

# **Stratégie et Imitation : Proposition d'une typologie des pratiques d'imitation concurrentielle**

**Philippe Mouricou**

Enseignant chercheur en Stratégie et Organisation

Institut Supérieur de Gestion, GrIISG

[philippe.mouricou@isg.fr](mailto:philippe.mouricou@isg.fr)

Candidat au prix Roland Calori

## **Résumé :**

Nous prenons pour point de départ un paradoxe lié au décalage entre certains travaux orthodoxes dans le champ du Management Stratégique dans lesquels l'imitation concurrentielle fait l'objet d'une vive critique et la fréquence des phénomènes d'imitation en Management Stratégique. Ce décalage entre préconisations théoriques et pratiques souligne la nécessité d'une meilleure compréhension de l'imitation concurrentielle. Cette communication s'insère dans le courant de la fabrique de la stratégie et s'intéresse aux pratiques d'imitation concurrentielle des acteurs de terrain ainsi qu'aux raisons qui les sous-tendent.

La partie théorique de ce document permet d'articuler plusieurs approches théoriques ayant cherché à expliquer l'imitation en mettant en avant des raisons individuelles différentes. Le cadre d'analyse qui est présenté reprend la distinction wébérienne « rationalités instrumentales », « rationalités évaluatives » : Il met en parallèle des approches de l'imitation ayant insisté sur les conséquences recherchées par les décideurs lorsqu'ils imitent leurs concurrents à des approches qui appréhendent l'imitation comme une alternative adoptée par les individus selon des raisons bien éloignées des retombées qu'ils en attendent.

Ce cadre d'analyse vise à faciliter l'étude de terrain qui consiste en une exploration des pratiques d'imitation concurrentielle d'acteurs contribuant directement à la formulation de la stratégie de leurs organisations : les programmeurs des radios musicales. Une méthodologie qualitative, reposant sur une quarantaine d'entretiens semi directifs et sur une analyse thématique réalisée à l'aide du logiciel NVivo 8 a été déployée afin d'établir une typologie permettant d'identifier neuf pratiques d'imitation concurrentielle.

Ces pratiques renvoient à des explications théoriques différentes ce qui permet d'entamer une relecture de la littérature. On peut en effet souligner la concomitance et la complémentarité des pratiques d'imitation concurrentielle (ces dernières permettant de répondre à des doutes et à des hésitation de nature différente chez les acteurs).

**Mots clés : Imitation, pratiques, strategy-as-practice, radio**

Lorsqu'il est question de stratégie, l'imitation des concurrents est souvent considérée comme une impasse. Pour conquérir et conserver un avantage concurrentiel, les préconisations de nombreux auteurs se sont focalisées sur l'adoption d'un positionnement concurrentiel original (1996), sur un anticonformisme consistant à choisir des « espaces stratégiques » délaissés par les concurrents (Kim et Mauborgne, 2005) ou encore sur la nécessité d'activer des ressources ayant, entre autres caractéristiques, la particularité d'être différentes de celles à la disposition des concurrents et d'être difficilement imitables par ces derniers (Barney, 1991).

Si elle est parfois décrite comme un moyen permettant aux organisations d'améliorer leur efficacité, l'imitation demeure néanmoins reléguée à des problématiques opérationnelles (Porter, 1996). Les organisations qui mettraient en place les mêmes stratégies que leurs concurrents seraient condamnées à des performances médiocres (Barreto et Baden-Fuller, 2006 ; Westphal, Gulati et Shortell, 1997), verraient leurs chances de survie diminuées (Demil et Lecocq, 2006) et renonceraient à leur avantage concurrentiel : *Stratèges, pour être meilleurs que vos adversaires, soyez différents !*

Malgré cette prescription, l'imitation concurrentielle demeure un comportement fréquemment observé parmi les organisations et bien théorisé par des approches qui, à défaut d'être prescriptives, permettent d'expliquer pourquoi les organisations d'un même champ se ressemblent (DiMaggio et Powell, 1983), comment se créent les modes managériales (Abrahamson, 1991, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999) ou comment se diffusent les innovations (Rogers, 2003). L'imitation est alors susceptible de concerner des problématiques clés en management stratégique : positionnement concurrentiel de l'organisation, périmètre d'activités, choix d'implantation ou encore modalités de développement. Le tableau n°1, qui est présenté à la page suivante, propose ainsi quelques exemples de recherches récentes ayant souligné la fréquence de l'imitation concurrentielle en management stratégique.

Si la fréquence du phénomène apparaît difficilement quantifiable, le paradoxe qui émerge de la comparaison des prescriptions théoriques et de la réalité des pratiques managériales, a amené certains auteurs s'interroger sur les raisons susceptibles d'expliquer pourquoi les entreprises s'imitaient les unes les autres (Ben Ammar Hnid, 2009 ; Haunschild, 1993 ; Lieberman et Asaba, 2006 ; Mouricou, 2006, 2009). Il constitue également le point de départ de cette communication qui s'intéresse aux pratiques d'imitation concurrentielle de décideurs qui contribuent à l'élaboration de la stratégie dans leurs organisations – les programmeurs des radios musicales françaises – ainsi qu'aux raisons sous-jacentes.

Cette communication se positionne dans le courant de la fabrique de la stratégie<sup>1</sup> (« *strategy as practice* ») pour étudier ce que les décideurs *font* lorsqu'ils imitent leurs concurrents et cerner les raisons qui les amènent à agir de la sorte. La première section permettra de préciser le positionnement théorique de la recherche. Elle aura, en outre, pour objectif d'apporter les éléments conceptuels qui guideront la restitution des résultats. Dans un second temps, le champ d'étude et le dispositif méthodologique seront portés à la connaissance du lecteur. La troisième section sera consacrée à la présentation des résultats. Ces derniers prendront la forme d'une typologie permettant d'identifier plusieurs pratiques d'imitation concurrentielle. Ils feront l'objet d'une discussion en quatrième section.

**Tableau 1 – L'imitation en stratégie, une réalité empirique**

<b>Domaine de la stratégie concerné</b>	<b>Travaux emblématiques</b>
<b>Positionnement concurrentiel</b>	Les radios américaines s'imitent, que ce soit pour adopter un nouveau positionnement concurrentiel (format), ou pour décider d'abandonner l'ancien (Greve, 1995, 1996, 1998).
<b>Périmètre d'activité</b>	Les stratégies de diversification des laboratoires pharmaceutiques chinois sont, selon Vermeulen et Wang (2005), largement définies par imitation.  Palmer et Barber (2001) reviennent quant à eux sur les stratégies de diversification des entreprises américaines durant les années soixante. Les pionniers sont souvent des entreprises dirigées par des personnes n'appartenant pas au « système ». En matière de diversification, les entreprises imitent des modèles qui appartiennent à leur réseau social.
<b>Choix d'implantation</b>	Comme le montrent Henisz et Delios (2001), les multinationales japonaises ont tendance à imiter les choix les plus fréquemment réalisés (en particulier lorsque les modèles appartiennent au même secteur d'activité). Les organisations les moins expérimentées ont plus souvent recours à l'imitation que les autres.
<b>Modalités de développement</b>	Concernant les décisions d'alliance, Garcia-Pont et Nohria (2002) mettent en avant l'existence d'une imitation entre les constructeurs automobiles. L'imitation serait particulièrement prononcée entre concurrents positionnés sur une même niche du marché.  Concernant les fusions-acquisition, Stearns et Allan (1996) expliquent la vague de fusion au sein des entreprises américaines (début des années quatre-vingt) par l'imitation. Le mouvement aurait été initié par des organisations marginales (en termes de statut social) puis se serait institutionnalisé par effet boule de neige.

## **1. AU DELA DU PARADOXE : POSITIONNEMENT THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

Cette première section a pour objectif de positionner la recherche parmi les travaux consacrés aux thématiques de l'imitation et du mimétisme en stratégie. La section 1.1 insistera sur la

<sup>1</sup> Cette traduction est proposée par Golsorkhi (2006).

diversité et la complémentarité des niveaux d'analyse retenus par les auteurs ayant travaillé sur ces questions. Nous allons voir que la présente recherche vient compléter des approches adoptant des niveaux d'analyses relativement agrégés (populations d'organisations, organisations) en ce qu'elle s'intéresse aux pratiques d'imitation concurrentielles des stratégies. Cet intérêt pour les pratiques et les raisons individuelles qui les sous-tendent justifie l'adoption d'une démarche abductive dont toutes les étapes ne seront pas présentées dans cette communication (section 1.2). Les concepts qui seront présentés en section 1.3 auront donc pour finalité d'exposer le fil directeur qui sera repris lors de la restitution des résultats et d'articuler des éléments théoriques qui, lors du processus de recherche, ont été intégrés par un va-et-vient permanent entre théorie et terrain.

### 1.1. UNE RECHERCHE CENTREE SUR LES PRATIQUES D'IMITATION CONCURRENTIELLE

Les travaux empiriques soulignant la fréquence des comportements imitatifs en matière de stratégie viennent alimenter différents champs théoriques tels que la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983), les théories de la diffusion (Rogers, 2003) ou les travaux consacrés aux modes managériaux (Abrahamson, 1991, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999). Ces champs théoriques ont pour point commun d'appréhender l'imitation comme un élément contribuant à des phénomènes plus généraux concernant des populations d'organisation, qu'il s'agisse de l'isomorphisme ou de la diffusion d'innovations ou de modes managériaux.

Adoptant un niveau d'analyse non plus populationnel mais organisationnel, certains auteurs se sont intéressés à la diversité des formes d'imitation et ont cherché à mettre en évidence plusieurs critères utilisés par les organisations imitatrices pour sélectionner leurs modèles. Dans une étude consacrée au montant des primes d'acquisition versées par les entreprises américaines, Haunschild et Miner (1997) ont ainsi montré que les organisations pouvaient imiter la solution adoptée par le plus grand nombre d'entreprises concurrentes (imitation fondée sur la fréquence), imiter les montants versés dans le cadre d'opérations ayant connu de bons résultats (imitation fondée sur les résultats), ou d'organisations répondant à certains critères tels que la taille ou la proximité géographique (imitation fondée sur les caractéristiques du modèle). A l'instar de Rhee, Kim et Han (2006), qui soulignent l'influence du degré de fiabilité supposé d'une observation réalisée au sein d'un groupe de concurrents (« *confidence based imitation* »), d'autres auteurs ont par la suite montré qu'il pouvait exister d'autres formes d'imitation et ont cherché à compléter la typologie initiale.

A la différence des travaux antérieurs qui se sont intéressés aux thématiques de l'imitation et du mimétisme en adoptant des niveaux d'analyse relativement agrégés, la présente recherche se focalisera donc sur les raisons individuelles qui guident les stratèges lorsqu'ils imitent leurs concurrents et sur les pratiques dont elles sont la traduction. Cette orientation revient à affirmer, avec Baudonnière (1997) notamment, que l'imitation procède d'une intentionnalité traduisant l'exercice d'une forme de rationalité. L'imitation serait donc un comportement typiquement humain à la différence du mimétisme qui désignerait un ensemble de situations dans lesquelles on peut constater des similitudes au sein d'une population donnée.

En mettant l'accent sur la dimension individuelle de l'imitation et sur les raisons qui animent les stratèges, cette recherche trouve son ancrage dans le courant de la fabrique de la stratégie (« *strategy-as-practice* ») qui, depuis plusieurs années, prend le parti « d'humaniser » la recherche en stratégie (Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007) et privilégie des niveaux d'analyse microscopiques (Golsorkhi, 2006 ; Jarzabkowski *et al.*, 2007 ; Whittington, 2006). La stratégie n'est alors plus appréhendée comme quelque chose que « *les organisations ont* » mais comme quelque chose « *que les gens font* » (Whittington, 2006, p.627), les acteurs contribuant à la fabrication de la Stratégie n'étant pas exclusivement ceux qui occupent des fonctions de direction générale. Comme le précise notamment Golsorkhi (2006), les décisions stratégiques de l'organisation (contenu stratégique) sont dès lors conceptualisées comme un « output » fruit des actions et des interactions individuelles (les pratiques).

