

L'influence de l'effet de l'incertitude sur l'imitation des pratiques concurrentielle des petites et moyennes entreprises: une recension de la littérature

The influence of the effect of uncertainty on the imitation of competitive practices in small and medium-sized enterprises: a review of the literature

Oumarou ISSA

Enseignant Université de Ngaoundéré Cameroun

Laboratoire de Recherche en Economie et de Gestion des Organisations (LAREGO)

oumarouissa2003@yahoo.fr

Hamadou BOUKAR

Professeur Université de Ngaoundéré Cameroun

Laboratoire de Recherche en Economie et de Gestion des Organisations (LAREGO)

hamadouboukar@yahoo.fr

Victor TSAPI

Professeur titulaire Université de Ngaoundéré Cameroun

Laboratoire de Recherche en Economie et de Gestion des Organisations (LAREGO)

vtsapi@yahoo.fr

Date de soumission : 09/03/2020

Date d'acceptation : 20/04/2020

Pour citer cet article :

ISSA O. & al (2020), « L'influence de l'effet de l'incertitude sur l'imitation des pratiques concurrentielle des petites et moyennes entreprises: une recension de la littérature », Revue Internationale des Sciences de Gestion. « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 201 – 222

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3776054>

Résumé

L'imitation entre les entreprises a fait l'objet de nombreuses études. Plusieurs théories ont été développées essentiellement dans le domaine du marché financier, et sur les grands groupes d'entreprises à des fins d'explication des causes et des conséquences des pratiques d'imitation. Relativement aux causes, l'accent est mis surtout sur l'incertitude. Toutefois, le rôle de l'incertitude sur l'imitation des pratiques concurrentielles reste non tranché. S'il est vrai que quelques études ont porté sur la relation entre incertitude et imitation, nous devons souligner que celles-ci se sont peu penchées sur l'influence de l'incertitude sur l'imitation, en considérant l'incertitude comme une variable tridimensionnelle. Ce qui expliquerait peut être leurs résultats divergents. Cette recherche s'oriente dans l'approche de (Gabana & Terlaak, 2013) qui ont considéré l'incertitude comme un variable tridimensionnelle, mais en l'appliquant à la PME, et en considérant l'imitation comme une variable à deux dimensions (imitation totale et imitation créative).

Mots Clés: Imitation ; Incertitude ; Pratiques concurrentielles ; PME ; Pays en développement

Abstract

Imitation between companies has been the subject of numerous studies. Several theories have been developed mainly in the field of the financial market, and on large groups of companies for the purpose of explaining the causes and consequences of imitation practices. With regard to the causes, the main emphasis is placed on uncertainty. However, the role of uncertainty in imitating competitive practices remains unclear. While it is true that some studies have focused on the relationship between uncertainty and imitation, we must emphasize that they have paid little attention to the influence of uncertainty on imitation, by considering uncertainty as a variable three-dimensional. This may explain their divergent results. This research is oriented in the approach of (Gabana & Terlaak, 2013) who considered uncertainty as a three-dimensional variable, but applying it to SME, and considering imitation as a two-dimensional variable (imitation total and creative imitation).

Key Words: Imitation; Uncertainty; Competitive practices; SMEs; Developing countries

Introduction

L'innovation génère des offres «nouvelles sur le monde, sur le marché ou sur une industrie», et la littérature existante la considère depuis longtemps, comme une stratégie essentielle qui confère aux entreprises un avantage concurrentiel (Garcia & Calantone 2002, p. 118). Cependant, l'imitation en tant que stratégie alternative à l'innovation a retenu moins l'attention jusqu'à récemment (Luo, Sun & Wang 2011; Shenkar 2010b). Pourtant, selon Levitt (1966) de nombreuses entreprises ont usé de la stratégie d'imitation pour se lancer dans les affaires. Parmi celles-ci, il cite notamment «IBM » dans le domaine de l'ordinateur; Texas Instruments dans le domaine des transistors; Holiday Inn dans le secteur de l'hôtellerie. De plus, l'auteur a fait valoir que l'imitation est non seulement plus répandue que l'innovation, mais est en réalité pour les entreprises une voie de croissance et de profits.

A la question de savoir pour quelles raisons les entreprises imitent ? Un nombre d'auteurs en explorant les conditions dans lesquelles les entreprises imitent se concentrant à la fois sur des variables sectorielles et spécifiques à l'entreprise (Li Pira, Cabigiosu & Campagnolo, 1998). Pour leur part, Lieberman & Asaba (2006), à partir de la revue de la littérature sur les raisons de l'imitation des entreprises allèguent que l'incertitude environnementale est cruciale pour expliquer les comportements d'imitation. L'incertitude apparaît ainsi comme un facteur important s'interférant dans les décisions d'imitation des dirigeants d'entreprises. Les recherches tentant de mettre en exergue la relation entre les deux concepts partent de deux expériences pionnières, celles d'Asch (1951) et de Sherif (1935) qui, chacun à sa manière a montré que l'incertitude peut engendrer l'imitation. Toutefois la raison de ce phénomène ne fait pas l'unanimité parmi les chercheurs de la communauté scientifique en la matière. Ce débat a engendré deux voies de recherches affiliées à la théorie de convention (Keynes, 1936 ; Lewis, 1969 et Gomez, 1997) et à la théorie de l'information en cascade (Bikhchandani & al. 1992 ; Bikhchandani & Sharma , 2001 et Marsat, 2006). A la suite de ces deux traditions de recherche, de nombreux travaux ont été menés et abouti à des résultats qui ne font pas consensus. D'aucuns (Haunschild & Miner 1997, Henisz & Delios 2001, Rao & al., 2001) ont montré que l'incertitude entraîne l'imitation. D'autres en revanche trouvent que l'incertitude ne mène pas forcément à l'imitation (Haunschild, 1994 et Greve, 2009). D'autres encore soutiennent que l'imitation peut se faire en l'absence d'incertitude (Haunschild, 1994 et Greve, 2009) ou peu ne

pas se faire en présence d'incertitude (Strang & Still, 2006). Nous voyons donc que le débat reste ouvert. Face à ce lien ambivalent entre incertitude et imitation, un autre groupe de chercheurs ont décidé de considérer l'incertitude comme une variable à dimensions multiple. Dans la lignée de ces travaux, on retrouve (Haunschild & Miner 1997 ; Gaba & Terlaak, 2013). Les deux derniers auteurs ont singulièrement essayé de voir comment les différents types d'incertitudes pouvaient modérer la décision des actionnaires de sociétés à capital-risque à sortir de ces dernières. Malgré l'importance de leurs contributions à la recherche empirique, les deux auteurs considèrent l'imitation, comme une variable uniforme, ignorant la richesse des alternatives d'imitation. En effet, plusieurs auteurs ont souligné que l'imitation peut prendre deux formes: totale et créative (Luo, Sun & Wang 2011; Shenkar 2010 a, b).

