

2006

## Le mimétisme rationnel comme facteur d'adoption d'un ERP

P-C. Pupion

*Iae Université de Poitiers*, pierre.charles.pupion@univ-poitiers.fr

E. Leroux

*Université Paris XIII et Université Paris-Sorbonne*, leroux\_erick@hotmail.com

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/sim>

---

### Recommended Citation

Pupion, P-C. and Leroux, E. (2006) "Le mimétisme rationnel comme facteur d'adoption d'un ERP," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 11 : Iss. 3 , Article 2.

Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol11/iss3/2>

This material is brought to you by the Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Systèmes d'Information et Management by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact [library@aisnet.org](mailto:library@aisnet.org).

# Le mimétisme rationnel comme facteur d'adoption d'un ERP

*P.-C. Pupion<sup>1</sup> & E. Leroux<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Maître de conférences à l'IAE de l'Université de Poitiers, Chercheur au CEREGE

<sup>2</sup>Maître de conférences de l'Université de Paris XIII, Chercheur au GRIMM  
et Prism-Sorbonne, Consultant SAP et Oracle applications

---

## RÉSUMÉ

---

*Notre étude traite de l'effet d'imitation dans l'adoption des ERP par les entreprises françaises de moyenne et grande taille. Nous proposons une synthèse originale des différentes visions proposées par les théories de gestion sur l'origine du phénomène d'imitation, les pratiques susceptibles d'être copiées et la prégnance du mimétisme. Certaines firmes, en situation d'incertitude du fait d'une veille insuffisante, copient les positions prises par d'autres. Certaines modifient leur jugement en fonction de l'avis de firmes ayant adopté un ERP. D'autres s'alignent sur les pratiques dominantes ou copient les choix de firmes apparaissant comme légitimes, parce que performantes, leaders du secteur ou innovantes.*

**Mots-clés :** ERP, Adoption, Légitimité, Rationalité, Imitation.

## ABSTRACT

---

*Our paper studies the effect of mimetic behaviour in the adoption of the ERP by large and midsize French companies. We propose an original synthesis of various visions suggested by theories of the management on the origin of mimicry, practices likely to be copied and on imitation relevance. Firms in "uncertain situations" resulting from insufficient scanning can copy positions taken by others. Some modify their judgement taking into account the advices of firms having adopted an ERP. Others copy the dominant practices or the choices of firms appearing legitimate as leaders, successful or innovating firms.*

**Key-words:** ERP, Adoption, Legitimacy, Rationality, Mimicry.

## 1. INTRODUCTION

L'émergence des ERP (Enterprise Resource Planning) est un des principaux facteurs de changement organisationnel dans les entreprises au cours de ces dernières années (Robey *et al.*, 2002 ; Bingi *et al.*, 1999). Elle place l'entreprise face à de nouvelles opportunités et de nouveaux problèmes. Les travaux de recherche se sont principalement intéressés aux conditions de réussite de la mise en œuvre d'un projet ERP et ont un peu délaissé la question préalable des conditions de leur adoption. Ces études mettant en évidence la complexité et les risques d'échec associés à un projet ERP, il convient d'examiner comment se prennent les décisions d'adoption. N'existe-t-il pas dans ce contexte d'incertitude des phénomènes d'imitation ? Comment se déroule ce processus d'imitation ? Quelles sont les firmes et les pratiques susceptibles d'être copiées ?

Dans une première partie, nous proposons une synthèse originale sur l'analyse du phénomène d'imitation dans les principales théories de gestion. Nous présentons leurs différentes visions sur l'origine du phénomène, les pratiques susceptibles d'être copiées et la prégnance des comportements mimétiques.

Dans une seconde partie, l'étude statistique réalisée à partir d'une enquête sur les entreprises françaises de moyenne et grande taille nous permet d'identifier l'existence et l'importance du phénomène d'imitation dans l'adoption des ERP. Nous le caractérisons en déterminant quelles sont les

firmes observées et copiées ainsi que les motifs associés.

## PARTIE 1. ANALYSE THÉORIQUE DU PHÉNOMÈNE D'IMITATION DANS L'ADOPTION DES ERP

Les ERP ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré) sont des applications informatiques paramétrables, modulaires et intégrées qui visent à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en se basant sur un référentiel unique et des règles de gestion standard (Reix, 1999). Nous rappelons succinctement l'approche rationnelle des choix avant de montrer qu'en raison de l'incertitude associée à un projet ERP, il y a place pour un comportement d'imitation. Reprenant de manière synthétique les théories traitant du phénomène d'imitation nous déterminons leur vision quant à son origine, son importance et sa nature.

### 1. De la vision rationnelle standard à l'intégration du phénomène d'imitation

#### 1.1. Contributions de l'approche rationnelle à l'analyse de l'adoption des ERP

Dans une approche traditionnelle de rationalité, l'opportunité d'un investissement se juge selon son niveau de création de richesse estimée à partir des différents outils et critères proposés par la théorie financière néoclassique (valeur actuelle nette...). La théorie financière reprend les préceptes de la théorie économique tradi-

tionnelle qui, de Jevons à Walras, suppose que l'agent économique dispose d'une information parfaite, évolue dans un avenir connu avec certitude et maximise son profit. Étendue par Von Neuman et Morgenstern (1944) aux situations d'avenir risqué où l'agent ne connaît de l'avenir que la distribution de probabilités des événements possibles, elle postule que le décideur a connaissance de toutes les décisions envisageables, qu'il évalue leurs conséquences et les compare selon le critère de l'utilité espérée. Cette rationalité qualifiée d'utilitaire se fonde sur le principe de l'évaluation subjective des coûts et bénéfices pondérés par leur distribution de probabilité. Il est cependant difficile de quantifier la rentabilité des projets informatiques en raison de leur frontière trop large, de l'interaction avec d'autres changements et de l'incertitude sur leur durée de vie (Farbey *et al.*, 1994 ; Peaucelle, 1997).