Il ne s'agira pas ici de soutenir l'idée que la stratégie des organisations trouverait son unique source dans des comportements imitatifs mais d'étudier et de chercher à comprendre les pratiques d'imitation concurrentielle de décideurs qui contribuent à façonner la stratégie de leurs organisations.

## 1.2. UNE DEMARCHE ABDUCTIVE

Si elle marque une certaine rupture par rapport à la littérature existante, l'orientation consistant à étudier les phénomènes d'imitation concurrentielle au travers des pratiques des stratèges et des raisons qui les animent rejoint néanmoins un certain nombre de préoccupations déjà exprimées dans des travaux antérieurs (qui seront présentés dans la section 1.3). Ces travaux, même s'ils adoptent des niveaux d'analyse plus agrégés, ne peuvent être écartés car ils partent souvent de raisons individuelles pour expliquer les phénomènes qu'ils décrivent. En outre, la prise de conscience du manque de micro fondations d'un certain nombre d'approches dans lesquelles l'imitation occupe une place centrale a amené certains auteurs à appeler de leurs vœux l'émergence d'approches plus microscopiques. On pense bien

sûr aux commentaires que consacrent Lounsbury (2008) et DiMaggio (1995)<sup>2</sup> à l'évolution de la sociologie néo-institutionnelle mais également à la volonté affichée par Montmorillon (1999) d'explorer les « *rationalités mimétiques* » qui sont à l'œuvre dans la théorie des conventions.

Cette situation justifie, à notre sens, le choix d'une « *stratégie hybride* » de production de la connaissance (Weingart, 1997) qui consiste en un va-et-vient permanent entre littérature et données et que nous qualifions, à la suite de Koenig (1993), de Blaikie (2007) ou encore de Charreire et Durieux (2003), d'abductive.

La démarche abductive suivie dans le cadre de cette recherche a eu deux objectifs. Elle a tout d'abord eu pour intérêt de permettre l'identification des champs de littérature pertinents. L'état actuel des connaissances en matière d'imitation concurrentielle, loin de se caractériser par une insuffisance de théories, renverrait plutôt à une (sur)abondance de théories peu articulées les unes aux autres. Les interactions entre théorie et terrain ont donc permis d'agréger ces champs de littérature morcelés et de les articuler les uns par rapport aux autres. La démarche abductive a, par ailleurs, permis d'analyser la contribution des pratiques d'imitation concurrentielle au phénomène plus général de fabrication de la stratégie. Un sujet peu traité par la littérature.

Afin de faciliter la lecture et au risque de donner l'illusion d'une démarche purement déductive, les différentes étapes d'aller-retour entre théorie et terrains ne seront pas présentées dans cette communication. Les éléments théoriques qui vont suivre ont donc été largement articulés les uns avec les autres au contact du terrain.

### 1.3. A LA RECHERCHE DES RAISONS DE L'IMITATION

Cette section permettra de souligner que les théories existantes, en postulant l'existence de raisons individuelles différentes pour comprendre les phénomènes d'imitation concurrentielle, proposent des explications complémentaires.

Avant de chercher à présenter ces conceptions, c'est la notion même de rationalité qu'il convient d'interroger en prenant pour point de départ la définition très large de ce concept retenue par la sociologie classique (Weber, 1921 [1995]) : les individus ont « des raisons » d'agir, étudier la rationalité revient à rechercher ces raisons. Reprenant l'opposition wébérienne entre « *Zweckrationalität* » (rationalité instrumentale) et « *Wertrationalität* » (rationalité axiologique ou évaluative) nous opposerons des approches de l'imitation qui

---

<sup>2</sup> Un plaidoyer qui a été, par la suite, prolongé par un ensemble de travaux consacrés à l'entrepreneur institutionnel où la question de l'imitation, centrale dans les travaux fondateurs de la sociologie néo-institutionnaliste, est progressivement devenue périphérique.

insistent sur les retombées attendues par les individus d'approches dans lesquelles l'imitation leur permet avant tout de se confronter aux choix d'autrui et d'évaluer leurs propres décisions.

### **1.3.1. Les approches instrumentales de l'imitation**

Défenseurs d'une conception instrumentale de l'imitation, plusieurs courants de recherche s'accordent à relier l'imitation aux conséquences qu'en attendent les individus. Comme l'explique Hedström (1998), l'imitation est ici un comportement rationnel permettant de prendre de meilleures décisions.

On peut ainsi trouver dans la littérature de nombreux motifs « rationnels » permettant d'expliquer l'imitation. Il pourra ainsi s'agir de neutraliser des concurrents (Porter, 1982 [2004]), de réduire l'avance de ces derniers (Garcia-Pont et Nohria, 2002), de se prémunir d'éventuelles sanctions qui pourraient émaner de parties prenantes (Meyer et Rowan, 1977), de réduire ses propres coûts de recherche et développement ou encore de profiter du travail d'éducation des consommateurs réalisé par les innovateurs (Golder et Tellis, 1993 ; Lieberman et Montgomery, 1998 ; Schnaars, 1994). Ces arguments sont complétés par les avancées des recherches s'inscrivant dans le courant de « l'apprentissage vicariant », qui associent imitation et apprentissage organisationnel, et par certaines recherches qui considèrent que l'imitation, en permettant à l'organisation de se légitimer au sein de son environnement, constituerait un moyen d'accéder à certaines ressources et d'améliorer ses chances de survie (Huber, 1991 ; Huff, 1982 ; Levinthal et March, 1993).

Au-delà de ces conséquences attendues, qui concernent l'organisation, des facteurs plus individuels, liés à la volonté des stratèges de maximiser leur réputation personnelle, peuvent également permettre d'expliquer pourquoi les stratégies d'imitation sont si fréquentes. Ainsi, pour Scharfstein et Stein (1990) les intervenants sur les marchés financiers auraient tendance à s'imiter les uns les autres afin de diluer leur propre responsabilité en cas d'échec (« *sharing the blame effect* »).

### **1.3.2. Les approches évaluatives de l'imitation**

Les travaux qui viennent d'être présentés ont un point commun : ils considèrent que l'imitation a une finalité déterminée par les conséquences attendues par les décideurs (que ces conséquences concernent l'organisation ou bien qu'elles les concernent personnellement). A ces approches instrumentales, il est possible d'opposer des approches qui rejettent le postulat de conséquentialisme et adoptent une conception de la rationalité plus proche de la « *Wertrationalität* » (rationalité axiologique ou évaluative) de Weber (1921 [1995]). Il s'agit

alors d'appréhender l'imitation comme un comportement au cours duquel les individus comparent leur comportements, leurs décisions, leurs désirs à ceux d'autrui.

C'est par exemple le cas dans l'œuvre de René Girard (1972, 1982) où l'imitation est conçue comme le produit de la confrontation des désirs individuels. A en croire cet auteur le désir des êtres humains serait avant tout mimétique. A l'image des jeunes enfants désirant un jouet après l'avoir observé entre les mains de leurs camarades, tous les individus verraient leurs désirs s'inscrire dans une relation triangulaire (individu – modèle – objet). La proximité des individus et la rareté des objets désirés pourraient alors les placer en situation de conflit, de rivalité mimétique. De ce phénomène observable aux niveaux individuel et inter-individuel découleraient des mécanismes sociaux plus complexes (contagion, violence, crise sociale, désignation de bouc émissaires) dont la présentation nous ferait largement sortir du sujet traité dans cet article (l'imitation et ses raisons).

Plus proches des sciences de Gestion, les auteurs du courant néo-institutionnaliste s'éloignent également de la conception conséquentialiste et instrumentale de l'imitation<sup>3</sup>. Au fil de leur existence, les organisations ont ainsi tendance à négliger l'efficacité réelle des pratiques, des structures ou des stratégies qu'elles adoptent (Palmer, Jennings et Zhou, 1993), en particulier lorsqu'elles doivent faire face à des situations caractérisées 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 cherchent alors à adopter les pratiques qui ont déjà rencontré le succès et à suivre un modèle (une autre organisation) qui est choisi en fonction de sa forte légitimité. Il verra alors sa structure, certaines de ses pratiques, ou sa stratégie, se diffuser au sein du champ organisationnel.

Les pressions mimétiques – qui émanent des organisations du champ autant qu'elles s'exercent sur elles – 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 ce qui contribuera à son institutionnalisation (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

---

<sup>3</sup> Précisons ici que la présentation qui va être réalisée des thèses néo-institutionnalistes relatives à l'imitation accentue délibérément le caractère social et non-instrumental de l'imitation. Pour certains auteurs, cette opposition est largement contestable. Zucker (1977) insiste ainsi sur le fait que la quête de légitimité peut être guidée par la volonté de l'organisation d'acquiescer certaines ressources en adoptant un comportement conforme aux attentes de parties prenantes. Cette idée est également au cœur de la réflexion entamée par Deephouse autour du concept d'équilibre stratégique. Plus généralement, et en reprenant un point de vue exprimé par Lounsbury (2008), le courant néo-institutionnaliste (notamment lorsqu'on prend en considération ses développements récents) fait coexister des modèles de rationalité très différents sans véritablement les distinguer.

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).

Selon Vemeulen et Wang (2005) et Massini, Levin et Greve (2005) la quête de légitimité des organisations serait la manifestation d'un phénomène plus individuel lié à la notion d'identité sociale. Les théories de l'identité sociale mettent ainsi en exergue des comportements imitatifs à l'intérieur des groupes sociaux (Tajfel et Turner, 1986 ; Turner, 1985). Après avoir défini leur groupe d'appartenance par un mécanisme d'auto catégorisation, les individus ont en effet tendance à répliquer les caractéristiques les plus saillantes chez les autres membres de leur groupe (Abrams et Hogg, 1988 ; Brewer, 1991). En outre, ces derniers se comparent plus facilement avec les autres membres, ce qui peut, encore une fois, expliquer les comportements imitatifs intra-groupe. L'imitation est alors un moyen de renforcer son identité sociale et de se différencier des autres groupes sociaux.

Malgré des résultats empiriques mitigés (Cialdini et Goldstein, 2004), les théories de l'identité sociale peuvent trouver un terrain d'application en Sciences de Gestion au travers du concept de « groupe stratégique cognitif » (Dutton et Jackson, 1987 ; Reger et Huff, 1993). Les dirigeants catégorisant leur environnement concurrentiel en vue de le rendre intelligible ont tendance à regrouper les concurrents qu'ils perçoivent comme étant similaires dans des « groupes stratégiques » (Peteraf et Shanley, 1997).

Ces derniers peuvent alors développer une identité de groupe à l'origine d'une convergence stratégique. Comme le groupe social, le groupe stratégique est en effet un espace de comparaison sociale où se développent des comportements d'imitation concurrentielle comme le « *benchmarking* » (Barreto et Baden-Fuller, 2006 ; Dornier, 2004 ; Fiegenbaum et Thomas, 1995 ; Mbengue, 1992 ; Paniagiotou, 2007 ; Porac, Thomas et Baden-Fuller, 1989).

### **1.3.3. L'incertitude, un élément de contexte**

Prolongeant les expériences fondatrices de Sherif (1935), nombreux sont les courants théoriques qui ont décrit l'incertitude comme un facteur de contexte susceptible d'encourager les comportements imitatifs. Comme nous allons le voir les travaux qui se sont intéressés à la relation entre imitation et incertitude peuvent venir alimenter la dichotomie « instrumentalisation / évaluation » qui nous a jusqu'ici servi de fil directeur. Si la sociologie néo-institutionnaliste se contente de souligner une relation positive entre incertitude et imitation (DiMaggio et Powell, 1983), on pourra trouver dans les théories de l'information en cascade (Banerjee, 1992 ; Bikhchandani, Hirshleifer et Welch, 1992) et dans la théorie des conventions (Gomez, 1994, 1996) des grilles de lecture plus détaillées.

Les auteurs s'inscrivant dans le courant de l'information en cascade adoptent ainsi une conception instrumentale de l'imitation. Dans ces travaux, l'imitation découle du caractère hétérogène des informations détenues par les agents économiques. Les modèles formalisés par Banerjee (1992) ou par Bikchandani, Hirshleifer et Welch (1992) ont pour point commun, d'une part de placer les agents dans des situations de risque et de déficit d'information et, d'autre part, d'appréhender les actions des agents de façon séquentielle<sup>4</sup>. A la manière des clients potentiels d'un restaurant observant le nombre de clients déjà installés pour jauger la qualité de l'établissement, les agents économiques peuvent avoir tendance à ignorer leurs propres informations pour s'en remettre au jugement de ceux qui les ont précédés.