Pour combler ces divers fossés, ce travail ambitionne de voir jusqu'à quel point l'incertitude influence les différents types d'imitation, à savoir l'imitation pure et l'imitation créative des dirigeants des PME¹ dans un pays en développement, soit le Cameroun². Autrement dit, **quelles sont les effets des types d'incertitudes sur les formes d'imitation des pratiques concurrentielles des PME.**

Comme premier apport, l'étude se donne pour objectif de synthétiser les travaux qui depuis quelques années ont abordé cet aspect de l'influence de l'incertitude. Cet exercice va aboutir à la formulation de certaines hypothèses qui seront ensuite testées dans la suite de la recherche.

Pour ce faire, nous commençons par la présentation des définitions et les dimensions des deux concepts à relier, notamment l'imitation et l'incertitude. La deuxième section est constituée de deux points. Le premier point contient la théorie de l'information en cascade, les travaux empiriques sur l'incertitude et imitation. Dans le second point, nous analyserons les liens

¹ Le choix de la PME n'est pas neutre. En effet, il est aujourd'hui non seulement connu que le poids de ces entités dans l'économie des pays est important, mais elles sont aussi menacées par la concurrence mondiale (ANANGA ONANA. A & al. 2020). A cela s'ajoute la collision de la PME avec l'incertitude. En effet, Marchesnay (1992) affirme que les PME évoluent dans l'environnement où elles subissent l'incertitude du marché, l'incertitude de la technologie, et même l'incertitude de la rentabilité.

² Quant au Cameroun, c'est sa situation de pays en transition économique qui a orienté le choix. L'imitation se manifesterait beaucoup plus dans les pays en voie de développement (Lee et Zhou, 2013).

hypothétiques incluant les différentes formes d'incertitude et les dimensions de l'imitation des pratiques concurrentielles discutées. Cet exercice va déboucher sur la présentation du modèle de recherche. Enfin, en conclusion, nous montrerons les limites de cette analyse et les problèmes qu'elle pose du côté de l'application qui suivra.

1- Les concepts imitation et incertitude

1.1-L'imitation : définition et dimensions

1.1.1-Définition

Soulignons que l'imitation est un concept qui tire son origine du terme mimétisme, issue du monde animal. Dans ce sens, le mimétisme désigne la capacité d'un animal à prendre l'apparence de son milieu ou d'un autre animal. Dans le domaine des organisations, les auteurs ne s'accordent pas sur la définition à lui consacrer. Il est souvent confondu par certains auteurs à l'imitation (Bourkha & Belfellah, 2017). Dans ce sens, la définition la plus souvent reprise par les auteurs en management est celle de Baudonnière (1997), décrivant les trois étapes nécessaires à l'imitation ; une organisation modèle présente une pratique à une date donnée, la compagnie en question expose le modèle et l'organisation imitatrice adopte la pratique au temps $t+x$, où x est l'origine de la période de temps. Dans cette définition la pratique est considérée comme le résultat de l'imitation. Toutefois, pour Haunschild (1993), les conditions utilisées par ces chercheurs pour justifier la présence d'un comportement d'imitation sur le marché est difficilement soutenable, car elles sont insuffisantes pour montrer que la pratique de l'organisation imitatrice est le seul résultat de l'imitation. L'auteur comme Baudonnière (1997) le différencie nettement du mimétisme par son caractère intentionnel. Dans cette perspective, l'imitation c'est calquer, ou de chercher à calquer un comportement, une action d'autrui (Mouricou, 2009). L'imitation est un acte volontaire et l'imitateur choisit l'objet à imiter (Baudonnière, 1997). L'imitation consiste à reproduire ce qui est fait auparavant. Pour que l'imitation se réalise, il faut que l'attitude, le geste du prototype soit décrypter précisément, afin que l'objet et son clown puissent être comme similaires. Cette dernière conception de l'imitation est adoptée par les auteurs se revendiquant du champ de la stratégie (Mouricou, 2006 ; Bensebaa, 2000), dans lequel l'imitation inter-organisationnelle est conçue de manière restrictive, appelée l'« *imitation concurrentielle* », une forme d'imitation entre organisations concurrentes. Notre étude s'inscrivant dans le champ de la stratégie d'entreprise, l'approche

d'« *imitation concurrentielle* » sera au cœur de nos analyses. Ainsi l'imitation est conçue dans notre étude comme une décision volontaire des PME de copier les pratiques, les produits et les services des entreprises concurrentes.

1.1.2- Les dimensions

Il existe un nombre relativement peu d'auteurs qui ont travaillé sur les types d'imitation, et effectué un classement selon le degré d'imitation de l'acte d'imité (Mouricou, 2009 ; Julien, 1996 ; Blaize, 1999 ; Lee & Zhou, 2013). Les dimensions qui ressortent de ces auteurs sont au nombre de deux : l'imitation créative et l'imitation totale.

1.1.2.1- l'imitation totale

L'imitation totale a pour objectif de détruire l'avantage de l'innovateur. L'imitation peut créer une asymétrie de profit simplement par une petite modification dans la pratique ou les caractéristiques des produits (Philippe, 1984). L'imitation peut être profitable, dans la mesure où elle permet à l'imitateur d'éviter les dépenses en R&D et les risques associés à la création du marché. Une large part d'auteurs définit l'imitation comme une copie identique de l'innovation. Pour d'autres, l'imitation est définie comme une copie de certain élément particulier d'une pratique innovatrice d'un concurrent, tout en préservant une différenciation en termes de fonctionnalité, de prix, d'implémentation et de la publicité concernant le produit (Schnaars, 1994). La définition précédente se retrouve souvent dans les travaux portant sur le comportement d'imitation des entreprises de services. Une entreprise imite totalement un service en ayant une politique commerciale qui lui est propre. Cependant pour les marchés des biens, l'imitation totale peut être associée à la contrefaçon, comme une falsification, et peut être considérées comme légale en cas d'une absence ou d'une expiration des barrières légales d'imitation (Schnaars, 1994). L'entreprise innovatrice ignore l'imitatrice, aussi longtemps qu'elle ne soit pas attaquée frontalement, à moins qu'elle soit protégée par un brevet qui interdit l'imitation totale. L'entreprise innovatrice peut être aussi conciliante si la réaction sur le marché par imitation totale est moins intense que celle de l'imitation créative (Schnaars, 1994; Lee et Zhou, 2012). Pour Posen & al. (2013), l'imitation parfaite représente une appropriation unilatérale de flux d'informations de l'entreprise innovatrice vers l'entreprise imitatrice. Le processus d'imitation totale est constitué seulement des informations et du savoir-faire de l'innovateur. Ce type d'imitation est totale et exploite uniquement les informations et les savoirs-faires de l'innovateur

((Philippe, 1984). L'imitation totale est aussi définie comme l'imitation pure d'une nouvelle idée et les résultats de cette idée (Bolton, 1993).