Dans la vision sociorationnelle dominée par le modèle de diffusion des innovations de Rogers (1983), les attributs perçus de l'innovation sont généralement analysés en tant que facteurs déclenchant l'adoption. Une innovation n'est adoptée que lorsque les individus sont convaincus, compte tenu des informations dont ils disposent, de l'intérêt ou des gains qu'ils peuvent en tirer (Cf. Waarts *et al.* pour l'application du modèle de Rogers à la diffusion des ERP, 2002). Plusieurs études, en particulier, celles d'Adams *et al.* (1992) et de Davis (1989) (avec son modèle Technology Acceptance Model proche des construits de Rogers) ont démontré l'influence de « l'avantage relatif » et de la « facilité

d'utilisation » sur l'adoption d'innovations technologiques. S'agissant des avantages relatifs aux ERP, ils sont d'ordre technique, opérationnel et stratégique (Oliver et Romm, 2002). Rappelons que les entreprises adoptent un ERP afin de profiter d'une homogénéité interfonctionnelle, de disposer d'un seul et même système avec une seule et même base de données, une même interface hommes-machine pour tous les postes de travail et un système unique d'administration pour les différentes applications. L'adoption met fin aux problèmes résultant de l'acquisition autonome de logiciels par chaque unité tels les incompatibilités de données (ressaisies de données...), l'existence de systèmes parallèles dupliquant les mêmes fonctionnalités. Elle réduit les tâches de maintenance des interfaces. La portabilité large des ERP (au niveau des systèmes d'exploitation, des SGBD, des réseaux) et leur modularité permettent aux entreprises de faire facilement évoluer leur système d'information.

Les avantages relatifs sont également organisationnels, l'ERP remettant en cause la conception d'une organisation fondée sur la spécialisation fonctionnelle. L'organisation devient transversale, l'unité d'analyse n'est plus la fonction en tant que regroupement d'activités similaires mais le processus qui traverse les principales fonctions de l'entreprise (El Amrani, 2004 ; Davenport et Short, 1990).

L'usage d'un ERP facilite l'acquisition et la diffusion d'informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise en ôtant certaines restrictions et en facilitant les requêtes. Les différents ERP (dont les plus connus SAP, Oracle ap-

plications, JD Edwards, PeopleSoft) permettent de regrouper diverses applications fonctionnelles autour d'une seule base de données et suppriment la fragmentation de l'information dans les entreprises. Ammar (2004) montre le rôle joué par un PGI aux stades de l'intelligence et de la conception du processus de décision.

Les avantages sont également stratégiques. Les ERP permettent d'améliorer la réactivité vis-à-vis des clients en répercutant en temps réel les évolutions des demandes des clients (nouvelles commandes par exemple) sur l'ensemble du système productif (plan de production et des approvisionnements), des activités et des fonctions concernées (Cf. Bidan *et al.*, (2003) pour l'impact de l'ERP en terme de flexibilité). Les entreprises peuvent en attendre une réduction des coûts d'exploitation, des gains de productivité (McAfee, 2002 ; Matolesy *et al.*, 2005), un meilleur enregistrement des commandes (procédures simplifiées de saisie de données). L'adoption d'un ERP permet de déceler des dysfonctionnements et de révéler les slacks organisationnels (Besson, 1999). Elle accroît la capacité de faire face aux fluctuations de la demande à court terme et aux problèmes de production liés aux modifications du produit en permettant aux acteurs d'accéder aux informations pertinentes et de communiquer entre eux pour s'ajuster face aux aléas.

Toutefois l'adoption et la diffusion de l'innovation sont également liées aux caractéristiques de ceux qui l'adoptent, de leur système social et de leur environnement. La diffusion de l'innovation est assimilée à une activité de commu-

nication au cours de laquelle des informations sur une idée nouvelle sont partagées entre les membres préalablement informés et ceux qui ne l'étaient pas. Les deux canaux de communication principaux sont les « mass médias », moyen le plus rapide pour atteindre d'autres individus et les « canaux interpersonnels » fondés sur une relation directe entre individus. Ces analyses sont souvent critiquées parce qu'elles oublient que les effets de l'introduction d'une technologie dépendent de l'appropriation qu'en est faite par les individus et le système social. Fondant en partie leur travaux sur la base de l'analyse de la structuration de Giddens (1979), Desanctis et Poole (1990, 1994) affirment dans le cadre de l'AST (Adaptive Structuration Theory) que les technologies sont composées à la fois de propriétés structurelles (telles les fonctionnalités du système d'information) et d'une intention générale intrinsèque nommée esprit de la technologie (les latitudes dans l'utilisation des technologies rencontrées suite à l'expérimentation ou à la créativité des utilisateurs). Dans leurs travaux sur les processus de diffusion des nouvelles technologies de l'information, Swanson et Ramiller (1997) considèrent que la communauté des acteurs ayant partie liée avec la nouvelle technologie crée et entretient collectivement une vision organisante de cette technologie. Celle-ci représente les efforts de la communauté pour créer du sens au sujet de cette technologie vue comme une opportunité. Ce discours ambiant de la communauté influe sur son adoption.

Notre analyse du processus d'adoption nous amène à considérer que l'individu est rarement optimisateur dans

ses choix. La complexité des ERP et l'insuffisance des informations collectées font qu'il est fréquemment en situation d'incertitude.

### **1.2. Situation d'incertitude et rationalité des agents**

Selon l'analyse traditionnelle l'agent est doté de capacités cognitives qui lui permettent de traiter n'importe quel ensemble de données aussi vaste et complexe soit-il. Il connaît la distribution de probabilité des états de la nature (ou se dote de probabilités subjectives). Toutefois, en raison de leurs « capacités cognitives réduites », d'informations imparfaites, les organisations sont souvent plongées en situation d'incertitude. Le degré d'incertitude résulte de la combinaison de trois facteurs interdépendants : le degré de rationalité des agents, le type d'environnement (stratégique ou paramétrique) et l'effet du temps créateur ou réducteur d'incertitude (Viviani, 1994). L'incertitude est dite radicale lorsque la rationalité de l'agent est limitée et que le temps est créateur de nouveauté en raison de la dynamique endogène des interactions stratégiques entre les agents. Elle est dite subjective lorsque les agents dotés de rationalité limitée découvrent au cours du temps l'existence d'opportunités non encore exploitées (nouveaux produits pour un consommateur, nouvelles sources d'offre...), le temps n'étant pas un facteur d'incertitude.

La revue de la littérature souligne la complexité de la mise en œuvre d'un projet ERP et les risques associés (Bernard *et al.*, 2004). La portée de l'application de ces systèmes, leur complexi-

té et leur niveau élevé d'intégration représentent des défis importants pour les organisations les mettant en place (Cf. l'étude de Rowe (1999) pour la description des facteurs de risque associés à un projet ERP : taille du projet, difficulté technique, périmètre du projet...). Outre le risque de dépassements de budget et d'échéance (enquête CIO citée par Cosgrove, 2001), il y a celui de l'insatisfaction des utilisateurs et d'une mauvaise qualité du système résultant de l'implantation. Afin de procéder au paramétrage du logiciel, l'équipe de projet et les utilisateurs doivent posséder une expertise variée, le manque d'expertises internes étant d'ailleurs présenté comme une source d'échec (Barki *et al.*, 1993 ; Scott et Vessey, 2002). La rigidité des PGI (Bancroft *et al.*, 1998), l'existence d'un écart important entre le processus ciblé et celui inscrit dans le logiciel sont à l'origine de résultats indésirables en raison des adaptations nécessaires du logiciel. De même, l'ampleur des changements occasionnés par le processus visé est un facteur de risque (Barki *et al.*, 1993 ; Bancroft *et al.*, 1998). Cet état d'incertitude, renforçant les considérations sociales au détriment des considérations techniques (Meyer et Scott, 1983), favorise l'imitation.