Si des raffinements ont pu être apportés aux modèles initiaux (les imitateurs peuvent ainsi n'intégrer que partiellement les comportements d'autrui pour réviser leurs anticipations (Moschetto, 1998)), il s'agit toujours, pour les agents, de maximiser leurs gains en situation de risque.

Les théoriciens des conventions placent, quant à eux, les individus dans des situations plus proches de l'état d'incertitude radicale de Knight (1921). Dans de telles situations, les individus sont à la fois incapables de prévoir (et d'imaginer) les états futurs de la « nature », mais également de prévoir les comportements de ceux qui les entourent (Gensse, 2003). Dès lors, le calcul des individus n'est pas seulement handicapé par l'incertitude : il devient impossible. L'instrumentalisation laisse alors place à l'évaluation : le choix individuel est permis 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, p.173). Les individus escamotent alors la question du « pourquoi » pour se concentrer sur la question du « comment » (Isaac, 1996). La décision ne peut plus être isolée, autonome. L'existence d'autrui apporte des balises et l'imitation réciproque devient un moyen de se soustraire à l'incertitude. L'hypothèse de rationalité des individus est alors écartée au profit d'une hypothèse de rationalisation. Comme le souligne Gomez (1997, p.67), « *s'imiter ou imiter ce que l'ont croit être le comportement normal, est la solution raisonnable à l'incertitude* ».

Les développements qui précèdent permettent d'entrevoir les deux pistes qui guideront le volet empirique de la recherche. Nous avons, dans un premier temps, montré que les travaux théoriques consacrés à l'imitation s'appuyaient sur des conceptions distinctes de la rationalité humaine pour proposer des explications mutuellement exclusives des comportements

---

<sup>4</sup> Précisons ici que ces modèles ont pour objectif de décrire le fonctionnement des marchés financiers.

imitatifs. L'étude des pratiques d'imitation concurrentielle et des raisons sous-jacentes qui constitue en soit un moyen d'intégrer et d'articuler des perspectives qui sont aujourd'hui morcelées.

Dans un second temps, nous avons non seulement rappelé que l'incertitude était susceptible d'encourager l'imitation, mais surtout que le type d'incertitude auquel devaient faire face les individus conditionnait l'exercice d'une rationalité guidée vers le calcul et l'instrumentalisation (théories de l'information en cascade) ou vers l'exercice d'une rationalité plus évaluative (théorie des conventions) dans laquelle les décisions d'autrui font office de mètre étalon pour évaluer ses propres décisions. Nous tenons là une piste intéressante pour l'étude des pratiques d'imitation concurrentielle. Si l'incertitude recouvre un ensemble divers de situations, il est possible d'envisager qu'elle soit à l'origine d'une variété de pratiques traduisant autant de raisons individuelles différentes. Cette piste est d'autant plus stimulante que, comme le précise Milliken (1987), un même contexte d'incertitude pourra faire l'objet d'interprétations individuelles différentes.

## **2. PRINCIPALES ORIENTATIONS METHODOLOGIQUES**

### **2.1. CHAMP D'ETUDE**

Pour étudier les pratiques d'imitation concurrentielle et les raisons qui les sous-tendent, un champ opérationnel original a été retenu : les radios musicales françaises. Plusieurs éléments permettent de justifier cette orientation méthodologique. Au-delà de l'actualité de la thématique de recherche au moment de la collecte des données (NRJ accusait alors les radios locales et régionales de plagiat<sup>5</sup>), ce secteur constitue à notre sens un point d'observation idéal des comportements d'imitation. En effet l'activité même d'un média rend les décisions de toute organisation observables par ses concurrents. L'existence d'un outil de veille utilisé dans toutes les organisations (Yacast) renforce, par ailleurs, cette observabilité qui, selon Greve (1998), constitue une condition *sine qua non* aux comportements imitatifs dans un secteur donné.

Le secteur observé présente une autre particularité susceptible de permettre une étude fine des pratiques d'imitation concurrentielle des acteurs. En effet, les décisions de programmation

---

<sup>5</sup> Le service proposé par la société Yacast, qui permet aux managers de connaître la liste exhaustive des disques diffusés sur l'antenne de leurs concurrents, a souvent été désigné par les grandes radios musicales comme un instrument facilitant le parasitisme. Ainsi, en février 2004, NRJ (alors première radio musicale de France en nombre d'auditeurs quotidiens) dénonçait dans un communiqué de presse « le clonage de sa programmation » opéré par certaines radios locales et appelait les pouvoirs publics à engager une réflexion « afin que les instruments mis en place pour mesurer la diversité musicale ne deviennent pas, par la livraison à tout le marché de données qui relèvent du secret de fabrication, un instrument d'appauvrissement du pluralisme musical. »

musicale qui seront ici étudiées – s'appuient sur la production musicale et sur les disques qui sont envoyés physiquement aux acteurs du secteur par les maisons de disques. Les radios musicales ont par ailleurs accès au service Tite-Live mis en place par les éditeurs phonographiques et peuvent ainsi accéder à la quasi-totalité du catalogue des maisons de disques. Ces dispositifs permettent à chaque radio de disposer des mêmes alternatives pour prendre ses décisions de programmation.

Nous considérons ici que les décisions de programmation musicale ont une dimension stratégique en ce qu'elles contribuent à définir le positionnement concurrentiel de chaque radio. La programmation constitue en effet l'élément principal du format d'une radio musicale et conditionne donc le type d'audience recherché par la station (Berland, 1990 ; Lee, 2004). Cette orientation est cohérente avec l'approche de la fabrique de la stratégie (*strategy-as-practice*) dans laquelle se positionne la recherche et qui tend à appréhender la Stratégie de l'organisation comme un output de décisions, d'actions et d'interactions quotidiennes.

Nous nous sommes intéressés à un type de décisions liées à la programmation musicale à savoir les décisions d'entrées en « playlist ». Dans le champ étudié, le terme « playlist » désigne un ensemble de disques diffusés plusieurs fois par jour par une station (selon une fréquence pouvant atteindre jusqu'à vingt passages quotidiens). Chaque semaine, la playlist est actualisée par le programmeur qui décide des entrées, des sorties et assigne les taux de rotation de chaque chanson diffusée.

Pour choisir les disques qui figureront dans leur playlist, les programmeurs disposent de nombreux outils parmi lesquels figurent notamment les « call-out », des sondages réalisés auprès d'auditeurs afin de tester l'engouement ou la lassitude suscités par chaque chanson. Si la programmation musicale obéit à des normes professionnelles créées pour la plupart aux Etats-Unis au début des années cinquante et fait, en France, l'objet d'une législation relative à l'expression des artistes francophones<sup>6</sup>, force est de constater qu'elle constitue un terreau propice à l'imitation concurrentielle. Plusieurs auteurs ont ainsi mis en évidence la fréquence des comportements imitatifs dans le secteur (Greve, 1995, 1996, 1998 ; Schnaars, 1994).

Les particularités du secteur étudié laissent suggérer une fréquence plus importante des comportements imitatifs que dans d'autres industries. Ces éléments nous amènent à considérer que l'étude des radios musicales, si elle soulève la question du caractère

---

<sup>6</sup> En vertu de la loi du 30 septembre 1986 modifiée dont les modalités sont précisées, notamment, dans la Lettre du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel n°113 (1999), les radios musicales doivent consacrer entre 30 et 50% de leurs diffusions musicales à des artistes francophones en réservant une part plus ou moins importante aux « nouveaux talents ». Un « nouveau talent » est un artiste ayant entamé sa carrière après 1974 et n'ayant pas encore obtenu deux disques d'or sur deux albums distincts.

généralisable des résultats de la recherche, est en mesure de permettre une analyse fine des pratiques d'imitation concurrentielle, d'établir des comparaisons et de les appréhender dans leur diversité.

## 2.2. METHODOLOGIE

Pour étudier les pratiques d'imitation concurrentielle des programmeurs, nous avons fait le choix d'une approche qualitative. En cohérence avec l'ancrage dans le courant de la stratégie en pratiques de cette recherche et en suivant les préconisations de Chia et McKay (2007), nous avons retenu un niveau d'analyse microscopique (les programmeurs et leurs décisions de programmation), accordé une forte attention au contexte et cherché à cerner les raisons qui animent les programmeurs lorsqu'ils imitent leurs concurrents. Ce dernier élément revient à appréhender la stratégie de l'organisation comme le produit (au moins partiel) d'action individuelles guidées par une intentionnalité ce qui correspond, d'une part à la définition que nous avons adopté pour désigner l'imitation et d'autre part à l'intérêt porté aux raisons individuelles dans la construction du cadre d'analyse.

Les théories qui ont été regroupées dans le cadre d'analyse sont le produit de développements conceptuels relativement étanches les uns par rapport aux autres ce qui rend difficile leur articulation. C'est la raison pour laquelle nous avons adopté un design proche de celui proposé par Strauss et Corbin (2004) dans le cadre de l'approche hétérodoxe de la théorie enracinée consistant, tout en s'appuyant sur la littérature existante, à accorder un rôle éminent aux données de terrain pour comprendre le réel. Dans le cadre de cette stratégie hybride de recherche où cadre conceptuel et résultats ont été co-construits par des allers-retours permanents, certaines des techniques et des procédures présentées par Strauss et Corbin ont donc été reprises pour collecter et analyser les données.

### 2.2.1. Collecte des données

Un principe d'échantillonnage théorique a ainsi guidé la collecte des données : ce n'est pas la représentativité statistique qui a été recherchée mais la capacité du corpus à permettre les comparaisons et le questionnement (Romelaer, 2005).

Les données collectées sont de plusieurs types. Vingt-cinq entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de programmeurs dans des radios musicales, quinze entretiens ont été réalisés auprès d'observateurs privilégiés du secteur (animateurs, attachés des presse, directeurs de labels, etc.). Les entretiens ont enfin été complétés par des nombreuses données secondaires (relevés de programmation, documents internes, interviews de professionnels donnés dans les médias).

Les entretiens réalisés auprès des programmeurs se sont déroulés entre février 2004 et avril 2006. Deux catégories méritent d'être distinguées parmi les radios visitées : aux réseaux musicaux nationaux (NRJ, RFM, Skyrock, etc.) s'opposent en effet les radios musicales indépendantes locales ou régionales (Alouette, Champagne FM, Radio Scoop, etc.)<sup>7</sup>

Les entretiens ont été réalisés suivant un même guide d'entretien et ont obéi à un même déroulement : Après une phase introductive consacrée à la présentation de la radio, il a été demandé aux répondants de revenir sur une dizaine de décisions d'entrée en « playlist » réalisées au cours des semaines précédant l'entretien<sup>8</sup>. Au total 253 décisions de programmation ont été évoquées (l'analyse a permis de montrer que 68 d'entre elles ont fait intervenir une part d'imitation concurrentielle). Des relances ont été effectuées lorsque des thèmes correspondant à la thématique de la recherche étaient abordés par les répondants (imitation, incertitude, controverse NRJ/Les Indépendants) mais également dans un souci de mieux comprendre l'univers de la radio et de la programmation musicale.

### **2.2.2. Analyse des données**

Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique qui a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo 8. Le codage a été réalisé en trois phases qui correspondent à une progression dans la conceptualisation (Richards, 2010) : codage signalétique, codage descriptif (ou codage des topics), codage analytique.

La phase de codage signalétique (réalisée à l'aide de la fonction « case » de NVivo) a permis de relier les extraits d'entretiens aux décisions de programmation correspondante et de définir ces décisions par des attributs (nom de l'interprète, titre de la chanson, date d'entrée en playlist, radio concernée, type de radio, etc.). Cette phase a été partiellement automatisée.