1.1.2.2- l'imitation créative

L'imitation ne signifie pas parfois cesser d'innover. Bolton (1993) note que l'imitation est à la fois le suivisme et l'appropriation. D'après Le Duff & Maisseu (1991), l'imitation peut être perçue comme une appropriation par les imitateurs des pratiques des innovateurs. A la suite de ces derniers auteurs, Philippe (1984) considère l'imitation comme une innovation avancée. Pour Bourkha (2015), l'imitation créative apparaît juste comme un acte qui dépend des connaissances et de l'information sur l'innovation venant de l'innovateur. Cela étant, l'imitation peut être perçue comme une copie exclusive de l'idée, et non des résultats de cette idée. Dans cette perspective, l'imitation être, au même titre que l'innovation, un acte générateur de l'avantage compétitif pour l'entreprise qui imite. L'adoption de l'imitation correspond à une image de la pratique répliquée intelligemment. Imiter intelligemment consiste pour une entreprise à adapter ou reformer des produits innovés (Kotler, 1997). L'entreprise peut alors choisir de commercialiser ses produits dans un marché différent en évitant une confrontation directe avec l'entreprise innovatrice. Elle peut également adoptée la forme d'imitation créative, afin de se positionner comme un leader du marché dans le futur (schnaars, 1994). L'imitation création se distingue de l'imitation totale dans la mesure où les imitateurs n'imitent pas pour reproduire la même chose, mais pour produire quelque chose de meilleur (Gallaud & Nayaradou, 2011). En ce sens, l'imitation n'est pas une simple réaction, mais une action meilleure (Levitt, 1966).

1.1.2- Définition et dimensions de l'incertitude

1.1.2.1-Définitions

Tout comme l'imitation, aucune définition de l'incertitude ne fait l'unanimité parmi les auteurs. Pour s'en rendre compte, il suffit de faire le tour de quelques définitions des auteurs de référence en la matière. Pour Lawrence & Lorsch (1967), l'incertitude peut se concevoir comme un déficit d'informations à propos des relations de cause à effet qui peuvent exister dans le monde du management. Ducam (1972) pour sa part le conçoit comme une incapacité à prévoir les conséquences potentielles d'une décision, tandis que Pfeffer & Salancik (1978) admettent que l'incertitude est une incapacité des individus à assigner des probabilités à des états futurs de la

nature. C'est une conception de l'incertitude que l'on retrouve aussi chez Knight (1921) qui définit l'incertitude comme découlant de l'incapacité des agents à connaître le lendemain.

Le caractère polysémique de l'incertitude rend ainsi difficile une prise de position dans chacune des approches. Toutefois, pour ne pas nous engluer dans le débat définitionnel au risque de laisser de côté l'essentiel, nous convenons tout simplement avec Milliken (1987) que l'incertitude peut être considérée comme une perception des managers par rapport aux différents problèmes qui se posent à eux. L'incertitude perçue par les managers peut les placer en situation de manque d'informations sur le changement en cours dans leur environnement, ou dans l'incapacité de prévoir les conséquences de ce changement sur leur organisation ou encore d'établir une réponse à mettre en œuvre.

1.1.2.1-dimensions de l'incertitude

L'incertitude est une variable fondamentale dans l'orientation des décisions des dirigeants des organisations. L'incertitude idiosyncratique, l'incertitude du marché et l'incertitude de l'incohérence de l'information constituent trois dimensions différentes (Huang et Salmon, 2004 ; Gabana & Terlaak ; 2013).

L'incertitude de l'entreprise reflète les résultats de l'entreprise (Avery & Zemsky ,1998) et est associée à l'instabilité de la performance de l'entreprise (Cochrane 2005, Kaplan & Schoar 2005). Ce type d'incertitude de l'entreprise entraîne l'incertitude idiosyncratique dans les décisions des entreprises.

En opposition avec l'incertitude qui découle de la mauvaise performance de l'entreprise qui est propre à chaque l'entreprise, l'incertitude du marché découle de complication des entreprises dans leurs prédictions de développements futurs du marché. Celle-ci rend également incertain les décisions des managers.

Enfin, l'incertitude de l'incohérence de l'information est celle qui ne découle pas de la difficulté de prédire l'avenir, mais résulte des difficultés que les entreprises rencontrent lors de l'interprétation des informations déduites des actions des autres entreprises. L'incertitude d'inférence survient, lorsque le décideur constate qu'un nombre d'entreprises imitent, tandis que d'autres ne le font pas. Cette incertitude résulte ainsi des incohérences d'informations reçues pour prendre la décision d'imitation.

Dans cette étude, nous nous intéressons à l'effet de ces formes d'incertitude sur les deux formes imitation, à savoir l'imitation totale et l'imitation créative.

2- Les effets postulés de l'incertitude sur l'imitation des pratiques concurrentielles

2.1- Apport de la théorie de l'information en cascade sur le phénomène d'imitation

Un certain nombre de théoriciens de la cascade informationnelle (Bikhchandani & al.,1992) avaient déjà insisté sur le rôle de l'environnement incertain dans la prise de décisions. La théorie de l'information en cascade stipule que dans une situation de l'incertitude, il est préférable pour un décideur rationnel d'ignorer sa propre information, et imiter les autres en raison de la fiabilité de leurs informations. Les agents économiques rationnels négligent leurs informations privées pour se conformer aux autres, déclenchant une cascade de comportements identiques. En effet, l'information divulguée par le comportement du groupe apparait plus crédible que les informations détenues individuellement par chacun de l'agent (Bikhchandani & Sharma, 2001 ; Marsat, 2006). Une importante part de la littérature étudiant des cascades informationnelles emprunte cette conception de l'imitation considérée, comme, attitude rationnelle, en la présentant comme l'optimisation d'une décision individuelle. D'après Orléan (1992), sur le marché financier, l'individu rationnel est appelé à lire les comportements d'achat et de vente des titres d'autres agents considérés comme résultantes d'informations dissimulées par ces derniers. L'attitude rationnelle de l'agent consiste à évaluer les crédibilités³ des informations privée et des autres avant de prendre la décision. Il considère son information s'il la juge meilleure. Et l'abandonne s'il pense que l'information des autres est plus précise (Bikhchandani, et al., 1992). Toutefois, ces auteurs montrent que dans certaines situations, comme celle de l'incertitude, quelle que soit la qualité de sa propre information, l'agent rationnel se doit de se conformer au groupe. L'information se transmet au sein du groupe, telle une cascade d'un agent à l'autre, étouffant toute information privée. Bien que plusieurs auteurs considèrent qu'imiter dans un environnement incertain est rationnel, une autre variable, comme la source d'information a été insérée et appliquée pour expliquer ce phénomène. Hirshleifer (1995) note que la transmission d'informations entre individus peut prendre différentes formes: les individus peuvent observer, soit toutes les informations détenues par les autres, soit le résultat de leurs calculs privés, soit uniquement les actions réalisées par les firmes ayant déjà été confrontées au choix. Les actions