### **1.3. Emergence du phénomène d'imitation en situation d'incertitude**

Henry Bates a pour la première fois en 1861 utilisé le terme anglais de *mimicry* pour décrire des observations réalisées sur des papillons en Amazonie. Devenu « mimétisme » en français,

ce terme apparaît dans le Littré vers 1874 et désigne « la faculté qu'ont certains animaux de prendre une apparence conforme aux objets qui les entourent ». L'imitation est l'« action de reproduire volontairement ou de chercher à reproduire » (une apparence, un geste, un acte d'autrui). La différence entre les deux relève de l'intentionnalité de l'action : le mimétisme serait un réflexe adaptatif alors que l'imitation relèverait d'un acte volontaire. Par abus de langage les termes de mimétisme et d'imitation sont indistinctement employés par les différents contributeurs des théories sociologiques ou économiques pour décrire le phénomène d'imitation aussi retiendrons-nous cette convention linguistique. Pour qu'il y ait imitation, il faut certes similarité de pratiques ou d'actions mais aussi volonté de copier autrui. La similarité est une condition nécessaire mais non suffisante. Les mêmes raisonnements peuvent ainsi conduire aux mêmes choix d'actions sans qu'il y ait pour autant imitation. Ainsi l'écologie des populations explique la similarité de certaines organisations par le phénomène de sélection : survivent les seules firmes parfaitement adaptées aux ressources de l'environnement.

L'existence de comportements mimétiques est liée à l'état d'incertitude dans laquelle se trouve l'agent. L'imitation est, face à l'incertitude, une conduite « rationnelle » : si le décideur ne sait pas quelle solution retenir, les autres le savent peut-être. Si tel est le cas, il en tire profit, sinon il peut du moins se justifier par référence aux autres. L'incertitude étant toujours présente dans les décisions d'implantation d'ERP, l'entreprise

peut penser réduire les risques en choisissant un ERP réputé et un intégrateur de renom. Benders, Batenburg et van der Blonk (2006) considèrent que les décideurs tendent par mimétisme à faire un choix d'implémentation d'ERP, identique à ceux perçus comme les leaders. Les nouvelles formes d'ERP standardisées et pré-paramétrables s'apparentent selon eux à une « technique d'isomorphisme ».

## 2. L'imitation au cœur des analyses de gestion

Les phénomènes d'imitation se posent en véritable base de l'analyse de la firme, rompant ainsi avec le *sacro-saint* principe de « rationalité absolue » de la théorie économique néoclassique. Leur étude constitue une part importante des analyses développées en sociologie des organisations (Haunschild, 1993). Elle s'attache à la compréhension des phénomènes de contagion de comportements survenant entre les agents appartenant à un système social (Lebon, 1911).

Le concept de mimétisme, est de plus en plus employé pour expliquer certains phénomènes de gestion. Il est ainsi sollicité pour expliquer le comportement des investisseurs sur les marchés financiers (Moschetto, 1998 ; Mangot, 2005) et les phénomènes de bulles spéculatives (Orléan, 1999 ; Ninet, 2004), l'adoption de nouveaux produits dans le champ d'étude du marketing (Cestre, 1996 ; Steyer, 2004), les choix tactiques et stratégiques des firmes (Greve, 1998 ; Pupion et Montant, 2004). Les bulles spéculatives (bulles de changes, immobilières...)

ou écarts grandissants entre les prix et les valeurs fondamentales des titres peuvent être expliquées à partir d'un processus de contagion mimétique des anticipations (Orléan, 2001). Lorsque les agents ont le choix pour former leurs anticipations, entre acquérir une information en la payant, ou l'obtenir gratuitement en se basant sur le prix du marché, ils retiennent généralement la seconde. En situation d'imitation généralisée, chacun copie l'autre en croyant qu'il détient l'information alors qu'aucun agent n'est informé, le prix ne reflète alors que la psychologie du marché et ne contient aucune information. On est en présence d'un processus « d'anticipations autoréalisatrices » dans lequel un prix s'autoconfirme même s'il s'éloigne de plus en plus de sa valeur fondamentale. Ce concept est également central pour expliquer l'adoption de nouveaux produits et les achats de contagion. Ces études en marketing mettent notamment en évidence le rôle du bouche à oreille (modèle de Bass, 1969) et le rôle des leaders d'opinions (Vernette et Flores, 2004).

Il est aujourd'hui à la base de plusieurs théories majeures en sciences de gestion. La théorie de l'apprentissage organisationnel avance l'argument selon lequel certaines organisations copient d'autres, laissant aux premières le soin d'absorber les coûts d'expérimentation et de découverte (Lant et Mezias, 1990). La théorie néo-institutionnelle postule que les organisations en quête de légitimité copient les pratiques adoptées par les autres (Dimaggio et Powell, 1983). La théorie économique des conventions montre que le décideur aligne ses choix sur un

modèle de réponse ou « dispositif cognitif collectif » (Favereau, 1989). La théorie des chaînes mimétiques (Bikhchandani *et al.*, 1992, 1998) postule que l'agent fait son choix en confrontant les résultats de son calcul privé aux positions prises par les autres agents avant lui. Il agit par pur mimétisme lorsqu'il se contente de s'aligner sur les positions prises par autrui. Selon la théorie de la diffusion d'innovations, une innovation est mimétiquement adoptée parce que jugée profitable sur la base de l'information disponible (Greve et Taylor, 2000). L'imitation peut être une stratégie gagnante (Schnaars, 1994).

## 2.1. Origines et formes du mimétisme

Le mimétisme peut être informationnel, normatif ou autoréférentiel (Orléan, 2001).