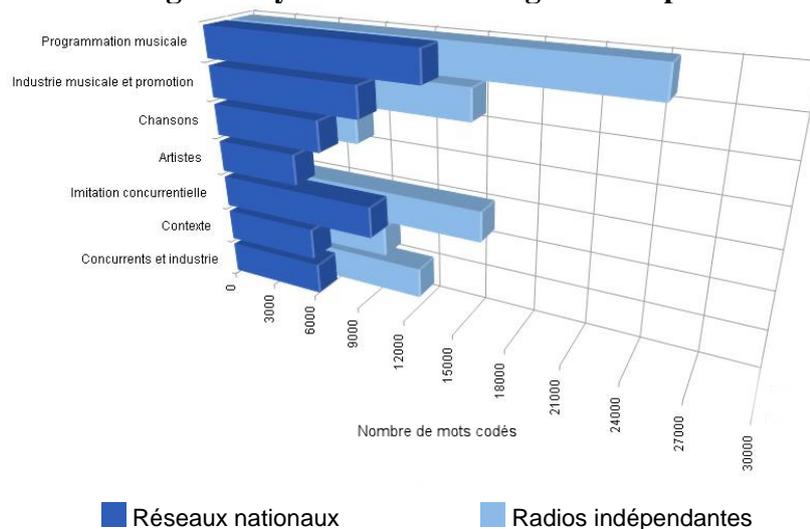
La phase de codage descriptif (réalisée à l'aide des fonctions « free nodes » et « tree nodes » de NVivo) a permis d'identifier 390 sujets évoqués par les répondants au cours des entretiens et de les regrouper en sept meta-catégories. Le schéma qui suit donne un aperçu des sujets évoqués par les programmeurs lors des entretiens (en fonction du type de radio : réseau national *versus* radio indépendante). Comme nous le voyons, la plus grande partie des entretiens a été consacré à la description du métier de programmeur et des méthodes de programmation musicale. L'imitation, thématique principale de la recherche, s'impose quant-à-elle comme le deuxième sujet le plus fréquemment discuté par les répondants. Cette étape de codage descriptif a permis de s'imprégner des données et de les réduire.

---

<sup>7</sup> Les radios visitées représentent environ 75% de l'audience des radios musicales françaises.

<sup>8</sup> Un dispositif d'écoute d'extraits musicaux tirés de la programmation musicale de la station a été imaginé afin de faire en sorte que les répondants éteignent leur poste radio (souvent allumé) en vue de faciliter le travail de retranscription.

**Fig. 1 : Synthèse du codage descriptif**



Un codage analytique a ensuite été réalisé afin d'identifier les propriétés et les dimensions utilisées pour construire la typologie. Conformément aux prescriptions de Strauss et Corbin, deux activités ont eu une importance particulière durant cette étape : la micro-analyse et la comparaison systématique. Ces étapes ont été facilitées par la rédaction de nombreux mémos. Après une première phase de codage relativement ouverte et émergente, les catégories ont été reliées à la littérature existante et définies à l'aide de propriétés et de dimensions (codage axial selon Strauss et Corbin). Conformément à la thématique de la recherche, une attention particulière aux raisons poussant les programmeurs à imiter des concurrents et aux critères qu'ils utilisent pour sélectionner leurs modèles.

Lors des dernières phases du codage, les fonctions requêtes et les matrices de NVivo ont été utilisées pour approfondir l'analyse. L'utilisation de matrices a notamment permis de quantifier un certain nombre d'éléments relatifs au codage. Les données quantifiées qui alimenteront la présentation des résultats ne doivent pas être considérées comme des éléments de « preuve » mais comme un moyen de synthétiser l'ensemble du corpus (la présentation exhaustive des données étant par définition impossible compte tenu du caractère extrêmement volumineux des données qualitatives). Ces éléments nous semblent particulièrement utiles pour donner une idée au lecteur du volume de données ayant servi à l'élaboration des résultats. Plus qu'une représentativité statistique, ils permettent de traduire le caractère plus ou moins récurrent d'une observation dans les données.

Nous reprenons ici une piste avancée par Johnson, Langley, Melin et Whittington (2007, pp.77-78) dans un écrit consacré aux méthodologies déployées dans les travaux du champ fabrique de la stratégie. La quantification de données qualitatives doit permettre d'éclairer

l'analyse et ne pas conduire à masquer les éléments permettant une compréhension détaillée du terrain et du travail de fabrication de la stratégie.

### **3. RESULTATS**

L'analyse des données fait ressortir que l'imitation concurrentielle est un comportement relativement fréquent chez les programmeurs. Sur les 253 décisions de programmation évoquées lors des entretiens, 68 font intervenir une part d'imitation concurrentielle<sup>9</sup>

L'objectif de cette section de résultats est d'identifier plusieurs pratiques d'imitation concurrentielle chez les programmeurs des radios musicales et de mettre en évidence les raisons individuelles sur lesquelles elles se fondent. Les raisons qui sous-tendent les pratiques d'imitation concurrentielle peuvent renvoyer à des conceptions instrumentales ou calculatoires de la rationalité. Nous retrouvons ici la dichotomie autour de laquelle était articulé la partie conceptuelle de cette communication.

Comme nous allons le voir, les pratiques d'imitation concurrentielle des programmeurs des radios musicales ne découlent pas des mêmes doutes et des mêmes interrogations. Au-delà du contexte d'incertitude, notre typologie accordera donc une importance particulière à sa perception par les acteurs.

---

<sup>9</sup> (1) Le programmeur explique avoir entendu la chanson chez un ou chez plusieurs concurrent où constaté son entrée en programmation sur les relevés Yacast, (2) le programmeur explique avoir à son tour décidé de programmer la chanson, (3) le programmeur établit un lien de cause à effet entre les deux éléments qui précèdent. Cette définition reprend les étapes identifiées par Hauschild (1993).

**Tableau 2 – Un aperçu de la typologie**

<b>Pratiques instrumentales</b>	<b>35</b>	<b>Pratiques évaluatives</b>	<b>33</b>
<p><b>L'imitation comme source d'information :</b></p> <p>L'imitation permet au programmeur d'accéder aux résultats des tests (« <i>call-out</i> ») ou aux informations relatives au choix des singles et à l'agenda promotionnel des maisons de disques.</p>	5	<p><b>L'imitation comme révélateur de tendance :</b></p> <p>La diffusion d'un titre par les concurrents est un indicateur de « ce que les gens veulent entendre ». A partir d'un titre, les programmeurs procèdent à une généralisation et décrivent une tendance plus générale.</p>	4
<p><b>L'imitation comme forme de parasitisme :</b></p> <p>Par une entrée tardive en playlist, le programmeur espère bénéficier de retombées positives liées à la diffusion d'un titre par un concurrent (« lavage de cerveau », externalisation de la prise de risque).</p>	26	<p><b>L'imitation comme moyen d'entrer dans la norme :</b></p> <p>La diffusion par les concurrents est à l'origine d'un sentiment d'obligation chez le programmeur auquel l'imitation permet de répondre.</p>	4
<p><b>L'imitation comme moyen de maintenir la parité concurrentielle :</b></p> <p>L'imitation permet de neutraliser un concurrent lorsque ce dernier a pris une avance sur la diffusion d'un titre. Elle permet également de ne pas subir de désavantage concurrentiel lorsqu'un titre est perçu comme risqué. Dans les deux cas, il s'agit de rétablir une forme d'équilibre entre la radio et ses concurrents.</p>	2	<p><b>L'imitation comme session de rattrapage :</b></p> <p>Lorsqu'ils ont préalablement écarté un disque en raison de réserves artistiques et qu'ils l'entendent sur une autre radio, les programmeurs peuvent procéder à une nouvelle écoute. Sur la base d'éléments qu'ils n'avaient pas pris en compte initialement, ils peuvent revenir sur leur décision initiale et imiter leurs concurrents.</p>	13
<p><b>L'imitation comme argument d'autorité :</b></p> <p>L'adoption préalable par autrui permet aux programmeurs de se justifier auprès de leur hiérarchie en cas de remise en question de leur décision ou de mauvais tests.</p>	2	<p><b>L'imitation comme moyen de se rassurer :</b></p> <p>En proie au doute, les programmeurs s'aligneront sur une tendance générale ou copieront des modèles qu'ils connaissent afin de se rassurer.</p>	10
		<p><b>L'imitation comme révélateur de désir :</b></p> <p>En entendant un nouveau titre sur une radio concurrente, les programmeurs ressentent un désir d'appropriation dont l'imitation est la traduction.</p>	4

La typologie que nous allons présenter permettra d'entamer une comparaison des pratiques des professionnels du secteur de la radio et des explications proposées dans la littérature pour expliquer les phénomènes d'imitation concurrentielle. Nous verrons également que certaines pratiques d'imitation concurrentielle sont situées à l'intersection des rationalités instrumentales et des rationalités évaluatives. Au total neuf idéaux-types de pratiques d'imitation concurrentielle ont été identifiés. Les quatre premiers s'inscrivent dans une conception « plutôt instrumentale ». Cinq autres idéaux-types sont, à l'opposé, la traduction d'une approche « plutôt évaluative » de la rationalité.

Le tableau qui précède propose un aperçu de la typologie. Les chiffres indiqués correspondent au nombre d'occurrences de chaque pratique. Il ne s'agit de chercher à quantifier l'importance de chaque pratique d'imitation concurrentielle mais d'apporter au lecteur des détails relatifs au volume de données à partir duquel chaque idéal-type a été construit. Compte tenu des contraintes de taille qui sont celles de cette communication, seules les pratiques apparaissant le plus fréquemment lors de l'analyse feront l'objet d'une présentation détaillée. Les autres pratiques seront présentées de façon plus synthétique.

### 3.2. PRATIQUES INSTRUMENTALES DE L'IMITATION

Les pratiques d'imitation concurrentielle traduisant l'exercice de rationalités instrumentales chez les programmeurs s'inscrivent le plus souvent dans une démarche délibérée consistant, pour le programmeur, à écarter *a priori* un disque et à attendre qu'il soit programmé par une ou par plusieurs autres radios (nous verrons que certaines exceptions peuvent exister). Au cours des entretiens, des propos du type « *j'avais vraiment envie de savoir comment une radio comme Skyrock allait réagir* », « *ce que j'attendais sur Green Day, c'était le démarrage sur Europe 2 car c'était important qu'Europe 2 démarre le morceau* » ou « *le titre est bien... je vais attendre que les autres fassent leur travail* » ont pu traduire le caractère délibéré de ces pratiques d'imitation.

Lorsqu'il est question des pratiques instrumentales, l'imitation concurrentielle est largement guidée par les conséquences qu'en attendent les programmeurs. Ces derniers peuvent espérer bénéficier de retombées positives ou chercher à contourner des obstacles qui pourraient nuire à leur organisation ou à leur situation personnelle. L'analyse des données nous a conduits à identifier quatre idéaux-types de pratiques d'imitation concurrentielle fondées sur une rationalité instrumentale. L'imitation peut être appréhendée (1) comme une source d'information, (2) comme une forme de parasitisme, (3) comme un moyen de maintenir la parité concurrentielle ou (4) comme un argument d'autorité. Ces pratiques ont été identifiées dans 35 des 68 décisions de programmation faisant intervenir une part d'imitation concurrentielle. Les pratiques (1) et (2) vont maintenant être présentées et illustrées à l'aide de verbatims. Un tableau de synthèse mettra ensuite en perspective les quatre pratiques instrumentales de la typologie.

#### 3.2.1. L'imitation comme une source d'informations

A la manière des managers décrits par Cyert et March (1963) ou, dans un registre nettement plus calculatoire, des agents modélisés par les théories de l'information en cascade (Banerjee, 1992 ; Bikhchandani, Hirshleifer et Welch, 1998), les programmeurs peuvent trouver dans

l'imitation un moyen d'être mieux informés. Dans la réalité néanmoins, les informations ne sont pas distribuées aléatoirement : certaines radios sont connues pour être mieux informées que les autres. Elles seront alors plus fréquemment suivies que les autres.

Ces informations peuvent tout d'abord renvoyer à l'agenda des maisons de disques. Il peut ainsi s'agir, pour un programmeur, de savoir à l'avance quels seront les prochains « singles » choisis par un label pour promouvoir un artiste donné. Dans ce type de situation, les modèles imités sont sélectionnés en fonction de leurs liens supposés avec les acteurs de l'industrie du disque (essentiellement les réseaux nationaux et les radios indépendantes les plus puissantes). Le comportement des concurrents est également susceptible de révéler des informations relatives aux résultats des « call-out » commandés par certaines radios (le plus souvent, les radios musicales les plus importantes). Ce sont donc les réseaux musicaux qui sont ici le plus fréquemment suivis.