³ Dans la littérature, la crédibilité est assimilée à la précision du signal

étant plus parlantes que les mots, et l'information portée par les actions étant la plus crédible, il considère que les agents observent uniquement les positions prises par autrui avant lui. Confronté à un choix, l'agent élabore un jugement initial à partir de son information privée. Il observe en outre les positions prises par d'autres agents avant lui et en infère leurs avis. Dans cette situation, l'agent économique pense disposer des informations imparfaites privées. Cela étant, l'agent est amené à les sous-estimer en estimant que les autres sont plus informés que lui-même (Mouricou, 2009). L'imitation devient un moyen pour accéder à des informations dont il ne dispose pas (Banerjee, 1992). Dans le même sillage, Lieberman & Asaba (2006) en décrivant le phénomène des «cascades d'informations», montre que dans des environnements incertains, le choix des pratiques de l'entreprise ne résulte pas seulement des critères rationnels et objectifs. Les entreprises observent les actions de leurs principaux concurrents et suivent leur comportement. Selon l'analyse des chaînes mimétiques, le dirigeant dispose de son information personnelle sur les avantages et inconvénients des pratiques, et connaît par ailleurs les choix faits par autrui grâce aux signaux reçus. Dans un contexte d'incertitude, les décideurs communiquant entre eux au moyen de réunions professionnelles et des revues spécialisées trouvent dans l'imitation une issue à l'incertitude. Toutefois, les actions de certaines entreprises ont plus de poids que d'autres si elles sont perçues comme disposant d'informations supérieures. Moschetto (1998) aborde dans le même sens, et relève aussi la différence entre les individus dans leur poids de crédibilité que les autres agents leur confèrent. C'est la notion de « leader d'opinion » qui est mise en exergue ici. Mouricou (2006) à la suite de Hishleifer & Teoh (2003), note que quand Warren Buffet achète un titre, le cours s'envole. L'imitation devient, face à l'incertitude, une recherche d'information : s'il ne sait pas, les autres savent peut être. Face à l'incertitude, il peut du moins se justifier par référence aux autres. Le mimétisme des pratiques des autres serait donc de nature informationnelle.

Pour que l'imitation des pratiques concurrentielles soit faite, il faut disposer d'un contexte de recherche dans lequel l'imitation soit décrite comme un problème de décision. De plus, explorer comment l'incertitude peut engendrer l'imitation nécessite un contexte de recherche dans lequel les décisions sont prises avec une incertitude considérable. Le contexte des PME remplit ces conditions. En effet, Marchenay (1997), montre que ces unités font face à différents types d'incertitude, tels que l'incertitude de rentabilité, de technologie et du marché. Compte tenu donc

de tout ce qui précède, nous pensons que la théorie de l'information en cascade est appropriée, d'autant plus qu'elle s'applique aux PME qui sont en permanence sous l'effet de l'incertitude.

2.2- Apport des travaux empiriques sur les liens entre incertitude et imitation

Quel est le rôle de l'incertitude dans la formation d'imitation inter organisationnelle? Une idée centrale dans le travail séminal de Cyert & March (1963) qui montre que l'imitation joue un rôle important dans la réponse des entreprises face à l'incertitude. Autrement dit, lorsque l'entreprise fait face à un environnement incertain, elle est susceptible d'imiter les pratiques de ses concurrents. Toutefois, la nature de la relation entre incertitude et l'imitation fait encore débat. Plusieurs travaux arguent que l'incertitude entraîne l'imitation (Greve 1995, Haunschild & Miner 1997, Henisz & Delios 2001, Rao & al. 2001). Dans son examen de la façon dont l'imitation est perçue à partir de différentes perspectives théoriques, Greve (1996) remarque que malgré leurs hypothèses variées, ces perspectives sont d'accord que l'incertitude conduit à l'imitation. *A contrario*, Haunschild (1994) et Greve, (2009) révèlent que l'incertitude ne mène pas forcément à l'imitation ; et l'imitation peut se faire en l'absence d'incertitude. Pour Strang & Still (2006), l'imitation peut ne pas se faire en présence d'incertitude. Constatant cet *imbroglio*, de la nature de la relation entre les deux concepts, d'autres auteurs (Haunschild et Miner 1997 ; Gaba & Terlaak, 2013) ont décomposé l'incertitude en plusieurs dimensions.

Notre recherche va dans le sens de Gabana & Terlaak (2013), car sa conceptualisation de l'incertitude est fondée sur les arguments consistant à décomposer l'incertitude en trois dimensions⁴. Cependant, elle est néanmoins distincte. Premièrement, comme dit *supra*, l'imitation est considérée, comme une variable à deux dimensions : l'imitation totale et l'imitation créative. Deuxièmement, nous nous concentrons sur les pratiques concurrentielles des PME, alors que les deux auteurs se sont penchés sur la décision de sorties des entreprises du capital-risque.

2.3- Les liens hypothétiques

Considérant que le manque de précision dans les informations privées de chaque entreprise (une conséquence de la rationalité limitée) est le déclencheur initial pour qu'une entreprise infère l'information des autres, les niveaux de types d'incertitude peuvent en outre impacter cet exercice inférentiel. Avery & Zemsky (1998), par exemple ont développé un modèle théorique pour

⁴ Pour la mise en exergue des différents types d'incertitude, voir liens hypothétiques

examiner comment différents types d'incertitudes sur les marchés affectent différemment les comportements des commerçants de bétails (moutons). Dans une étude empirique, Hwang & Salmon (2004) constatent que lorsque les marchés sont en crise et donc très incertains, les commerçants gardent moins de troupeau. De même Gabana & Terlaak (2013) trouvent que les différents types d'incertitudes conduisent différemment à l'imitation des sorties des entreprises du capital-risque. Dans une perspective très proche, nous étudions la manière dont l'imitation des pratiques concurrentielles des PME est impactée par trois types d'incertitudes, telles que défini précédemment: l'incertitude de l'entreprise, l'incertitude du marché, et l'incertitude de l'incohérence de l'information.