**Le mimétisme est informationnel** lorsqu'une personne imite les autres parce qu'elle les suppose mieux informées (Deutsch et Gérard, 1955 ; Orléan, 1992). Les hommes, aspirant à se rattacher psychologiquement à un groupe, cherchent à évaluer leurs croyances, leurs opinions, en les comparant à celles du groupe de référence (Festinger, 1950, 1954, 1971 ; Aebicher et Oberlé, 1990). La conformité est d'autant plus grande que la tâche est difficile ou ambiguë et que l'individu doute de sa compétence (Hochbaum, 1954). L'individu qui veut obtenir un jugement en adéquation avec la réalité adoptera la réponse d'une source qu'il considère comme plus correcte ou plus fiable que la sienne. Ce mimétis-



me est en cela rationnel. A l'origine de ce comportement se trouve, selon les théories de l'apprentissage organisationnel, des chaînes mimétiques ou de la diffusion des innovations, le souhait du décideur d'acquérir auprès d'autrui des informations non détenues. La nature de l'information collectée est très différente d'une théorie à l'autre, les unes se limitant aux seuls choix effectués, les autres aux résultats d'expériences réalisées.

L'analyse de l'apprentissage social vicariant met en évidence une imitation fondée sur les résultats, les organisations copiant les pratiques qui ont donné de bons résultats (Mezias et Lant, 1994). Les entreprises cherchent à capitaliser l'expérience des autres. Elles se déterminent en fonction du feed-back reçu par l'organisation et de la perception de perte ou de gain associé à l'expérience des autres (Levitt et March, 1988). Cette imitation serait d'autant plus intéressante qu'elle s'effectue à propos de technologies peu connues (March, 1981).

Les théories des chaînes mimétiques, dont le modèle de référence est celui de Bickhchandani, Hirshleifer et Welch (1992), assignent à l'agent appartenant à un système social, un statut de communicateur, qui émet et reçoit des signaux informatifs. L'agent élabore un jugement initial à partir de son information privée et peut changer d'opinion lorsque celle-ci est contredite par les positions prises par autrui. Selon Hirshleifer (1995), les agents observent uniquement les positions prises par autrui avant eux alors même que la transmission d'informations entre différents individus pourrait porter sur les

informations détenues par l'autre ou le résultat de leur propre expérience. L'avis d'autrui est inféré de leurs actions, paradoxalement plus éloquentes que les mots et surtout plus crédibles. Ils n'ont accès en revanche ni aux motifs du choix ni à ses résultats.

La théorie de la diffusion des innovations stipule qu'une organisation adopte une innovation lorsque, compte tenu des informations disponibles (Greve et Taylor, 2000) elle est jugée profitable. Une innovation sera mimétiquement adoptée parce que l'adoption des premiers adoptants sera interprétée comme un acte profitable. Pour qu'il y ait phénomène de contagion entre individus, il faut un individu dit *ego*, qui n'a pas encore adopté la nouveauté et un autre, dit *alter*, qui s'en est déjà imprégné ainsi que des situations rendant l'*alter* sensible à l'évaluation faite de l'innovation par l'*ego*. Les structures sociales créant ces situations sont la concurrence, la communication interpersonnelle ou tout autre contact rapprochant l'*alter* de l'*ego*. La proximité sociale ou de localisation avec les précédents adoptants facilite ce rapprochement entre l'*alter* et l'*ego*. Dans sa plus simple formulation, le modèle de Mansfield (1961) suppose qu'un utilisateur potentiel adopte une nouveauté parce qu'il en a appris l'existence par contact direct avec un utilisateur. Bass (1969) pose l'hypothèse selon laquelle les potentiels adopteurs sont influencés par deux moyens de communication : les *mass media* et le *bouche-à-oreille*. Les individus *innovateurs* sont influencés de l'extérieur par les *mass media* alors que les imitateurs le sont de l'intérieur de leur milieu social par le *bouche-à-oreille*.

**Le mimétisme est normatif** lorsque la personne s'approprie les comportements et opinions d'autrui (Asch, 1951) pour s'intégrer au groupe (Allen et Wilder, 1977) ou lorsqu'elle craint des sanctions résultant d'actions déviantes. De la peur de sanctions réelles (suppression de moyens financiers, conventions) ou symboliques (désapprobation, perte d'estime) naît le conformisme. Le sujet se conformerait pour (r)établir un alignement avec la majorité et ne plus être en position de déviant. En effet, par un phénomène d'autocatégorisation, l'individu s'attend à être en accord avec les membres perçus comme appartenant à la même catégorie et être en désaccord avec ceux des autres catégories (Turner, 1999). Le mimétisme correspond alors à un comportement grégaire d'identification sociale qui induit une conformité aux normes de groupe, les individus s'attribuant les normes et les jugements d'un groupe.

La théorie néo-institutionnelle présente les organisations comme des systèmes organisés opérant à l'intérieur de structures sociales composées de normes et de valeurs. Confrontées à des problèmes dont les causes sont difficiles à cerner ou dont les solutions sont peu évidentes, les organisations ont tendance à adopter des pratiques reconnues comme légitimes (Meyer et Rowan, 1977) parce qu'elles sont répandues (Tolbert et Zucker, 1983) ou mises en œuvres par des organisations perçues comme légitimes en raison de leur performance ou de leur taille. Si une ligne de conduite particulière est retenue par un certain nombre d'acteurs sociaux, elle devient une pratique institutionnalisée que d'autres

suiront sans réfléchir. L'isomorphisme mimétique ou le fait de se conformer aux autres par imitation (DiMaggio et Powell, 1983) est un des processus par lesquels les organisations changent afin de devenir semblables à d'autres organisations de leur environnement. L'état d'incertitude renforce l'importance des considérations sociales dans la prise de décision et réduit (Meyer et Rowan, 1977) ou non les considérations techniques (DiMaggio et Powell, 1983). Confrontées à l'incertitude, les organisations substituent des règles institutionnelles aux règles techniques (Meyer et Scott, 1983).

**Le mimétisme est autoréférentiel** lorsqu'il porte sur des situations dans lesquelles les individus cherchent à se rapprocher d'une opinion moyenne qui n'est pas déterminée *ex ante* et produisent par leur comportement l'événement. L'exemple type est celui du concours de beauté de Keynes (1936) où il convient de découvrir ce que l'opinion moyenne croit être l'opinion moyenne. Selon lui, la technique de placement en bourse peut être comparée à ces concours organisés par les journaux où les participants ont à choisir les six plus jolis visages parmi une centaine de photographies, le prix étant attribué à celui dont les préférences s'approchent le plus de la sélection moyenne opérée par l'ensemble des concurrents. Chaque concurrent doit choisir non les visages qu'il trouve les plus jolis mais ceux qu'il estime les plus propres à obtenir les suffrages des concurrents. Le modèle autoréférentiel associe le changement de prix à un changement de l'opinion collective qui est de connaissance commune. Un spéculateur ven-

dra s'il estime que l'opinion devient baissière et achètera s'il anticipe une opinion haussière et cela indépendamment de l'évolution de la valeur fondamentale. Ce choix est rationnel. Un opérateur financier, agissant dans un environnement régi par la performance à court terme, n'a pas intérêt à avoir raison contre le reste du marché. Son objectif n'est pas de découvrir la véritable valeur des actifs financiers mais plutôt de dégager les tendances que suivent leurs prix. À cet égard, l'imitation intelligente ou le *feed back trading* peuvent s'avérer plus rentables qu'une analyse des fondamentaux.