Malgré la polémique opposant les stations du GIE « Les Indépendants » à NRJ, les programmeurs interrogés n'ont aucune difficulté à confirmer les accusations de la première radio de France. Les entretiens font ressortir qu'une baisse du nombre de diffusions hebdomadaires d'un titre est souvent interprétée comme la conséquence de mauvais tests : « *Quand je vois que le disque baisse bien – explique le directeur d'antenne d'une radio francilienne – je me dis : Bon, là aussi, il commence à être grillé, moi aussi il faut que je le baisse.* » Au sein du GIE « Les Indépendants », cette pratique d'imitation concurrentielle est largement encouragée par un conseiller aux programmes dont les recommandations ont un écho particulier au sein des petites radios locales qui sont en voie de professionnalisation.

### **3.2.2. L'imitation comme une forme de parasitisme**

L'accès aux informations détenues par les concurrents, qu'elles renvoient aux stratégies promotionnelles des labels ou aux résultats de tests, n'est pas la seule raison susceptible de guider les programmeurs dans leurs pratiques d'imitation concurrentielle. Dans un registre tout aussi instrumental, certains acteurs peuvent, en effet, chercher à tirer profit de l'entrée en programmation d'un titre par des concurrents. Qu'il s'agisse d'externaliser les risques ou de profiter du travail de développement entrepris par d'autres acteurs, l'imitation s'assimile ici à une forme de parasitisme. Cette pratique de l'imitation concurrentielle est celle qui est apparue le plus souvent au cours de l'analyse (26 occurrences).

L'entrée tardive d'un titre en playlist peut ainsi s'inscrire dans une démarche expérimentale et faire suite à une mise de côté délibérée par le programmeur lorsqu'il juge un titre trop risqué et qu'il doute de la réaction d'une frange particulière de son audience. Pour ces répondants,

l'idée est autant d'externaliser la prise de risque liée à l'entrée d'un titre que de s'en remettre au jugement d'autrui. Le directeur d'antenne de cette radio indépendante d'Île-de-France évoque ainsi un titre présentant de fortes similitudes avec les anciens tubes de Tragédie, un groupe ayant connu le succès en 2004.

Au moment de l'entretien, en 2006, Tragédie peine à reconquérir son public. La ressemblance n'est donc pas de nature à rassurer le répondant. « *Tragédie, aujourd'hui, ça ne marche plus ! C'est devenu ringard* » constate-t-il. Sur la base de ces vives réserves, le programmeur décide alors de conditionner l'entrée en programmation du titre à sa diffusion par d'autres stations.

*« Je me suis dit : « C'est encore un truc à la Tragédie, ça ne va peut-être pas prendre ! » Et puis après, suivant mes différents critères, j'ai vu que ça prenait bien. J'ai attendu un tout petit peu et puis... les rotations sont arrivées. »*

*Entretien réalisé avec le directeur d'antenne d'une station indépendante d'Île-de-France*

La tendance générale sert ici à valider ou à invalider la mise de côté initiale du morceau par le programmeur, elle est quasi-expérimentale. L'expérience peut également être plus ciblée.

En fonction de la nature de ses hésitations, un programmeur peut en effet décider de ne porter attention qu'aux décisions prises par un groupe restreint de concurrents ou par un concurrent en particulier. De par son audience et ses moyens financiers, NRJ fait régulièrement figure de modèle pour les programmeurs qui ne disposent pas de moyens financiers aussi importants : « *Parce qu'on sait que derrière, il y a la cavalerie, qu'ils vont mettre des moyens, qu'il y a des sous...* »<sup>10</sup>.

Parmi les avantages associés par les répondants à une entrée tardive en playlist, on retrouve une idée avancée par les théoriciens de l'avantage des entrants tardifs selon laquelle l'imitation permettrait de profiter du travail d'éducation des consommateurs réalisé par les concurrents (Shankar, Carpenter et Krishnamurthi, 1999). La métaphore du « lavage de cerveau », utilisée par plusieurs répondants, permet ainsi de relier diffusion massive et succès commercial : « *Je crois que c'est NRJ qui l'a rentré, il y a eu ce lavage de cerveau là... et puis ça rentre vite dans la tête* » affirme, en effet, ce programmeur du Sud de la France. C'est souvent parce qu'ils doutent de la capacité d'un titre à pouvoir séduire les auditeurs à la première écoute que ces derniers décident de s'en remettre au « lavage de cerveau » initié, notamment, par les grands réseaux nationaux : « *Parce que... je ne trouve pas ça*

---

<sup>10</sup> Entretien réalisé avec le programmeur d'une radio indépendante au format généraliste.

*spécialement comme un tube. Je le dis sincèrement. Je ne trouve pas qu'à première écoute ça passe auprès des auditeurs. Je pense que sur un morceau comme ça, il faut un lavage de cerveau de la télé, des grosses radios pour que nous on puisse le jouer derrière. »*

Plus explicite encore, l'image de la « politique du mouton » – qui a fait l'objet d'une micro-analyse au sens de Strauss et Corbin (2004) – révèle la dimension calculatoire et préméditée de cette pratique d'imitation. L'expression est fondée sur un oxymore où s'opposent les termes « politique » et « mouton » (un animal souvent décrit comme dépourvu d'esprit d'initiative).

*« En fait... euh... c'est ma politique de ce que j'appelle : “La politique du mouton”. C'est-à-dire que je laisse les radios le démarrer et quand ça marche un petit peu sur toutes les grosses radios, et bah je suis derrière quoi. Je suis le troupeau. Il y a un troupeau qui se met en place autour du morceau et moi je laisse NRJ le faire, je laisse tout le monde le faire. Et quand je vois que tout le monde le rentre, et beh je le rentre. »*

*Entretien réalisé avec le programmeur d'une radio indépendante au format généraliste*

Il ne s'agit plus, dès lors, de détecter les tubes mais de deviner quels seront les choix réalisés par les programmeurs : « C'est se demander s'ils vont se servir de cette image là... ou est-ce qu'ils vont choisir un autre groupe. Et s'ils s'en servent, ça veut dire que voilà... ça veut dire qu'ils vont travailler le morceau et nous, on surfe sur cette vague là. Ils ont des priorités et nous, on est là pour savoir quelles sont leurs priorités »<sup>11</sup>.

### **3.2.3. Les autres pratiques instrumentales de l'imitation**

Deux autres pratiques instrumentales de l'imitation concurrentielle ont également pu être identifiées lors de l'analyse des données.

L'imitation peut ainsi être appréhendées par les répondants comme un moyen de neutraliser un concurrent qui aurait entamé la diffusion d'une nouvelle production : « Notre principal concurrent sur la zone – explique ce directeur des programmes d'une radio indépendante – c'est Europe 2. Et donc, je ne les laisse pas complètement partir. Je [les] suis ! ». Pour des radios ayant du mal à respecter leurs obligations de diffusions de chansons francophones<sup>12</sup>, l'imitation peut par ailleurs permettre de ne pas prendre « trop de risques » en diffusant les mêmes disques que les concurrents : « quand les gens vont l'entendre chez moi, s'ils ne l'aiment pas et qu'ils vont sur une autre radio ils risquent aussi de tomber dessus. Donc au

<sup>11</sup> Entretien réalisé avec le directeur des programmes d'une radio indépendante généraliste.

<sup>12</sup> Le problème se pose particulièrement pour les radios spécialisées sur des genres musicaux où la production francophone est relativement peu abondante (« Dance », « Rock »).

*bout d'un moment, ils vont peut-être s'habituer ou bien [se dire] : moi j'aimais pas mais eux ils le passent aussi donc je vais revenir sur ma radio. »<sup>13</sup>*

De façon plus marginale, l'analyse a également permis de montrer que pour certains programmeurs, la diffusion d'un titre par des concurrents pouvait constituer un argument d'autorité utilisé lors d'éventuelles discussions avec leur hiérarchie. « *Bien sûr que ces infos ont les regarde* – souligne ainsi la programmatrice d'un grand réseau musical destiné aux adultes en évoquant un disque diffusé massivement sur RTL. *Cet argument là, c'est un argument que nous aussi on va pouvoir dire à notre directeur général quand on se retrouvera pour une réunion de programmation.* » Notons ici que la radio prise pour modèle n'est pas un concurrent direct, mais la radio qui est écoutée par le directeur général.

Le tableau qui suit présente une vision d'ensemble des pratiques instrumentales d'imitation concurrentielle. Il met en évidence les propriétés et les dimensions qui permettent de différencier chaque idéal-type. Les chiffres entre crochets correspondent au nombre de décisions de programmation concernées.

---

<sup>13</sup> Entretien réalisé auprès du directeur des programmes d'une radio « Dance ». L'extrait concerne un titre de R'n'B français.

**Tableau 3 - Typologie des pratiques instrumentales de l'imitation concurrentielle**

		L'imitation comme source d'information [5]	L'imitation comme forme de parasitisme [26]	L'imitation comme moyen de maintenir la parité concurrentielle [2]	L'imitation comme argument d'autorité [2]
<b>Propriétés cognitives</b>	Raison(s)	L'imitation permet au programmeur d'accéder aux résultats des tests ou aux informations relatives au choix des singles et à l'agenda promotionnel des labels que détiennent certains concurrents.	Par une entrée tardive en playlist, le programmeur espère bénéficier de retombées positives liées à la diffusion d'un titre par un concurrent (lavage de cerveau, externalisation de la prise de risque).	L'imitation permet de neutraliser un concurrent lorsque ce dernier a pris une avance sur la diffusion d'un titre ou de ne pas subir de désavantage concurrentiel sur un titre perçu comme risqué. Il s'agit de défendre une position concurrentielle en rétablissant ou en maintenant une forme d'équilibre.	L'adoption préalable par une autre radio permet aux programmeurs de se justifier auprès de leur hiérarchie en cas de remise en question de leur décision ou de mauvais tests.
	Type de rationalité	Instrumentale	Instrumentale	Instrumentale	Instrumentale
	Démarche	Délibérée ou émergente	Délibérée	Délibérée	Délibérée ou émergente
	Nature des doutes et des incertitudes	Sentiment de ne pas avoir accès aux informations pertinentes pour prendre une bonne décision.	Divers. Manque de moyens financier, éloignement du titre par rapport au format, etc. Regard parfois désabusé sur la programmation musicale et la qualité artistique des productions plébiscitées par les auditeurs. Difficultés à comprendre les goûts du public (ou d'une certaine tranche d'âge).	Les programmeurs ont le sentiment que l'audience de leur station est menacée et que leurs concurrents pourraient en tirer profit.	Le contrôle effectué par la hiérarchie est perçu comme imprévisible. Les responsables hiérarchiques sont décrits comme focalisés sur leurs tests ou éloignés des attentes des auditeurs. Les conséquences d'une décision malencontreuse sont elles aussi incertaines.
<b>Propriétés relatives aux acteurs et au contexte</b>	Acteurs concernés	Radios indépendantes	Le plus souvent des radios indépendantes	Réseaux et radios indépendantes	Réseaux et radios indépendantes
	Facteurs de contexte	Disparités dans les ressources informationnelles des radios musicales. Forte adhésion à « l'orthodoxie Top 40 ». Volonté de faire le « <i>switch</i> » <sup>14</sup> .	Disparités dans la puissance de certaines radios (couverture, taille, audience).	L'imateur est souvent un leader sur son format musical ou sur sa zone géographique.	Le travail des programmeurs est supervisé par un directeur des programmes ou par le directeur général.
<b>Propriétés relatives au(x) modèle(s)</b>	Modèles	Réseaux nationaux ou grosses radios indépendantes	Une tendance générale ou certains réseaux nationaux	Un concurrent identifié, un groupe de concurrents ou une tendance générale	Un concurrent identifié (le plus souvent NRJ).
	Critères de désignation	Accès présumé aux labels (réseaux partenaires) ou utilisation présumée des tests (« les radios qui testent »).	Fréquence d'adoption dans le cas d'une tendance générale. Puissance du modèle sur un format ou une cible particulière.	Les modèles sont le plus souvent les concurrents les plus directs de la station (proximité géographique ou proximité du positionnement).	Légitimité attribuée aux modèles par les supérieurs hiérarchiques des programmeurs.
	Fonction du (des) modèle(s)	Révéléateur d'informations	Développeur de projets risqués	Menace potentielle pour la station	Autorité légitime

<sup>14</sup> Entamer la diffusion du prochain single d'un artiste.