2.3.1- Le lien entre l'incertitude idiosyncratique et l'imitation des pratiques concurrentielles

L'incertitude de l'entreprise représente l'instabilité des résultats de l'entreprise (Avery & Zemsky, 1998). Pour (Cochrane 2005 & al., 2005), l'instabilité de la performance de l'entreprise est un problème auquel la majorité des entreprises sont exposées. Marchesney (1992) nous enseigne pour sa part que la PME fait face à l'incertitude de la rentabilité. L'incertitude de l'entreprise entraîne l'incertitude idiosyncratique dans les décisions des entreprises. Une telle situation renforce la propension de l'entreprise à imiter les pratiques concurrentielles. Les concurrences sur les marchés se sont amplifiées à cause de la globalisation. De même aujourd'hui, les goûts des consommateurs changent rapidement. Ces deux variables rendent les marchés instables, et entraînent l'incertitude de l'entreprise. Au-delà de « l'effet marché », les facteurs propres à l'entreprise, comme le capital humain et l'insuffisance des ressources peuvent augmenter l'instabilité de la rentabilité. Ceci est d'autant plus vrai dans le contexte camerounais. Selon Bello (2007), la majorité des PME camerounaises ont le problème de qualité des ressources humaines et de besoin en ressources financières. Feudjo (2004), dans sa Thèse trouve que le niveau de qualification des ressources humaines influence la rentabilité des entreprises. Selon Mars (1994), les informations volatiles introduisent des incertitudes dans la prise de décision des managers, parce qu'elles sont difficiles à interpréter. D'après Hirshleifer & Teoh (2003), les décideurs deviennent plus sensibles aux influences des autres, quand leurs propres informations sont difficilement décodables. C'est ainsi que certaines études en comptabilité montrent que lorsque les informations sont difficile à interpréter, les auditeurs et les analystes

imitent leurs pairs pour démêler la comptabilité de l'entreprise dont ils sont en charge (DeBondt & Forbes 1999, Kim & Pantzalis 2003).

Pour les décideurs, les données volatiles introduisent des incertitudes à leur prise de décision, parce qu'une volatilité élevée qui se manifeste par la variance élevée sont associée à des degrés plus élevés de caractère aléatoire (Mars 1994). En particulier, les données volatiles entravent les inférences, car une plus grande variance dans les observations interfère avec les estimations de leur distribution, ce qui rend difficile pour les décideurs l'interprétation ces observations (Hogarth 1987, Rhee & al, 2006). Les modèles d'élevage ont examiné les conséquences des données difficiles à interpréter. Hirshleifer & Teoh (2003) suggèrent que les décideurs deviennent plus sensibles aux influences informationnelles des autres, comme la difficulté d'interpréter leurs propres informations augmentent. C'est parce que les décideurs cherchent à rendre précis les décisions, dans la mesure où la difficulté à interpréter les données augmentent l'imprécision de leurs informations privées. La valeur de l'information déduite des autres (que, en somme, est probablement plus précise) augmente. C'est ainsi que les études montrent que les auditeurs et les analystes comptent plus fortement sur l'apprentissage par observation, pour démêler la comptabilité de leur entreprise (DeBondt & Forbes 1999, Kim & Pantzalis 2003).

En utilisant le concept de conformité informationnelle, défini comme la "conformité aux points de vue des autres" lorsque, le souci est de rendre des jugements précis et valables " (Cialdini & Trost 1998, p.162). (Coleman & al, 1958) montrent que la complexité de la tâche accroît la confiance dans les points de vue des autres pour faire un jugement. L'instabilité de la rentabilité actuelle complique les prédictions des rentabilités futures, et introduit ainsi de l'incertitude dans la décision de l'entreprise qui la pousse à imiter. Dans le même ordre d'idée, Gabana & Terlaak (2016), trouvent que l'incertitude résultant de la volatilité de la performance de l'entreprise a une influence positive sur la relation entre l'observation des entreprises sorties antérieurement des sociétés de capital-risque et la probabilité de sortie de l'entreprise.

De ce qui précède, nous pouvons ainsi émettre les deux hypothèses suivantes :

H1-1 : l'incertitude de l'entreprise influencerait le choix de la stratégie d'imitation créative des pratiques concurrentielles des PME ;

H1-2 : l'incertitude de l'entreprise influencerait le choix de la stratégie d'imitation pure des pratiques concurrentielles des PME.

2.3.2-le lien entre l'incertitude du marché et l'imitation des pratiques concurrentielles

Contrairement à l'incertitude qui découle de la volatilité des performances des entreprises, et qui est donc idiosyncratique pour l'entreprise, l'incertitude liée aux marchés instables est commune à toutes les entreprises. En compliquant leurs prévisions sur les développements futurs du marché, l'incertitude du marché rend également incertaines les décisions de l'entreprise (Gabana & Terlaak, 2013). Ce faisant, les actions des autres peuvent devenir moins informatives. Etant donné cette situation, l'hypothèse selon laquelle l'action reflète les informations, et que ces actions peuvent éclairer la prise de décision, peut être nuancé. Les théoriciens des organisations estiment que les entreprises accordent une attention particulière aux autres personnes qu'elles estiment bien informées (Baum & al. 2000, Greve 1998). De même, les modèles de l'information en cascade montrent que les décideurs s'intéressent davantage aux informations révélées par les «leaders de la mode», c'est-à-dire les décideurs censés avoir des informations particulièrement précises (Bikhchandani & al. 1998). L'on voit ainsi que la sélection des cibles à imiter est façonnée par la précision perçue des informations révélées. De même, la probabilité que le dirigeant s'appuie sur l'imitation en premier lieu devrait être faible. De façon précise, si les décideurs s'attendent à ce que des événements rendent les informations des autres non précises, la valeur de la déduction de ces informations diminue, car elles ne peuvent plus améliorer la précision de leurs décisions. Dans ce cas, ils se tournent moins vers l'imitation (Avery & Zemsky, 1996). Henisz & Delios (2004) vont aussi dans le même sens, en affirmant que dans le contexte des sorties de marchés étrangers, les sorties observées permettent aux gestionnaires d'inférer les calculs des autres sur le niveau de rentabilité attendu, et sur la base de leur évaluation de l'exactitude des résultats. Selon le signal d'information contenu dans ces observations, les responsables peuvent mettre à jour leurs convictions antérieures concernant les niveaux de rentabilité. En fait, la volatilité des marchés non seulement augmente l'incertitude (et donc l'imprécision) dans les informations déduites d'autres informations, mais également dans les informations privées des entreprises de référence. En conséquence, une moindre confiance dans les informations des autres n'implique pas que l'entreprise a acquis une relative confiance en ses propres informations. Etant donné qu'il est toujours incertain, il peut rechercher des informations auprès d'autres sources externes fiables. Dans cette perspective Strang & Still (2006) montrent que, à mesure que l'ambiguïté causale entourant les projets dans le secteur

bancaire augmente, les décideurs s'intéressent moins aux informations révélées par d'autres banques, et se tournent vers les informations fournies par les consultants et les universitaires. Une analyse plus détaillée révèle que la décision de chaque entreprise de quitter (ou d'entrer) la société du capital-risque ne tiendra pas compte de ces informations. Ce qui réduirait ainsi le recours à l'imitation.