La théorie économique des conventions, considère que dans leurs choix les agents se réfèrent à un « dispositif cognitif collectif » (Favereau, 1989) qui leur fournit les réponses (Amblard, 1999) à leurs questions. Une pratique, un comportement sont de nature conventionnelle selon Lewis (1969) lorsque « chacun se conforme à la convention », que « chacun anticipe que tout le monde s'y conforme », que « chacun préfère que la conformité soit la plus générale possible », qu'« il existe au moins une régularité alternative » et que « les quatre premières conditions sont common knowledge (connaissance commune) », c'est-à-dire simultanément partagées par les membres du système social. L'organisation qui, se conformant au choix général, adopte la convention, contribue comme les autres à la créer (Gomez, 1996). L'agent a intérêt dans un contexte d'incertitude, généré notamment par son interdépendance avec les autres, à prendre une position conforme à ce qu'il croit être le choix commun. Dans la mesure où il n'est pas besoin d'analyser son contenu avant de s'y conformer,

la convention contribue à réaliser une économie de « savoir » dès lors que ce savoir fait partie du domaine partagé par les membres du système social (Isaac, 1996).

## **2.2. Un phénomène d'imitation plus ou moins prégnant sur les comportements**

L'imitation peut être partielle ou complète. Les organisations peuvent se contenter de copier les pratiques d'autrui ou se servir des positions prises par autrui pour valider un choix fondé sur un calcul et le recueil de nombreuses informations. Dans un cas, l'adoption de pratiques répond à une forme de déterminisme social alors que dans l'autre cas le dirigeant exerce son libre arbitre mais tient compte des avis et informations recueillies auprès d'autrui. La théorie néo-institutionnelle retient essentiellement un déterminisme social, la décision n'est pas celle d'une organisation isolée mais celle d'un collectif fonctionnant comme un champ organisationnel. La théorie des chaînes mimétiques et de la diffusion des innovations retient le principe de l'individualisme méthodologique : la diffusion d'une pratique est le résultat d'une série d'adoptions individuelles. L'approche interprétative (Favereau, 2001), elle, situe la convention au niveau intermédiaire entre l'individuel et le collectif. La convention est un modèle de comportement, ce qui signifie que la conformité n'est ni mécanique ni grégaire ; « l'agent qui suit une règle ne peut être comparé au train qui avance sur les rails car toutes les règles sont sujettes à interprétation » (Batifoullier *et al.*, 2002).

### 2.3. Des modèles forts différents

Le point de référence où ensemble pertinent de firmes ou de pratiques faisant objet d'observation et d'imitation est différent selon les approches. Il peut s'agir du choix perçu comme le plus fréquent (fréquence relative du choix), de pratiques ayant réussi ou des choix mis en œuvre par les firmes à haut statut tels que les leaders (Haunschild et Miner, 1997). L'imitation basée sur la fréquence consiste à copier les pratiques les plus largement diffusées. L'imitation basée sur les résultats revient à copier les pratiques qui semblent avoir connu de bons résultats par le passé. L'imitation basée sur les caractéristiques du modèle équivaut à copier les pratiques adoptées par des firmes à haut statut car performantes et/ou de taille importante.

Dans le premier cas, **les organisations imitent les actions mises en œuvre par un grand nombre** de firmes parce que l'adoption par un grand nombre est source de légitimité. Elles adoptent les pratiques les mieux acceptées socialement. Elles s'alignent sur la pratique dominante conformément au concept des chaînes mimétiques selon lequel lorsqu'une pratique devient dominante, l'agent adopte celle-ci même lorsque son calcul privé l'aurait conduit à un choix différent. Le poids de l'évaluation individuelle diminue (Bikhchandani *et al.*, 1992, 1998) avec le nombre de positions concordantes prises antérieurement. Illustrons notre propos par une séquence de trois individus A, B et C qui attribuent un même un même degré de confiance  $p$  aux positions prises par autrui qu'à leur propre calcul. L'individu A premier de la sé-

quence prend position en fonction de son seul signal privé, il adoptera la pratique s'il obtient le signal « H » favorable à l'adoption (le signal contraire serait L). Le second individu B va adopter la pratique s'il a un signal privé H conforme à la position du premier. Si son signal est au contraire L défavorable à l'adoption, B en déduit qu'il y a autant de chances qu'il ait intérêt à adopter que de ne pas le faire. Le troisième individu C est dans une situation où il adopte l'innovation si A et B l'ont précédemment adoptée et cela même lorsque son signal privé est contraire (L).

L'information dérivée des décisions des autres devient donc rapidement supérieure à l'évaluation privée faite par l'individu et conduit à un alignement des comportements. La généralisation d'une pratique peut amener les décideurs à l'adopter par pure convention. A la base de la convention est l'idée que chacun se conforme à la convention et que chacun anticipe que tout le monde s'y conforme.

L'imitation peut se faire **sur des organisations qui par leur statut servent de modèles** aux autres : les firmes leaders, performantes ou grandes. Conformément aux lois d'imitation de Tarde (1890), l'individu de statut inférieur imite l'individu de statut supérieur. Selon Bourdieu les pratiques sociales s'apprennent grâce à l'imitation de l'action des autres (1972) et s'il existe un habitus ou une « hérédité sociale », l'individu peut néanmoins atténuer ces différences entre classes sociales par un processus d'imitation de la classe sociale supérieure (Bourdieu, 1979). Les leaders d'opinion profitant d'un haut statut ont une large influence parce que les

autres veulent s'affilier à leur statut (Rogers, 1995). Lorsque les leaders envisagent d'adopter ou d'abandonner une stratégie initiée, ce comportement est par la suite copié (Greve, 1995 ; Webb et Pettigrew, 1999). Sont imitées les firmes ou les pratiques considérées comme légitimes dans le champ social. Durand (2003) définit la légitimité comme l'attribut de certaines personnes et organisations considérées comme des références par d'autres personnes et organisations pour la réalisation d'actions individuelles ou collectives en raison de leur excellence dans une fonction, dans un domaine. Le degré de prestige d'une organisation est souvent lié à son efficacité productive, à sa rentabilité et à sa croissance. Les entreprises imitent les actions des sociétés qui, ayant réussi sur le marché, profi-

tent d'une bonne image et d'un prestige élevé (Burns et Wholey, 1993 ; Haveman, 1993). L'imitation des plus grandes organisations est parfois une règle institutionnelle au sein d'une population d'organisations (Haveman, 1993 ; Dimaggio et Powell, 1983). Dans un contexte de concurrence, d'ambiguïté, de recherche coûteuse et de turbulence, imiter le comportement de grandes sociétés accroît les chances de survie. Ce comportement peut dissimuler une imitation par les résultats. En effet, leur réussite laisse augurer de la valeur des pratiques mises en œuvre.