### 3.3. PRATIQUES EVALUATIVES DE L'IMITATION

A l'opposé des pratiques instrumentales de l'imitation concurrentielle qui viennent d'être présentées, on trouve chez les programmeurs un certain nombre de pratiques qui sont la traduction d'une forme de rationalité évaluative. Les décisions des répondants ne sont alors pas guidées par les conséquences attendues ou redoutées de leurs décisions de programmation mais découlent de règles, de normes, de considérations identitaires ou liées à la notion de légitimité. On remarquera que ces pratiques s'inscrivent, de façon quasi-systématique, dans des démarches émergentes. L'imitation n'est pas préméditée : les programmeurs n'ont pas décidé délibérément de mettre de côté un disque afin d'attendre les réactions des concurrents et de bénéficier de retombées positives. Cinq pratiques évaluatives de l'imitation concurrentielle ont été identifiées au cours de l'analyse.

Sur 68 décisions de programmation faisant intervenir une part d'imitation concurrentielle, 33 ont été l'occasion d'identifier des pratiques évaluatives. Cinq idéaux-types ont été construits : (1) imitation comme révélateur de tendance, (2) imitation comme moyen d'entrer dans la norme, (3) imitation comme session de rattrapage, (4) imitation comme moyen de se rassurer et (5) imitation comme révélateur de désir. Nous présenterons en détail les idéaux-types (3) et (4) qui sont apparus le plus fréquemment lors de l'analyse.

#### 3.3.1. L'imitation comme session de rattrapage

L'engouement que peut ressentir un programmeur lorsqu'il découvre une chanson pour la première fois est souvent à l'origine d'une entrée précoce en playlist. A l'opposé, un jugement artistique négatif sur une chanson donné aura pour conséquence une mise de côté. La mise en diffusion du disque par une ou par plusieurs radios concurrentes pourra néanmoins faire office de « session de rattrapage » (l'expression est utilisée par un des répondants et a donné lieu à la création d'un code *in vivo*).

Si les décisions d'autrui sont souvent utilisées à un instant *t* pour rationaliser les décisions individuelles (Gomez, 1996), elles peuvent également permettre de revisiter des choix déjà effectués. En donnant une seconde chance à un titre qu'il avait préalablement écarté, le programmeur intègre une variable issue de l'expérience dans sa décision initiale. Nous retrouvons ici une définition proche de celle donnée par March (1991) pour définir le processus de rationalisation *a posteriori*. Comme l'expliquent Romelaer et Lambert (2001), les raisons des individus évoluent dans le temps et, en l'occurrence, grâce au concours d'autrui. Le programmeur pourra alors réécouter un titre qu'il avait au préalable écarté au motif d'une incompatibilité avec le format de sa station ou en raison de vives réserves

artistiques. Comme en témoignent les verbatims suivants, l'adoption par autrui amène le programmeur à réexaminer son choix initial.

*« Et bien on l'a reçu il y a un moment. Et là, je l'ai entendu sur une autre radio – puisqu'on écoute aussi beaucoup les autres radios, il faut écouter sa radio mais aussi les autres – et donc... Je me dis «p..., c'est pas mal". Je réécouté après sur le Tite-live. Et là, je me dis que le refrain est tellement efficace que bon... »*

*Entretien réalisé avec le programmeur d'une radio indépendante de l'Ouest de la France*

C'est ici une deuxième écoute, plus attentive, qui est venue faire évoluer la position initiale du programmeur. Cette pratique de l'imitation peut amener certains programmeurs à faire intervenir de nouveaux éléments pour modifier leur choix initial. Des commentaires positifs publiés dans la presse musicale, un « call-out » ou encore le passage de l'artiste dans une émission de télévision peuvent ainsi venir alimenter la décision du programmeur. Ce sont souvent les attachés de presse qui vont valoriser auprès du programmeur les arguments susceptibles de l'encourager à revenir sur un refus. *« Je n'étais pas plus intéressé que ça et puis le directeur promo m'a dit : C'est énorme, il faut y aller, il faut y aller »* raconte un programmeur qui est finalement revenu sur son choix de départ. *« Quand j'ai vu qu'en fait ça prenait – poursuit-il – je me suis dit : tu te ramasses. »*

Comme le souligne le verbatim qui précède, l'imitation se double parfois d'un aveu d'échec permettant de revenir sur l'erreur d'appréciation révélée par l'entrée en programmation sur une ou plusieurs radios concurrentes.

### **3.3.2. L'imitation comme moyen de se rassurer**

Le coup de cœur du programmeur pour un titre n'est pas forcément générateur de certitudes. Les décideurs ont ainsi parfois appris à se méfier de leur propre jugement artistique : *« C'est compliqué hein mine de rien. Comme je te disais tout à l'heure, des fois tu as un titre, tu te dis : Il est super mais... il est trop classe, ça ne marchera pas ! »*<sup>15</sup>

La programmation du titre par les concurrents sera alors vécue comme une expérience réconfortante. Ce sentiment sera d'autant plus prononcé que le modèle sera une radio connue du programmeur. Ce sont d'ailleurs souvent d'avantage des « programmeurs » qui sont imités que des « radios ». Les liens sociaux qui peuvent préexister entre le décideur et d'autres acteurs du secteur jouent ici un rôle prépondérant. *« En regardant sur Yacast, et en regardant une radio comme Ado par exemple, je me suis aperçu que c'était à fond chez eux – nous raconte le directeur des programmes d'une des principales stations régionales de France*

---

<sup>15</sup> Entretien réalisé avec le directeur d'antenne d'une radio indépendante.

à propos du premier single d'un jeune artiste américain – *Et je me suis dit : Bruno W., il est à bloc là-dessus, et je pense qu'il a tout compris, donc c'est très bien.* »

L'idée d'un « cocon familial apaisant » est particulièrement saillante chez les programmeurs des radios indépendantes. L'utilisation du pronom personnel « nous » pour désigner l'ensemble des radios indépendantes est révélateur de l'identité sociale que peuvent partager ces acteurs. Ce « nous » traduit également l'existence de liens sociaux entre les programmeurs. Les liens sociaux ont pu être noués à l'occasion de collaborations passées (le « *turn-over* » est très important dans le secteur), lors de rencontres organisées par le GIE « Les Indépendants » pour les programmeurs des radios locales et régionales, au comité de direction de Médiamétrie ou lors d'évènements organisés par les maisons de disques. Au-delà de la légitimité que peuvent incarner certains professionnels aux yeux des répondants, il ressort des entretiens qu'une identité sociale partagée a pu se créer, notamment au sein des radios indépendantes les plus puissantes. Comme l'explique ce directeur des programmes d'une radio indépendante largement leader sur sa zone d'émission, les décisions de programmeurs connus et perçus comme semblables à soi-même viennent lever les doutes et les hésitations : « *Il y a la fibre artistique des autres programmeurs qu'on peut connaître. Et des fois, quand on est un peu hésitant sur un titre, c'est bien de se fier aux autres.* »

### **3.3.3. Les autres pratiques évaluatives de l'imitation**

Trois autres pratiques évaluatives de l'imitation concurrentielle ont également pu être identifiées lors de l'analyse des données.

Les diffusions par autrui peuvent ainsi être interprétées comme le révélateur d'une mode musicale à venir. « *Voilà, ça commence à être programmé par pas mal de radios. [...] Et ça ne trompe pas. Quand les radios commencent à vous envoyer des choses qui sont très R'n'B, ça ne trompa pas, on va avoir un été très R'n'B.* »<sup>16</sup> Cette pratique de l'imitation repose sur deux croyances : (1) les programmations musicales correspondent à « ce que les gens veulent entendre », (2) les radios sont capables de créer – collectivement – des modes.

La diffusion par des concurrents peut par ailleurs être à l'origine d'un sentiment d'obligation chez le programmeur : « *C'est le haut du [Yacast] – confie ainsi ce répondant lorsqu'il évoque les titres les plus diffusés sur sa radio – parce que ce sont eux qui sont les plus programmés sur toutes les radios « Top 40 ». Hors de question, je ne peux pas passer à côté !* »<sup>17</sup>. Comme nous le voyons, cette volonté d'entrer dans la norme se double d'un sentiment d'obligation car le pouvoir de la norme se renforce lorsque l'adoption du titre par

---

<sup>16</sup> Entretien réalisé avec le directeur des programmes d'une radio de l'Ouest de la France.

<sup>17</sup> Entretien réalisé avec le directeur des programmes d'une radio de l'Ouest de la France.

les concurrents se généralise. L'obligation ressentie par les programmeurs est parfois à l'origine d'une certaine gêne lorsque le titre est perçu comme peu intéressant d'un point de vue artistique : « *Pffff... sans te mentir, j'y crois pas ! Voilà, je le joue parce que je sais que ça fait plaisir aux gamines. Mais [...] le mec n'est pas à la hauteur pour chanter, le texte est bidon, l'écriture musicale n'est pas terrible. Je trouve ça pas fini pratiquement. [...]* » raconte ainsi le directeur de la programmation musicale d'un grand réseau national à l'écoute d'un titre de M Pokora, un artiste pourtant massivement diffusé sur sa radio.

L'écoute d'un titre sur une radio musicale peut, enfin, venir éveiller un engouement particulier chez le programmeur (en particulier lorsqu'il n'avait jamais entendu la chanson). Dans une perspective plus girardienne, on pourra remarquer le lien entre l'adoption par un concurrent et l'engouement exprimé par les répondants. L'utilisation des termes « *je le veux* » et « *il me le faut direct* » a permis de traduire l'immédiateté de la réaction des programmeurs. On remarquera, par ailleurs, le caractère non délibéré de ce type de pratique qui est également très présent dans l'analyse de l'imitation réalisée par Girard. Notons, enfin que la réappropriation du disque par le programmeur passe souvent par une diffusion massive à laquelle sont associés des taux de rotation supérieurs à ceux pratiqués par le modèle.

Le tableau qui suit présente une vision d'ensemble des pratiques évaluatives d'imitation concurrentielle qui viennent d'être présentées.