En appliquant cette idée à notre contexte des PME, nous pouvons émettre les deux hypothèses suivantes:

H2-1 :l'incertitude du marché n'influencerait pas le choix de la stratégie d'imitation créative des pratiques concurrentielles

H2-2 :l'incertitude du marché n'influencerait pas le choix de la stratégie d'imitation pure des pratiques concurrentielles

2.3.3-Le lien entre l'incertitude de l'incohérence de l'information et l'imitation des pratiques concurrentielles

Notre dernier type d'incertitude ne découle pas de la difficulté de prédire l'avenir; elle découle plutôt des difficultés que rencontrent les entreprises, lorsqu'elles interprètent les informations déduites des actions d'autres entreprises. Plus particulièrement, cette situation s'observe quand un dirigeant voit certains concurrents imiter, alors que d'autres ne le font pas. Les modèles de l'information en cascade ou de comportement moutonnier ont été confrontés aux conséquences d'incohérences d'informations engendrant l'imitation. Selon Bikhchandani & al. (1998), lorsque le nombre de prédécesseurs qui adoptent le comportement étudié est égal au nombre de ceux qui le rejettent, les décideurs ignorent toutes les informations déduites des autres. L'idée qui se dégage de cette règle est que le recours à l'imitation devrait être réduit, lorsque les informations inférées ne sont pas concluantes. Dans le même sillage, Smith et Sørensen (2000, p. 372) suggèrent que l'imitation inférentielle décline, lorsque *«l'histoire n'offre aucune leçon décisive à quiconque»*, de sorte que les décideurs ne sont pas certains de ce qu'il faut déduire de la combinaison d'actions précédentes. Cameron (2005) fait référence à cette notion dans une étude empirique portant sur la mise à jour des croyances dans le contexte de l'évaluation des risques du changement climatique. En effet, Cameron montre que les décideurs confrontés à des informations externes conflictuelles réduisent l'attention portée à ces données, lors de la mise à jour de leurs informations personnelles. De même, les études en psychologie sociale sur la

conformité informationnelle révèlent que l'unanimité des informations révélées par d'autres est importante. En l'absence d'une telle unanimité, la confiance dans les informations des autres est réduite (Asch 1955, Morris & Miller 1975). Rhee et al. (2006), dans une étude des entreprises automobiles imitant les changements de largeur de niche entre elles développent un argument similaire. En effet, les deux auteurs trouvent que, lorsque la variance observée dans les changements de largeur de niche observés est grande, les entreprises imitent moins: *«Les décideurs confrontés à des exigences et des pratiques mimétiques contradictoires ont du mal à prendre une décision d'imitation»* (p. 504). Même si nous nous appuyons sur la théorie de l'information en cascade, alors que Rhee & al. (2006), sur la théorie institutionnelle, les arguments développés sont à peu près pareils. En effet, les deux approches postulent que les obstacles au traitement des informations observées, dus à des informations incohérentes ou à l'hétérogénéité réduisent l'imitation.

Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons émettre les hypothèses suivantes :

H3-1 : l'Incertitude résultant d'une incohérence dans l'information n'influencerait pas l'imitation créative ;

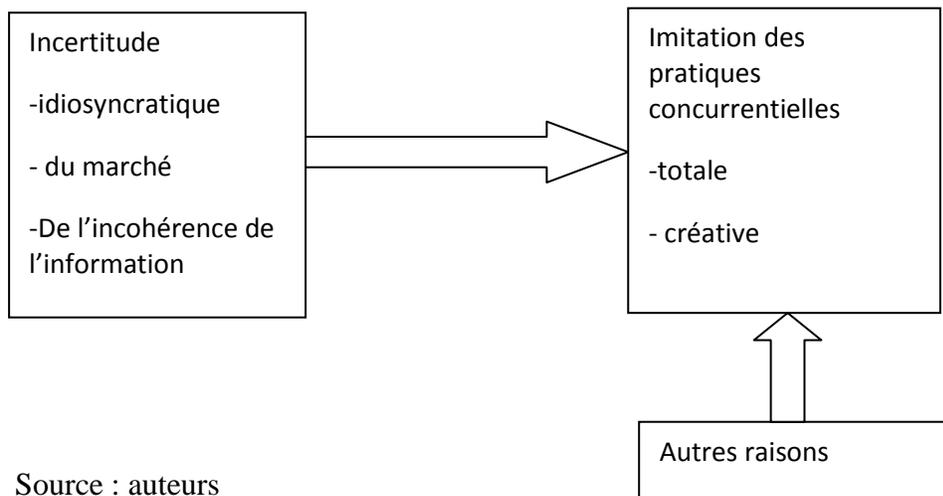
H3-2 : l'Incertitude résultant d'une incohérence dans l'information n'influencerait pas l'imitation pure.

2.3.4-Le modèle de recherche

En tenant compte de ce qui précède, nous avons élaboré le modèle conceptuel de notre recherche. Rappelons qu'un modèle n'est qu'une représentation partielle et simplifiée de la réalité ; son seul but étant d'aider à mieux comprendre et à mieux appréhender le phénomène. La vraie vie nous enseigne que chaque personne, chaque situation et chaque milieu possèdent sa dynamique propre et ses particularités, celles-ci ne pouvant pas être totalement généralisées; à la rigueur, cependant, elles peuvent servir d'illustrations. En outre, cette question de l'influence de types d'incertitude sur l'imitation des pratiques concurrentielles est d'autant plus difficile à répondre. Bien que l'incertitude apparaisse comme un facteur clef, généralement la littérature propose tout un éventail d'autres raisons qui influencent l'imitation des pratiques

concurrentielles. C'est dans ce sens que Mouricou (2009) en parlant des raisons de l'imitation évoque principalement les raisons évaluatives et les raisons instrumentales⁵.

Figure1 : le modèle de recherche



Source : auteurs

Conclusion

Trois constats nous ont été guidés dans cette étude. Le premier est relatif à l'importance du phénomène d'imitation concurrentielle entre entreprises et la quasi-absence de travaux théoriques en management stratégique ayant introduit ce phénomène dans leurs explications des interactions concurrentielles. Le deuxième relève du manque de consensus des travaux étudiant l'effet de l'incertitude sur l'imitation des pratiques concurrentielles. Le troisième concerne l'aspect unidimensionnel de ces recherches. Partant de ces constats et ces différents travaux, nous avons donc formulé la problématique générale suivante : « quelles sont les effets des types d'incertitudes sur les formes d'imitation des pratiques concurrentielles des PME.? ». A l'issue de l'examen de la littérature, six hypothèses reliant les différents types d'incertitude et formes d'imitation des pratiques concurrentielles ont été formulées.