Les organisations peuvent se déterminer **en fonction des résultats obtenus par les organisations ayant adopté cette pratique**. Dans l'optique d'un *vicarious learning*, les organisa-

	<b>Théorie de la diffusion des innovations</b>	<b>Théorie des Chaînes mimétiques</b>	<b>Théorie des conventions</b>	<b>Théorie néoinstitutionnelle</b>
<b>NIVEAU D'ANALYSE</b>	<b>L'AGENT/ L'ORGANISATION</b>	<b>L'AGENT/ L'ORGANISATION</b>	<b>AGENT INSÉRÉ DANS UN COLLECTIF</b>	<b>UN COLLECTIF : LE CHAMP ORGANISATIONNEL</b>
<b>ORIGINE</b>	Mimétisme essentiellement informationnel	Mimétisme informationnel	Mimétisme autoréférentiel	Mimétisme normatif
<b>CONCEPT CENTRAL</b>	Vicarious learning, Diffusion d'informations de la part des adoptants	Position prise par les autres et calcul privé	Critères de Lewis : Conformité générale / Anticipation / Préférence pour une conformité générale / Existence d'alternative(s) / Connaissance commune	Légitimité et institutionnalisation de pratiques
<b>POINTS DE RÉFÉRENCE DE L'IMITATION</b>	Les résultats, un modèle (la firme leader)	La fréquence	La fréquence	La fréquence et des modèles légitimes (firmes leaders, performantes et grandes)
<b>PRÉGNANCE DE L'IMITATION DANS L'ADOPTION</b>	Forte mais variable selon les firmes (distinction entre initiateurs et suiveurs)	Forte et variable (certaines disposant de signaux privés plus précis)	Forte mais existence d'un jugement, d'un libre arbitre	Déterminisme social

**Tableau 1 : Récapitulatif des concepts de la recherche.**

tions copient les pratiques donnant des résultats positifs et évitent les autres. Le résultat associé à une innovation est un facteur clé de son adoption (Griliches, 1957). L'habileté à capter l'information et l'effort de recherche et développement réalisé par les initiateurs de l'innovation peuvent donner un avantage aux suiveurs (Lieberman et Montgomery, 1988 ; Spence, 1984 ; Lieberman, 1987).

## **PARTIE 2. ANALYSE EMPIRIQUE DU PHÉNOMÈNE D'IMITATION DANS L'ADOPTION DES ERP**

Dans cette deuxième partie, nous présentons l'étude empirique qui permet de mieux appréhender le phénomène d'imitation dans l'adoption des ERP. Notre échantillon est constitué de moyennes et grandes entreprises présentes en France auxquelles nous avons demandé de décrire les conditions et les motifs d'adoption ou de non adoption. Sont exclues de notre analyse les firmes qui, non libres de leur choix dans l'implantation des ERP, sont soumises aux décisions de leur société mère. L'échantillon est composé de 58 entreprises dont 37 ont déclaré avoir adopté un ERP. Le taux de réponse a été environ de 20 % puisque le questionnaire a été adressé à 300 entreprises de moyenne et grande taille, toutes tirées au hasard.

### **1. Élaboration du questionnaire et des mesures du phénomène d'imitation**

A la différence des études habituelles sur le phénomène d'imitation, nous avons choisi le questionnaire comme

outil d'investigation empirique et non des données objectives. En effet, la plupart des travaux quantitatifs abordant la question de l'imitation sont des travaux sur données objectives qui se contentent d'observer des séquences du type « A adopte une pratique, B adopte ensuite la même pratique » en y voyant la traduction de comportements mimétiques. Cette démarche nous paraît contestable. Deux organisations peuvent faire la même chose pour des raisons non liées à un quelconque effet d'imitation. Il se peut que B ne connaisse pas les actions de A mais que tous les deux soient conduits, après calcul rationnel, au même choix. L'existence d'alternatives peu nombreuses ou d'une forme d'isomorphisme concurrentiel à la Hannan et Freeman (1977) peut expliquer cette similarité. Utilisant des données déclaratives et demandant aux décideurs s'ils ont adopté un ERP parce qu'un concurrent l'avait fait avant eux, nous levons cette limite. Ainsi Haunschild (1993) se fondant sur des données objectives considère qu'il y a imitation dans le domaine des relations inter-organisationnelles dès lors que la séquence suivante est observée : 1) une organisation modèle adopte une pratique donnée à la date  $t$  ; 2) l'organisation imitatrice est exposée au modèle ; 3) l'organisation imitatrice adopte la pratique en  $t+\Delta t$ . Cette définition fondée sur la propagation d'une pratique et son lien éventuel avec l'exposition à un modèle ne nous satisfait pas parce qu'elle suppose, sans preuve, l'existence d'un lien de causalité entre l'adoption par l'organisation modèle et celle réalisée par l'organisation imitatrice. Elle exclut le cas de mimétisme autoréférentiel où les organisations cherchent

à découvrir ce que l'opinion moyenne croit être l'opinion moyenne.

Selon nous, il y a imitation lorsqu'une ou plusieurs organisations adoptent une pratique entre  $t+\Delta t$  parce qu'un ensemble d'organisations  $j = \{1, \dots, n\}$  avaient adopté cette pratique à la date  $t$  ou qu'elles pensent qu'un ensemble d'autres organisations vont l'adopter entre  $t+\Delta t$ . Ce mimétisme est qualifié de pur lorsque le choix ne résulte que d'un phénomène d'imitation.

Le questionnaire a été agencé autour des dimensions définies dans la partie précédente (cf. figure 1 pour le cadre d'analyse retenue) : l'usage des outils financiers, les attributs perçus des ERP, le contexte informationnel et la situation d'incertitude, le phénomène d'imitation (sa force et sa nature), l'adoption des ERP. Centrant notre étude sur le mimétisme en situation d'incertitude, nous excluons de l'analyse la mesure des attributs perçus des ERP en tant que facteur d'adoption (Waarts *et al.*, 2004). La perception de ces avantages ne peut être que très parcellaire et peu déterminante pour des firmes sous informées et en situation d'incertitude.