**Tableau 4 – Typologie des pratiques évaluatives de l'imitation concurrentielle**

		L'imitation comme révélateur de tendance [4]	L'imitation comme un moyen d'entrer dans la norme [4]	L'imitation comme session de rattrapage [13]	L'imitation comme moyen de se rassurer [10]	L'imitation comme révélateur de désir [4]
<b>Propriétés cognitives</b>	Raison(s)	La diffusion d'un titre par les concurrents est un indicateur de « ce que les gens veulent entendre. » Les programmeurs peuvent parfois généraliser en considérant qu'elle permet de révéler une tendance musicale plus générale.	La diffusion massive par les concurrents génère un sentiment d'obligation chez le programmeur auquel l'imitation permet de répondre. Certains répondants cherchent néanmoins à se distinguer – en particulier lorsqu'ils émettent de vives réserves artistiques à l'égard d'un titre – en pratiquant des taux de rotation plus faibles que leurs concurrents.	Les réserves artistiques des programmeurs peuvent les pousser à écarter certains titres après une première écoute. Lorsqu'ils constatent que la chanson est diffusée par une autre radio (et <i>a fortiori</i> , par plusieurs autres radios), les décideurs peuvent procéder à une nouvelle écoute, faire intervenir des éléments nouveaux et réviser leur jugement initial.	En proie au doute, les programmeurs s'aligneront sur une tendance ou sur des modèles qu'ils connaissent afin de se rassurer.	Les programmeurs peuvent parfois découvrir de nouveaux titres en écoutant la concurrence. Ces derniers suscitent un désir d'appropriation dont l'imitation est la traduction. Les programmeurs auront parfois tendance à diffuser plus fréquemment le titre imité que ne le faisait leur modèle.
	Type de rationalité	Evaluative.	Evaluative.	Evaluative.	Evaluative.	Evaluative.
	Démarche	Emergente	Emergente	Emergente	Emergente	Emergente
	Nature des doutes et des incertitudes	-	Réserves artistiques sur un titre. Sentiment de ne pas « pouvoir » faire autrement.	Le disque a préalablement été rejeté en raison de réserves artistiques.	Craintes sur les réactions des auditeurs et/ou les conséquences d'une décision malencontreuse.	Les programmeurs n'ont pas eu accès au titre initialement ou n'ont pas eu le temps de l'écouter.
<b>Propriétés relatives aux acteurs et au contexte</b>	Acteurs concernés	Radios indépendantes généralistes.	Réseaux et radios indépendantes.	Réseaux et radios indépendantes.	Réseaux et radios indépendantes.	Réseaux et radios indépendantes.
	Facteurs de contexte	-	Adhésion à l'orthodoxie professionnelle « Top 40 ».	Mise de côté préalable du titre.	Dans certains cas, existence de liens sociaux entre les programmeurs.	Engouement du décideur à la première écoute.
<b>Propriétés relatives au(x) modèle(s)</b>	Modèles	Une tendance générale.	Une tendance générale.	Un concurrent identifié ou une tendance générale.	Une tendance générale ou des modèles connus.	Réseaux nationaux ou radios indépendantes thématiques
	Critères de désignation	Fréquence de diffusion par les concurrents. Classements Yacast.	Fréquence de diffusion par les concurrents. Classements Yacast.	Aucun critère particulier.	Liens sociaux et/ou classement Yacast.	Habitudes d'écoute du programmeur.
	Fonction du (des) modèle(s)	Révélateur de tendance.	Incarnation de la norme.	Facteur de remise en cause du jugement initial.	Élément permettant de rassurer le décideur.	Révélateur de désir.

#### **4. DISCUSSION ET CONCLUSION**

Nous avons, dans ce travail, cherché à articuler des théories très différentes pour construire le cadre d'analyse de la recherche. Ces approches théoriques ont pour caractéristique commune de placer l'imitation au cœur des relations inter-individuelles ou inter-organisationnelles. De leur comparaison, il ressort une grande complémentarité. Les théories mobilisées s'appuient, en effet, sur des conceptions alternatives et complémentaires de la rationalité humaine.

La typologie des pratiques d'imitation concurrentielle qui vient d'être présentée s'articule autour de neuf pratiques types. Les quatre premières pratiques sont ancrées dans une conception instrumentale de la rationalité qui insiste sur les conséquences attendues par les individus et sur leur sens du calcul. Les cinq autres pratiques en appellent davantage à des conceptions évaluatives de la rationalité fondées sur la rationalisation, l'identité, les normes de comportement et de décisions et le désir triangulaire.

Les pratiques que nous avons identifiées renvoient à des explications s'excluant mutuellement dans la littérature. Elles sont en réalité concomitantes. Chaque programmeur est ainsi capable de mobiliser plusieurs pratiques d'imitation concurrentielle, renvoyant à des raisons individuelles qui peuvent être assez éloignées les unes des autres, afin de surmonter ses doutes et ses hésitations. Le tableau qui suit permet de relier chaque idéal-type aux théories présentées dans la partie conceptuelle de cette communication.

**Tableau 5 - Ancrage théorique des pratiques identifiées dans la typologie**

<b>Pratique de l'imitation concurrentielle</b>	<b>Ancrage théorique</b>
<b>Imitation comme source d'information (instrumentale)</b>	L'imitation est un moyen d'accéder aux informations détenues par les concurrents (théories de l'information en cascade).
<b>Imitation comme forme de parasitisme (instrumentale)</b>	L'imitation est un moyen de profiter du travail de développement réalisé par les concurrents (approches fondées sur l'avantage des entrants tardifs).
<b>Imitation comme moyen de maintenir la parité concurrentielle (instrumentale)</b>	L'imitation est une stratégie défensive permettant de se prémunir d'un éventuel désavantage concurrentiel (approche classique portérienne et travaux consacrés aux actions et réactions concurrentielles).
<b>Imitation comme argument d'autorité (instrumentale)</b>	L'alignement sur les décisions de modèles considérés comme légitimes dans leur entourage permet aux imitateurs de se prémunir des conséquences malencontreuses que pourrait avoir une erreur personnelle sur leur propre carrière (modèles d'agence de l'imitation : « <i>sharing the blame effect</i> »).
<b>Imitation comme révélateur de tendances (évaluative)</b>	Les décideurs interprètent les décisions de leurs concurrents comme un indicateur des modes actuelles et à venir. La tendance est perçue comme d'autant plus forte qu'elle sera corroborée par un grand nombre d'observations (par certains aspects : convention de qualification).
<b>Imitation comme moyen d'entrer dans la norme (évaluative)</b>	Lorsqu'elles convergent, les décisions des concurrents se cristallisent pour constituer une norme qui s'impose progressivement aux stratèges (théorie néo-institutionnelle, imitation fondée sur la fréquence).  Les individus conservent néanmoins un pouvoir de négociation dans leur degré d'adhésion à la norme (théorie des conventions, conventions d'effort).
<b>Imitation comme session de rattrapage (évaluative)</b>	Les décisions d'autrui amènent le programmeur à réexaminer son choix initial et, éventuellement, à l'invalidier par l'imitation des concurrents.
<b>Imitation comme moyen de se rassurer (évaluative)</b>	L'imitation de décideurs perçus comme « semblables » est rassurante pour les individus qui y voient un moyen d'affirmer leur identité sociale (par certains aspects : théories de l'identité sociale et groupes stratégiques cognitifs).
<b>Imitation comme révélateur de désir (évaluative)</b>	L'adoption par autrui révèle un désir triangulaire (modèle-objet-sujet) chez le décideur (théorie mimétique de Girard).

Les modèles de rationalité sur lesquels sont construites les catégories de la typologie sont néanmoins relativement poreux. La pratique instrumentale consistant pour les programmeurs à appréhender l'imitation comme une forme de parasitisme qui permet de profiter du travail de développement réalisé par autrui implique une certaine répartition des rôles entre les concurrents. Pour assigner les rôles de suiveurs et de « *starter* », les programmeurs se justifient fréquemment en invoquant des motifs liés à la notion de légitimité, un concept profondément ancré dans une conception évaluative de la rationalité.

De même, la pratique – toute aussi instrumentale – consistant à utiliser l’imitation comme un argument d’autorité permet certes aux programmeurs d’éviter d’avoir à subir les conséquences malencontreuses qui pourraient découler d’une erreur de programmation, mais elle n’est rendue possible que par l’existence de modèles jugés suffisamment légitimes dans l’entourage professionnel des décideurs.

Enfin, l’étude de la pratique évaluative permettant aux programmeurs d’entrer dans la norme laisse supposer que ces derniers anticipent des sanctions potentielles en cas de non-respect de la norme même s’ils ne sont pas capables de les définir précisément. Cette pratique évaluative fait donc intervenir une part d’instrumentalisation chez les décideurs. Dans ces pratiques d’imitation concurrentielle, un des modèles de rationalité semble dominer (rationalité instrumentale pour l’imitation comme parasitisme et comme argument d’autorité, rationalité évaluative pour l’imitation comme moyen d’entrer dans la norme). Ces exemples permettent néanmoins de souligner les limites de l’opposition stricte entre rationalité instrumentale et rationalité évaluative autour de laquelle nous avons construit ce travail. Cette conclusion rejoint le propos de Czarniawska (2003) qui soulignait les limites de l’opposition entre des modèles de rationalité fondés sur la légitimité et des modèles fondés sur le calcul. Nous considérons néanmoins que cette dichotomie est utile pour présenter des idéaux-types qui, par définition, amènent le chercheur à forcer le trait. Elle simplifie une réalité plus subtile dans laquelle les conceptions instrumentales et les conceptions alternatives semblent correspondre à des cas extrêmes situés sur un même continuum. Les principales contributions et limites de la recherche vont maintenant être présentées.

La principale contribution théorique de ce travail a trait à la meilleure compréhension des phénomènes d’imitation concurrentielle qu’apporte la typologie des pratiques d’imitation concurrentielle que nous avons construite. Au-delà de l’articulation de théories présentant des explications alternatives de l’imitation concurrentielle ce travail prolonge les recherches qui s’intéressaient à la diversité des forces et des processus d’imitation concurrentielle.

Comme le souligne Ben Ammar Hnid (2009) dans une recherche consacrée aux entreprises tunisiennes du secteur de l’ameublement, ce ne sont pas toujours les mêmes entreprises qui occupent la position de modèle et d’imitateur. Ce résultat, qui émerge également de l’analyse des données que nous avons réalisé, confirme l’existence de plusieurs formes d’imitation agissant de façon concomitante (Haunschild et Miner, 1997).

La typologie des pratiques d’imitation concurrentielle que nous avons construit à partir des données, en rendant explicites les rationalités sous-jacentes, apporte des micro-fondations

permettant d'expliquer ce phénomène. Chaque pratique d'imitation concurrentielle semble, en effet, correspondre à des doutes et à des hésitations bien précises chez les programmeurs qui découlent de la situation d'incertitude à laquelle ils doivent faire face.

D'un point de vue managérial, notre recherche permet de sortir d'un discours académique qui stigmatisait l'imitation concurrentielle. La recherche ayant avant tout une vocation compréhensive, il ne s'agit pas, ici, de faire la promotion de l'imitation concurrentielle ou de mettre en évidence une pratique d'imitation concurrentielle dont les effets sur la performance de l'entreprise seraient meilleurs. En permettant aux acteurs de terrain de prendre du recul vis-à-vis de leurs pratiques, de les contextualiser et d'en cerner les raisons, notre travail pourra permettre aux stratèges de s'émanciper d'une orthodoxie stratégique aux fondations parfois discutables. Notre propos ne saurait se résumer à un très normatif « imitez-vous les uns les autres ». Le message que nous souhaiterions transmettre pourrait davantage prendre la forme suivante : « vous vous imitez et voici pourquoi. »

Dans un contexte de baisse d'audience tendancielle des audiences des radios musicales françaises et d'émergence de nouveaux modes d'écoute de la musique, une réflexion collective de la profession quant à l'avenir du modèle de la radio « Top 40 » semble indispensable. Dans une note publiée le 12 décembre 2007, la banque HSBC émettait un jugement encore plus pessimiste en considérant que le modèle de la radio musicale était arrivé à sa fin. Sans prendre le parti de ceux qui, à l'image de Sok (2007), considèrent que la cause essentielle du déclin des radios musicales tient à leur manque d'innovation, nous considérons que les résultats présentés dans cette communication peuvent permettre aux professionnels du secteur d'entamer une réflexion critique sur leur orthodoxie professionnelle.

Plusieurs limites à ce travail peuvent être relevées. Seules les principales seront ici reprises. D'un point de vue méthodologique tout d'abord, nous pouvons remarquer que le choix du secteur de la radio musicale comme champ d'investigation, s'il est pertinent au regard de la thématique de la recherche, pose la question du caractère généralisable de nos résultats. La radio musicale présente en effet des caractéristiques qui rendent l'imitation concurrentielle particulièrement facile et qui pourront difficilement se retrouver dans d'autres industries. Nous avons pris le soin d'analyser, au sein du secteur étudié, une variété importante de situations et de formuler notre typologie en des termes relativement généraux ce qui rend possible l'utilisation de nos résultats comme un point de départ dans des recherches

s'intéressant à d'autres contextes. Cette préoccupation rejoint les préconisations des chercheurs en théorie enracinée (Bandeira-de-Mello et Garreau, 2008 ; Douglas, 2003 ; Strauss et Corbin, 2004) qui considèrent que la possibilité de généralisation des résultats est un des critères de validité propre à cette approche.