L'apport de la recherche est d'abord théorique. Nous avons essayé d'améliorer la compréhension des interactions entre l'incertitude et l'imitation des pratiques concurrentielles, en exposant plus

⁵ Cette distinction est opérée à la suite de l'étude de Boselie (2005) qui a distingué deux comportements mimétiques : imitation compétitive et imitation non-compétitive.

particulièrement les liens entre trois types d'incertitude (idiosyncratique, du marché et l'incohérence de l'information) et formes d'imitation (totale et créative).

D'un point de vue managérial, les managers des PME jusqu'ici habitués aux développements théoriques sur la stratégie d'innovation, trouveront dans nos résultats, une occasion de prendre conscience de leurs propres pratiques d'imitation et de la façon dont ces dernières interagissent avec l'incertitude. Ainsi, les managers peuvent chasser l'idée reçue selon laquelle l'imitation est une simple copie totale d'un produit ou d'une pratique.

Comme nous avons dit à quelque reprise, cette recherche a eu pour vocation de synthétiser la littérature. Cela étant, elle aurait pu être plus enrichissante si ce questionnement était directement suivi d'une partie empirique. Vu ce manquement, nous allons ainsi prolonger cette recherche, en l'appliquant à un échantillon représentatif des petites et moyennes entreprises camerounaises.

Bibliographie

- Ananga onana, A & al. (2020) « L'internationalisation des PME en contexte camerounais : une réponse cohérente face aux mutations de l'environnement », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 83 - 103
- Asaba, S., et Lieberman, M. B. (1999), "Why do firms behave similarly ? A study on new product introductions in the Japanese soft-drink industry", *Academy of Management Proceedings*, vol.3, pp. 89.
- Asch, (1951), "advances in experimental social psychology", vol. 1, PP 23-276.
- Asch (1955), "Opinions and social pressure", *scientific American*, vol. 5, pp 31.
- Avery et Zemsky (1998), "multidimensional uncertainty and herd behavior in financial markets", *American Economic Review*, vol 88(4), pp 724-748, september.
- Banerjee, (1992), "simple model of herd behavior" *the quarterly journal of economics*, vol. 107, No. 3, pp 797-817, august.
- Baudonnière (1997), " memetisme et imitation", *data.bnf.fr, ISNI 0000 0000 6642638X*
- Baum, J. A. C., Li, S. X. et Usher, J. M. (2000), "Making the Next Move : How Experiential and Vicarious Learning Shape Locations of Chains' Acquisitions", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 4, p. 766-801
- Baum, J. A., et Singh, J. V. (1994), "Organizational niches and the dynamics of organizational founding", *Organization Science*, 5(4) : 483-501.
- Bensebaa, F. (2000), "Actions stratégiques et réactions des entreprises", *M@n@gement*, Vol. 3-, No. 2, p. 57-79.
- Bikhchandani (S.) et Sharma (S.) (2000), "Herd Behavior in Financial Markets : A Review", *IMF Working Paper 00/48*.

- Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., et Welch, I. (1998), “Learning from the behavior of others : Conformity, fads, and informational cascades”, *The Journal of Economic Perspectives*, 12(3): 151-170.
- Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., et Welch, I. (2001), “Le comportement mimétique sur les marchés de capitaux” *The Journal of Economic Perspectives*, 13(3): 138-156
- Bikhchandani, Sushil, David Hirshleifer, et Ivo Welch. (1998), "Learning from the Behavior of Others: Conformity, Fads, and Informational Cascades", *Journal of Economic Perspectives*, 12 (3): 151-170. DOI: 10.1257/jep.12.3.151
- Bikhchandani, Sushil, David Hirshleifer, et Ivo Welch (1992), “A Theory of Fads, Fashion, Custom and Cultural Change as Informational Cascades,” *Journal of Political Economy*, 100,992–1026
- Blaize, (1999), “Oligopoly, uncertainty and strategic forward transactions”, *International Journal of Industrial Organization*, juin 1992, vol. 10, n° 2, pp 297-308.
- Bourkha B., et Belfellah Y. (2017), “Décision d'imitation, vers une dimension stratégique”, *AIMS 2017*, Jun 2017, Lyon, France. (hal-01755305) ...
- Burrows (2009), “There's been much talk about black models in the last few months, but little has been said about black designers”, probably.
- Cameron (2005), “Microeconomics : Methods and Applications”, *Cambridge University Press*, 0521848059.
- Cialdini, R. B., et Trost, M. R. (1998), “Social influence : Social norms, conformity and compliance”, *The handbook of social psychology*, p. 151–192.
- Cochrane, Kaplan et Schoar (2005), “the risk and return of venture capital”, *working paper 8066*, <http://www.nber.org/paper/w8066>.
- Cyert, R. M., March, J. G. (1963), “A Behavioral Theory of the Firm”, *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- DeBondt et Forbes (1999), “Herding in analyst earnings forecasts : evidence from united kingdom”, <https://doi.org/10.1111/1468-036X.00087>.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983), “The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.” *American Sociological Review*, pp 48: 148–160.
- Ducam (1972), “prognosis in 160 cases of subdural effusion in infant”, Mozziconacci P. PMID: 50 79334; [Indexed for MEDLINE.
- Gallaud et Nayaradou (2011), “Appropriation de l'innovation et coopération des firmes françaises : une étude empirique sur les données de CIS3”, *Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie*, pp.126-148.
- Gaba V, Terlaak A. (2013), “Decomposing uncertainty and its effects on imitation in firm exit decisions”, *Organization Science* vol. 24, n° 6, pp. 1847-1869
- Garcia, R. et Calantone, R. (2002), “A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology” *A Literature Review*. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 19, pp110-132.
- Garcia-Pont, C. et Nohria, N. (2002), “Local versus Global Mimeticism : The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 307-321.