Le questionnaire comprend essentiellement des questions fermées posées sous la forme dichotomique ou d'échelles d'attitude (de Likert à 7 points). Afin de caractériser le contexte informationnel et apprécier l'état d'incertitude, nous avons posé des questions sur les sources d'informations sur les ERP, sur la qualité de la veille (hors prise en compte des positions prises par autrui), sur la complexité des ERP.

Pour opérationnaliser le phénomène d'imitation et apprécier son ampleur, nous avons demandé aux firmes d'indiquer dans quelle mesure leurs choix d'adoption et d'éditeur ont été déterminés par les positions prises par d'autres sociétés. Nous avons également demandé si leur choix s'est fondé sur l'usage d'outils financiers (VAN, valeur actuelle nette, TRI, taux de rendement interne) et dans quelle mesure leur opinion a changé suite aux avis tiers contraires.

Pour identifier quel est le point de référence chez les imitateurs, nous leur avons demandé quelle est l'influence des positions prises par les firmes à haut statut (firmes leaders, performantes, innovantes<sup>1</sup>), des avis de

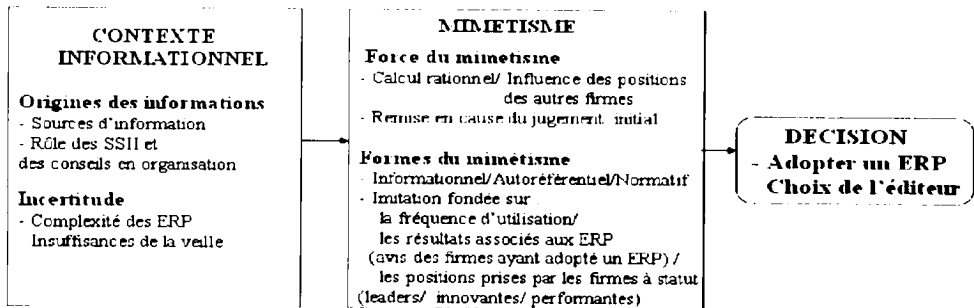


Figure 1 : Cadre d'analyse et dimensions.

1. En raison de la nature de la population étudiée (moyennes et grandes entreprises) nous excluons la référence aux grandes firmes.

firmer ayant déjà adopté un ERP (avec leur homogénéité, leur prégnance, leur exhaustivité), de la généralisation de pratiques (leur souhait et leur avis quant à la fréquence d'usage des ERP). La recherche d'éventuels mécanismes autoréférentiels ou conventionnels s'est faite en opérationnalisant les critères proposés par Lewis (1969).

## **2. Les insuffisances de la veille informatique à l'origine de l'incertitude**

Dans le tableau 2, sont recensées les sources d'informations par lesquelles les répondants ont pris connaissance des ERP. En l'occurrence, il s'agit principalement des mass média « la presse spécialisée, les salons professionnels, l'internet » et dans une moindre mesure des prescripteurs internes et externes tels les cabinets de conseil en organisation, les intégrateurs et les SSII. Cette dernière source ayant davantage d'importance chez les adoptants, on peut considérer que ces prescripteurs ont un rôle de facilitateur. Ils jouent un rôle de filtre, en captant l'information et la diffusant auprès des décideurs. L'incertitude à laquelle sont confrontées les entreprises dépend en grande partie de la qualité de la veille, qui peut s'apprécier en terme de ressources et de moyens mis en œuvre mais également en terme de réponses aux besoins d'information et d'anticipation.

Un constat s'impose : les entreprises ne disposent pas toutes d'une « veille informatique » performante, comme l'illustre le tableau 2 relatif à la qualité de leur système d'informations. Les

ressources internes ou externes disponibles diffèrent grandement d'une société à l'autre. En terme de moyens, la veille comprend le plus souvent une personne (48 % des cas) ou 2 à 3 personnes (35 % des cas) voire plus de 6 personnes. Elle a à sa direction un ingénieur diplômé (2/3 des cas), un diplômé d'école de commerce ou plus rarement un bac + 2 en informatique.

L'effort interne réalisé par la société en vue de s'informer de l'actualité des systèmes d'information est jugé souvent comme médiocre voire insuffisant (c'est le cas de près d'une entreprise sur 2). Cette évaluation est d'ailleurs corrélée au rythme de réception des revues.

La pertinence de l'information recueillie est perçue comme moyenne voire faible et nourrit en cela une situation d'incertitude (cf. figure 2). Près de 45 % des firmes considèrent que la veille répond moyennement ou mal aux fonctions d'anticipation, de réponse aux besoins d'information ; 63 % se déclarent peu ou moyennement satisfaites de son rôle de transmission d'informations pour la décision.

La complexité intrinsèque de la mise en œuvre d'un projet ERP nourrit l'état d'incertitude dans lequel se trouvent nombre de firmes. Les ERP sont, selon les sondés (cf. figure 3), porteurs d'incertitude et de complexité en raison de leur rigidité, du délai de mise en œuvre, du changement d'organisation occasionné et de la résistance du personnel. Près de 90 % des sondés considèrent que le risque d'échec d'un projet ERP est moyen ou élevé. La perception des risques d'échec et de la complexité liée au nécessaire change-