D'un point de vue conceptuel, nos résultats appellent à plusieurs prolongements. Le lien entre imitation et perception de l'incertitude par les acteurs nous semble constituer une piste intéressante dans la perspective de travaux futurs. Les doutes et les hésitations que nous avons décrits comme étant à l'origine de chacune des pratiques d'imitation concurrentielles apparaissent, ici, relativement liés aux problématiques opérationnelles et quotidiennes des programmeurs. Des investigations empiriques ultérieures (dans d'autres secteurs d'activités) pourraient permettre une meilleure conceptualisation de ce volet de nos résultats. En outre, l'intérêt que nous avons porté aux pratiques d'imitations concurrentielles (à ce que les décideurs font lorsqu'ils imitent leurs concurrents) et aux raisons sous-jacentes nous a conduit à mettre entre parenthèse la question des retombées de l'imitation pour l'organisation (non seulement en termes de performance mais aussi en termes de contribution au processus d'élaboration de la stratégie) ou pour l'industrie dans son ensemble (en termes de phénomènes de diffusion et d'isomorphisme). Les micro-fondations que nous avons cherché à apporter pourraient ainsi amener à une relecture des théories existantes s'intéressant aux effets organisationnels et populationnels de l'imitation.

## BIBLIOGRAPHIE

ABRAHAMSON, E. (1991), « Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations », *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 586-612.

ABRAHAMSON, E. (1996), « Management fashion », *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 254-285.

ABRAHAMSON, E. et FAIRCHILD, G. (1999), « Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4, pp. 708-740.

ABRAMS, D. et HOGG, M. A. (1988), *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. Routledge.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. et GARREAU, L. (2008), « Possibilités et pièges liés à l'utilisation des logiciels dans le processus d'analyse au travers de la théorie enracinée », *XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*

Sophia Antipolis, 28-31 mai.

BANERJEE, A. V. (1992), « A simple model of herd behavior », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 107, No. 3, pp. 797-817.

BARNEY, J. B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

BARRETO, I. et BADEN-FULLER, C. (2006), « To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences », *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 7, pp. 1559-1581.

BAUDONNIÈRE, P.-M. (1997), *Le mimétisme et l'imitation*, Vol. 150. Flammarion, « Dominos ».

BEN AMMAR HNID, S. (2009), *Le mimétisme inter organisationnel : Explications et conséquences*, Mémoire sous la direction de K. BEN KAHLA. Facultés des Sciences Economiques et de Gestion, Université Tunis El Manar.

BERLAND, J. (1990), « Radio space and industrial time: Music formats, local narratives and

- technological mediation », *Popular Music*, Vol. 9, pp. 179-192.
- BIKHCHANDANI, S., HIRSHLEIFER, D. et WELCH, I. (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.
- BIKHCHANDANI, S., HIRSHLEIFER, D. et WELCH, I. (1998), « Learning from others: Conformity, fads and informational cascades », *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, pp. 151-170.
- BLAIKIE, N. (2007), *Approches to social enquiry*, 2nd Edition. Cambridge, Polity Press.
- 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.
- BURT, R. S. (1987), « Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence », *The American Journal of Sociology*, Vol. 92, No. 6, pp. 1287-1335.
- CHARREIRE, S. et DURIEUX, F. (2003), « Explorer et tester : Deux voies pour la recherche », dans R.-A. THIÉTART (éditeur) *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition. Dunod.
- CHIA, R. et MACKAY, B. (2007), « Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice », *Human Relations*, Vol. 60, No. 1, pp. 217-242.
- CIALDINI, R. B. et GOLDSTEIN, N. J. (2004), « Social influence: Compliance and conformity », *Annual Review of Psychosociology*, Vol. 55, pp. 591-621.
- CYERT, R. M. et MARCH, J. G. (1963), *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- CZARNIAWZKA, B. (2003), « Forbidden knowledge. Organization theory in times of transition », *Management Learning*, Vol. 34, No. 3, pp. 353-365.
- DEMIL, B. et LECOCQ, X. (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.
- DiMAGGIO, P. J. (1995), « Comments on "What theory is not" », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 3, pp. 391-397.
- DiMAGGIO, P. J. et POWELL, W. W. (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160.
- DORNIER, R. (2004), *Représentations concurrentielles, groupes stratégiques et performance : Le cas du secteur français de la production de voyages*, sous la direction de B. D. MONTMORILLON. CREPA, Université Paris Dauphine.
- DOUGLAS, D. (2003), « Grounded theories of management: A methodological review », *Management Research News*, Vol. 26, No. 5, pp. 44-52.
- DUTTON, J. E. et JACKSON, S. E. (1987), « Categorizing strategic issues: Links to organizational action », *The Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 76-90.
- FIGENBAUM, A. et THOMAS, H. (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.
- GARCIA-PONT, C. et NOHRIA, N. (2002), « Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 307-321.
- GENSSE, P. (2003), « Introduction générale », dans M. AMBLARD (éditeur) *Conventions & management*. de boeck.
- GIRARD, R. (1972), *La violence et le sacré*. Paris, Bernard Grasset.
- GIRARD, R. (1982), *Le bouc émissaire*. Paris, Grasset.
- GOLDER, P. et TELLIS, G. (1993), « Pioneering advantage: Marketing logic or marketing legend », *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 158-170.
- GOLSORKHI, D. (2006), « Vers une compréhension pratique de la pratique stratégique », dans D. GOLSORKHI (éditeur) *La fabrique de la stratégie : Une perspective multidimensionnelle*. Institut Vital Roux, Vuibert, pp. 9-26.
- GOMEZ, P.-Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*. Paris, Economica.
- GOMEZ, P.-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*. Paris, InterEditions.
- GOMEZ, P.-Y. (1997), « Informations et conventions : Le cadre du modèle général », *Revue française de Gestion*, No. 112, pp. 64-77.
- GREVE, H. R. (1995), « Jumping ship: The diffusion of strategy abandonment », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 3, pp. 444-473.
- 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), « Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 10, pp. 967-988.
- HAUNSCHILD, P. R. (1993), « Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate

- acquisition activity », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 4, pp. 564-592.
- HAUNSCHILD, P. R. et MINER, A. S. (1997), « Modes of interorganizational imitation: The effect of outcome salience and uncertainty », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 3, pp. 472-500.
- HEDSTRÖM, P. (1998), « Rational imitation », dans P. HEDSTRÖM et R. SWEDBERG (éditeurs), *Social mechanisms: An analytical approach to social theory*. Cambridge University Press, pp. 306-327.
- HENISZ, W. J. et DELIOS, A. (2001), « Uncertainty, imitation, and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-1996 », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 3, pp. 443-475.
- 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.
- 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.
- JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J. et SEIDL, D. (2007), « Strategizing: The challenges of a practice perspective », *Human Relations*, Vol. 60, No. 1, pp. 5-27.
- JOHNSON, G., LANGLEY, A., MELIN, L. et WHITTINGTON, R. (2007), *Strategy as practice: Research directions and resources*. Cambridge University Press.
- KIM, C. et MAUBORGNE, R. (2005), *Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Village Mondial.
- KNIGHT, F. (1921), *Risk, uncertainty and profit*. Boston, Houghton Mifflin.
- KOENIG, G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No. 9 (novembre), pp. 4-17.
- LEE, S. S. (2004), « Predicting cultural output diversity in the radio industry, 1989-2002 », *Poetics*, Vol. 32, pp. 325-342.
- LEVINTHAL, D. A. et MARCH, J. G. (1993), « The myopia of learning », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. Special Issue Organizations, Decision Making and Strategy, pp. 95-112.
- LIEBERMAN, M. B. et MONTGOMERY, D. B. (1998), « First-mover (dis)advantages: Retrospective and link with the resource-based view », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 12, pp. 1111-1125.
- LIEBERMAN, M. B. et ASABA, S. (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.
- MARCH, J. G. (1981), « Decisions in organizations and theories of choice », dans A. VAN DE VEN et W. F. JOYCE (éditeurs), *Perspectives on organization design and behavior*. New-York, Wiley, pp. 205-244.
- MARCH, J. G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
- MASSINI, S., LEWIN, A. Y. et GREVE, H. R. (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*. Université Paris Dauphine.
- MEYER, J. W. et ROWAN, B. (1977), « Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol. 93, No. 2, pp. 340-363.
- MILLIKEN, F. J. (1987), « Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect and response uncertainty », *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 133-143.
- MONTMORILLON, B. D. (1999), « Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise », dans G. KOENIG (éditeur) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du xxi<sup>e</sup> siècle*. Economica.
- MOSCHETTO, B.-L. (1998), *Mimétisme et marchés financiers*. Paris, Economica.
- MOURICOU, P. (2006), « Toujours la même chanson : Les logiques mimétiques des radios musicales », *Revue française de Gestion*, Vol. 32, No. 164, pp. 77-94.
- MOURICOU, P. (2009), *Stratégie et imitation concurrentielle : Une étude des pratiques des programmeurs des radios musicales françaises*, sous la direction de B. DE MONTMORILLON. DRM - CREPA, Université Paris-Dauphine.
- PALMER, D. et BARBER, B. M. (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., JENNINGS, P. D. et ZHOU, X. (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.
- PETERAF, M. et SHANLEY, M. (1997), « Getting to know you: A theory of strategic group identity », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 165-186.
- PORAC, J. F., THOMAS, H. et BADEN-FULLER, C. (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. (1982 [2004]), *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 W. W. POWELL et P. J. DIMAGGIO (éditeurs), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, London, The University of Chicago Press, pp. 183-203.
- REGER, R. K. et HUFF, A. S. (1993), « Strategic groups: A cognitive perspective », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 103-124.
- RHEE, M., KIM, Y.-C. et HAN, J. (2006), « Confidence in imitation: Niche-width strategy in the UK automobile industry », *Management Science*, Vol. 52, No. 4, pp. 501-513.
- RICHARDS, L. (2010), *Handling qualitative data: A practical guide*, 2nd edition. Sage Publications.
- ROGERS, E. M. (2003), *Diffusion of innovations*, 5th. New York, Free Press.
- ROMELAER, P. (2005), « L'entretien de recherche », dans P. ROUSSEL et F. WACHEUX (éditeurs), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. de boeck, pp. 101-137.
- ROMELAER, P. et LAMBERT, G. (2001), « Décisions d'investissement et rationalités », dans G. CHARREAUX (éditeur) *Images de l'investissement - au-delà de l'évaluation financière : Une lecture organisationnelle et stratégique*. Vuibert, « Fnege », pp. 169-230.
- SCHARFSTEIN, D. S. et STEIN, J. C. (1990), « Herd behavior and investment », *The American Economic Review*, Vol. 80, No. 3, pp. 465-479.
- SCHNAARS, S. P. (1994), *Managing imitation strategies*. The Free Press.
- SHANKAR, V., CARPENTER, G. S. et KRISHNAMURTHI, L. (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.
- SOK, B. (2007), *Musique 2.0 : Solutions pratiques pour de nouveaux usages marketing*. Iram, centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles.
- STEARNS, L. B. et ALLAN, K. D. (1996), « Economic behavior in institutional environments: The corporate merger wave of the 1980s », *American Sociological Review*, Vol. 61, No. 4, pp. 699-718.
- STRAUSS, A. et CORBIN, J. (2004), *Les fondements de la recherche qualitative : Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Academic Press Fribourg.
- TAJFEL, H. et TURNER, J. C. (1986), « The social identity theory of intergroup behavior », dans S. WORCHEL et W. G. AUSTIN (éditeurs), *Psychology of intergroup relations*, 2nd. Chicago, Nelson-Hall.
- TOLBERT, P. S. et ZUCKER, L. G. (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.
- VERMEULEN, F. et WANG, T. (2005), « Imitation or distinction: Strategic responses to social reference groups », *EURAM*, Munich, 4-7 mai 2005.
- WEBER, M. (1921 [1995]), *Economie et société*. Paris, Pocket, « Agora, les classiques ».
- WEINGART (1997), « How did they do that ? The ways and means of studying group process », *Research in organizational behavior*, Vol. 19, pp. 189-239.
- WESTPHAL, J. D., GULATI, R. et SHORTELL, S. M. (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.
- WHITTINGTON, R. (2006), « Completing the practice turn in strategy research », *Organization Studies*, Vol. 27, No. 5, pp. 613-634.
- ZUCKER, L. G. (1977), « The role of institutionalization in cultural persistence », *American Sociological Review*, Vol. 42, No. 5, pp. 726-743.