- Gómez J., Carracedo A. (1997), "A review of the collaborative exercises of the Spanish and Portuguese" *ISFH working group*. In: Carracedo A, Brinkmann B, Bär W (eds) *Advances in foren-sic haemogenetics 6*. Springer, Berlin Heidelberg, pp 695–699.
- Greve, H. R. (1995), "Jumping ship : The diffusion of strategy abandonment", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 444–473.
- Greve, H. R. (1996), "Patterns of market competition : The diffusion of a market position in radio broadcasting", *Administrative Science Quarterly*, 41: pp. 29–60.
- Greve, H. R. (1998), "Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do." *Strategic Management Journal*, 19: 967–988.
- Greve, H. R. (2000), "Organizational location decisions: Competition, learning, and strategy in Tokyo banking, 1894–1936." *Academy of Management Journal*, 43: 816–836.
- Haunschild, P. R., Miner, A. S. (1997) ,"Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty." *Administrative Science Quarterly*, 42: 472–500.
- Haunschild, P.R. (1993), "Interorganizational Imitation : The impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 4, p. 564-592.
- *Henisz and Delios (2004)*, "Various causal mechanisms have been invoked to explain this interorganizational dependency", *Economics & Politics* 16 (1), 1-27.
- *Henisz, W. J., & Delios, A. (2001)*, "Uncertainty, Imitation, and Plant Location : Japanese Multinational Corporations", *Economics et Politics* 18 (2), 1-29.
- *Hirshleifer (1995)*, yields a lower bound on the recovery generated by the auction, *Journal of Political Economy*, vol. 103, no. 1.
- *Hirshleifer, David A. and Teoh, Siew Hong (2003)*, "Limited Attention, Information Disclosure, and Financial Reporting". JAE Boston.
- *Hirshleifer, David, and Noah, Robert, (1997)*, "Misfitsand Social Progress," *working paper*, Universityof Michigan.
- *Hogarth, R. M. (1980)*, "Judgement and choice : The psychology of decision. Chichester", England : John Wiley et Sons. (2nd ed., 1987).
- *Hwang, S. and Salmon, M. (2004)*, "Market Stress and Herding", *Journal of Empirical Finance*, 11, 585-61.
- *Keynes (1936)*, "the general theory of employment, interest and money", palgrave Macmilan, Cambrige univerty press, for the Royal *Economic Society Cambridge University Press*, pp. 472.
- *Kim A. and Pantzalis (2003)*, "operating risk is measured as " the standard deviation of the ratio of net income before extra-ordinary items, *Financial Analysts Journal*, 59(2):69-79.
- *Knight, Frank H., Risk, Uncertainty and Profit (1921)*, "University of Illinois at Urbana" *Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership*, Historical Research Reference in Entrepreneurship. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496192>
- *Kotler, (1997)*, "Well, marketing theory and thought has always been a difficult module", *European Journal of Marketing* 31,3/4.
- *Lawrence, JW Lorsch (1967)*, "differentiation and integration in complex organization", *Administrative science quarterly*, Vol. 12, No. 1 (Jun., 1967), pp. 1-47

- Le Duff, R. et A. Maisseu (1991), "La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique", *Paris, Éditions*, vol. 14, Issue 2, 2001, p. 41–65.
- Lee et Zhou, (2013), "How decision makers evaluate alternatives and the influence", product development management conference, ISSN 1998-7374.
- Lee, R. P. et Zhou, K. Z. (2012), "Is Product Imitation Good for Firm Performance ? An Examination of Product Imitation Types and Contingency Factors", *Journal of International Marketing*, Vol. 20, No. 3, p. 1-16
- Lee, R. P. et Zhou, K. Z. (2012), "Is Product Imitation Good for Firm Performance? An Examination of Product Imitation Types and Contingency Factors", *Journal of International Marketing*, Vol. 20, No. 3, p. 1-16
- Leimgruber, W. (2003), "Les enfants de la grand-route : la persécution" *Animal conservation forum* 6 (4), 347-359.
- Levitt (1966), "Workshop 4 : Psychological Testing as an instrument of Social Control", *American Journal of Orthopsychiatry*, vol.36, issue 2, pp 202.
- Lewis, (1969), "Convention : A Philosophical Study", vol. 32, Issue 4, *Annals of Human Genetics* banner.
- Li Pira, Cabigiosu et Campagnolo, (1998), "Chelyabinsk Airburst, Damage Assessment, Meteorite Recovery, and Characterization", *Science*, Vol. 342, Issue 6162, pp. 1069-1073.
- Lieberman, M. B., et Asaba, S. (2006). "Why do firms imitate each other?" *Academy of Management Review*, 31(2): 366-385. journals.aom.org.
- Luo, Sun et Wang (2011), "emerging economic copycats : capability, environnement, and strategy", *Academy of Management Perspectives*, journals.aom.org, [Vol. 25, No. 2](#).
- March, J. G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, vol.2, pp. 71–87.
- Marchesnay (1997), "Économie et stratégie industrielles", Paris, vol. 26, n. 2, pp. 123-134.
- Marchesnay M. (2011) ,"Gouvernance et performance des organisations : les limites de la doxa managériale", *Innovations*, vol. 36, n. 3, p. 131-145.
- Marsat (2006), "Les Clos de Lorinson", *ADLFI. Archéologie de la France - Informations* [En ligne], Auvergne, mis en ligne le 01 mars 2006, consulté le 22 février 2020. URL : <http://journals.openedition.org/adlfi/4939>.
- Milliken, F. J. (1987), "Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty", *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 133-143.
- Moschetto (1998), "mimétisme et marché financier", *Economica*, ISBN 10 : 271783477X / ISBN 13 : 9782717834772.
- Mouricou, P. (2009), Les stratèges sont-ils des moutons ? *Revue de la littérature et perspectives pour la recherche en Stratégie. XVIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, juin, Grenoble, 30p.
- Orléan (1992), "Monnaies, valeurs et légitimité", www.persee.fr/issue/genes_1155-3219_1992_num_8_1, pp. 685.
- Pfeffer, J. (2005), "Understanding the role of power in decision making", *Classics of Organization Theory*, pp. 290-303, Thomson.

- Posen, H. E et Lee, J. et Yi, S. (2013), ‘‘The Power of Imperfect Imitation’’, *Strategic Management Journal*, Vol. 34, No. 2, p. 149-164.
- Pupion, P. C. et Leroux, E. (2006), ‘‘Le mimétisme rationnel comme facteur d'adoption d'un ERP, Systèmes d'information et management’’, Vol. 11, No. 3, pp. 37-60.
- [Rao](#), C Woodward, Taylor & Francis (2001), ‘‘the impact of cyclic wetting and drying on the swelling behaviour of stabilized’’, *Philosophical Magazine*.
- Schnaars, S. P. (1994), ‘‘Managing Imitation Strategies’’, *The Free Press*.
- Shenkar, O. (2010), ‘‘Copycats: how smart companies use imitation to gain a strategic edge’’, *Strategic Direction*, Vol. 26, No. 10, p. 3-5.
- Sherif (1935), ‘‘Effet auto-cinétique et construction de normes’’, *Normes*, vol. 2, pp 78.
- *Smith L., P Sørensen (2000)*, ‘‘The marriage model with search frictions’’, *Econometrica*, *Journal of Political Economy*, vol. 2, pp. 68, 371-398.
- Strang D. et Still M.C., (2006), ‘‘does ambiguity promote imitation, or hinder hit ? an empirical study of benchmarking team’s’’, *European Management Review*, Wiley Online Library.
- *Suarez et Lanzolla's (2007)*, ‘‘The Role of Environmental Dynamics in Building a First Mover Advantage Theory’’, *Academy of management review*, 32(2):377-392, DOI: [10.5465/AMR.2007.24349587](https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24349587).