : Une lecture organisationnelle et stratégique*, Vuibert, pp.169-230.
- Scharfstein, D. S. et J. C. Stein (1990), « Herd behavior and investment », *The American Economic Review*, Vol. 80, No. 3, pp.465-479.
- Schelling, T. (1960), *The strategy of conflict*, Harvard University Press.
- Schnaars, S. P. (1986), « When entering growth markets, are pioneers better than proachers? », *Business Horizons*, No. March-April, pp.27-36.
- Schnaars, S. P. (1994), *Managing imitation strategies*, The Free Press.
- Scott, W. R. (1987), « The adolescence of institutional theory », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 4, pp.493-511.
- Scott, W. R. (1992), *Organizations: Rational, natural, and open systems*, Prentice Hall, 3d.
- Scott, W. R. (1995), *Institutions and organizations*, SAGE Publications.
- Shamsie, J., C. Phelps et J. Kuperman (2004), « Better late than never: A study of late entrants in household electrical equipment », *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 1, pp.69-84.
- Shankar, V., G. Carpenter et L. Krishnamurthi (1998), « Late mover advantage: How innovative late entrants outsell pioneers », *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, pp.54-70.
- Shankar, V., G. S. Carpenter et L. Krishnamurthi (1999), « The advantages of entry in the growth stage of the product life cycle: An empirical analysis », *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 2, pp.269-276.
- Sherif, M. (1935), « A study of some factors in perception », *Archives of Psychology*, No. 187.
- Sigal, L. V. (1973), *Reporters and officials: The organization and politics of newsmaking*, D C Heath & Co.
- Srinivasan, R., P. Haunschild et R. Grewal (2007), « Vicarious learning in new product introductions in the early years of a converging market », *Management Science*, Vol. 53, No. 1, pp.16-28.
- Suchman, M. C. (1995), « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp.571-610.
- Sugden, R. (1986), *The economics of rights, co-operation and welfare*, Blackwell.
- Sugden, R. (1989), « Spontaneous order », *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 3, No. 4, pp.83-97.
- Tajfel, H. et J. C. Turner (1986), « The social identity theory of intergroup behavior », dans Worchel, S. et W. G. Austin (éditeurs), *Psychology of intergroup relations*, Nelson-Hall, Chicago.
- Tarde, G. D. (1890), *Les lois de l'imitation*, Les empêcheurs de penser en rond, le Seuil.
- Tolbert, P. S. et L. G. Zucker (1983), « Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935 », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 1, pp.22-39.

- Turner, G. (1985), « Social categorization and the self concept: A social cognitive theory of group behavior », *Advances in group processes*, Vol. 2, pp.77-122.
- Turner, G. (1999), « Some current issues in research on social identity and self-categorization theories », dans Ellemers, N., R. Spears et B. Doosje (éditeurs), *Social identity*, Blackwell Publishers, pp.6-34.
- Turner, J. C. et al. (1987), *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Basil Blackwell.
- Van Hoorebeke, D. (2008), « L'émotion et la prise de décision », *Revue française de Gestion*, No. 2008, pp.33-44.
- Vermeulen, F. et T. Wang (2005), « Imitation or distinction: Strategic responses to social reference groups », *EURAM*, Munich, 4-7 mai 2005.
- Warnier, V. et X. Lecocq (2007), « L'émergence de la mode dans un secteur : Une stratégie collective », dans Roy, F. et S. Yami (éditeurs), *Stratégies collectives*, Editions EMS, Paris, pp.221-246.
- Westphal, J. D., R. Gulati et S. M. Shortell (1997), « Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of tqm adoption », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 2, pp.366-394.
- Westphal, J. D., M.-D. L. Seidel et C. J. Stewart (2001), « Second-order imitation: Uncovering latent effects of board network ties », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. December, pp.717-747.
- Whalen, G. (1992), « The determinants and performance effects of rivalry in local banking markets », *Quarterly Journal of Business and Economics*, Vol. 31, No. 2, pp.38-52.
- Whittington, R. (2006), « Completing the practice turn in strategy research », *Organization Studies*, Vol. 27, No. 5, pp.613-634.
- Williamson, I. O. et D. M. Cable (2003), « Organizational hiring patterns, interfirms network ties, and interorganizational imitation », *The Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 3, pp.349-358.
- Zhang, S. et A. B. Markman (1998), « Overcoming the early entrant advantage: The role of alignable and nonalignable differences », *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, No. 4, pp.413-426.
- Zucker, L. G. (1977), « The role of institutionalization in cultural persistence », *American Sociological Review*, Vol. 42, No. 5, pp.726-743.