Pourcentage de sondés déclarant	Toutes les firmes de l'échantillon (effectif 58)		Firmes ayant adopté (effectif 37)		Firmes n'ayant pas adopté (effectif 21)	
	%	IC	%	IC	%	IC
Avoir pris connaissance des ERP par :						
- Un cabinet de conseil en organisation	37,93 %	25 %-50 %	43,24 %	21 %-61 %	28,57 %	11 %-50 %
- Une SSII	37,93 %	25 %-50 %	43,24 %	21 %-61 %	28,57 %	11 %-50 %
- Un intégrateur	24,14 %	14 %-35 %	29,73 %	10 %-17 %	14,29 %	3 %-33 %
- Un responsable interne de la société	65,52 %	52 %-77 %	59,46 %	38 %-76 %	76,19 %	53 %-92 %
- Un autre dirigeant d'entreprise	3,45 %	0,1 %-10 %	5,41 %	0,5 %-16 %	0,00 %	-
- La presse spécialisée	74,14 %	61 %-85 %	64,86 %	44 %-80 %	90,48 %	68 %-99 %
- Internet	51,72 %	38 %-64 %	51,35 %	29 %-68 %	52,38 %	29-73 %
- Des salons professionnels	60,34 %	47 %-72 %	51,35 %	29 %-68 %	76,19 %	53 %-91 %
Recevoir régulièrement une revue informatique	90 %	80-96 %	90 %	76 %-96 %	90 %	69 %-99 %
<b>Importance de la source d'informations</b>	médiane		médiane		médiane	
- Un cabinet de conseil en organisation	3,00	3-4	5,00	3-6	3,00	1-3
- Une SSII	3,00	2-4	4,00	2-5	2,00	1-3
- Un intégrateur	4,00	3-4	5,00	3-5	3,00	1-3
- Un responsable interne de la société	5,00	4-5	5,00	4-6	4,00	1-5
- Un autre dirigeant d'entreprise	3,00	2-4	4,00	2-5	2,00	1-3
- La presse spécialisée	4,00	4-4	4,00	3-4	4,00	3-5
- Internet	3,00	3-4	3,00	2-3	4,00	1-4
<b>Qualité de la veille informatique jugée sur une échelle de 1 à 7</b>						
Sa fonction anticipation ou capacité à révéler les opportunités offertes par l'informatique	5,00	4-5	5,00	4-5	4,00	4-5
Son aptitude à répondre à vos besoins d'informations	5,00	4-5	5,00	4-5	4,00	3-4
Son aptitude à transmettre les informations pour la prise de décision	4,00	4-4	4,00	3-5	4,00	4-5
La pertinence de l'information transmise par la veille	4,00	3-4	4,00	3,4-4,8	4	3-4
L'effort réalisé en vue de s'informer sur l'actualité des systèmes d'information (note de 0 à 10)	6	5-6	6	6-7	5	4-6

IC : intervalle de confiance de la médiane et des proportions avec un niveau de confiance de 90 %

Tableau 2 : Veille sur les ERP et système d'informations.

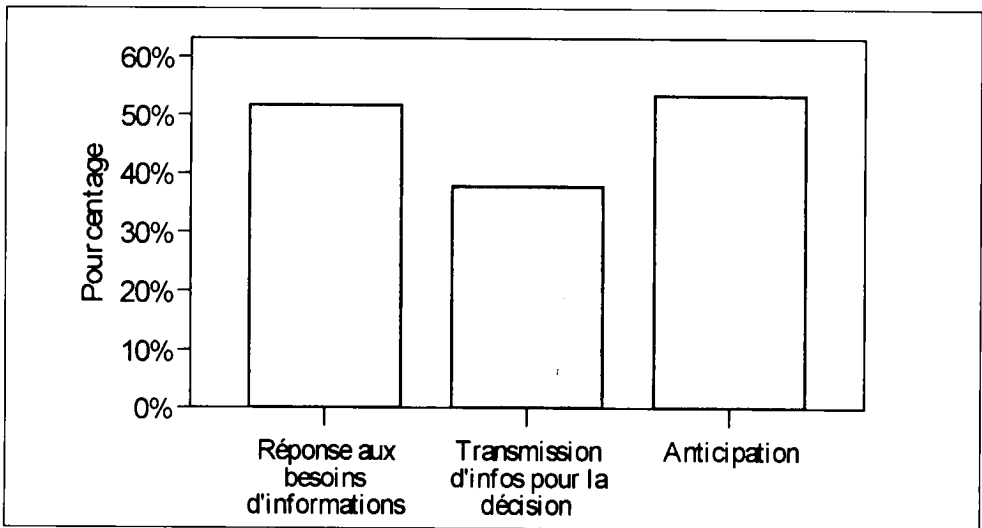


Figure 2 : % de firmes se déclarant satisfaites ou très satisfaites des fonctions de la veille.

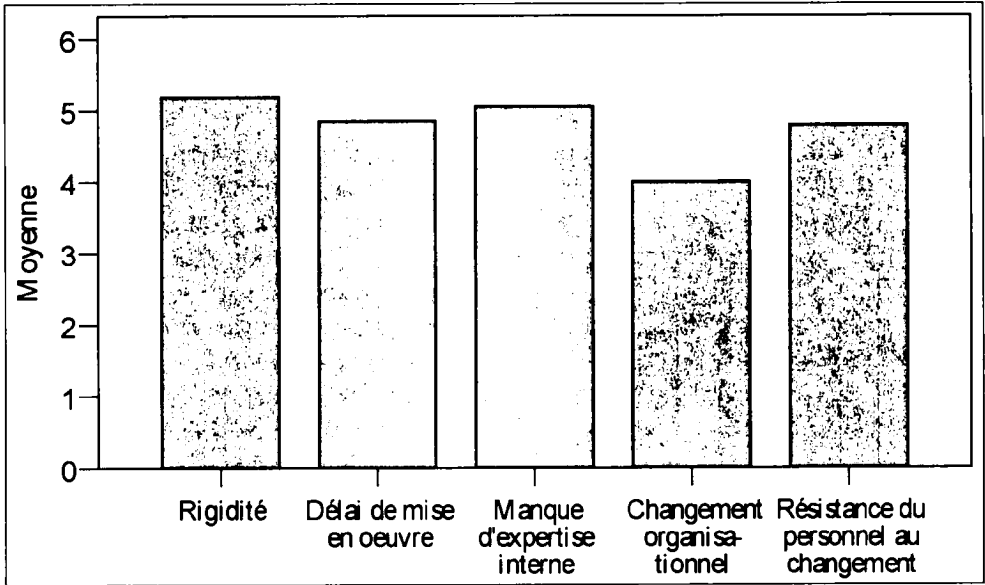


Figure 3 : Facteurs de complexité des ERP (moyenne sur une échelle de 1 à 7).

ment organisationnel diminuent avec la qualité de la veille (les tau de kendall étant respectivement de  $-0,229$  et de  $-0,188$ , les hypothèses d'indépendance sont rejetées au profit de celles de discordance avec un risque d'erreur inférieur à 5 %).

### 3. L'imitation : un phénomène largement répandu chez les firmes en situation d'incertitude

Les résultats statistiques présentés sur la figure 4 montrent que les positions prises par les autres firmes ont globalement une forte influence sur les choix effectués même si l'effet d'imitation est plus ou moins important. Il existe en la matière un spectre large entre celles qui déclarent être fortement influencées par les positions des autres (influence reconnue comme supérieure à 4 sur une échelle de likert de 1 à 7) et celles qui déclarent ne pas l'être du tout voire in-

diquent ignorer les positions prises par les autres. Près de 86 % des sondés observent les positions prises par les autres, 47 % reconnaissent être fortement ou très fortement influencés par les positions des autres firmes.

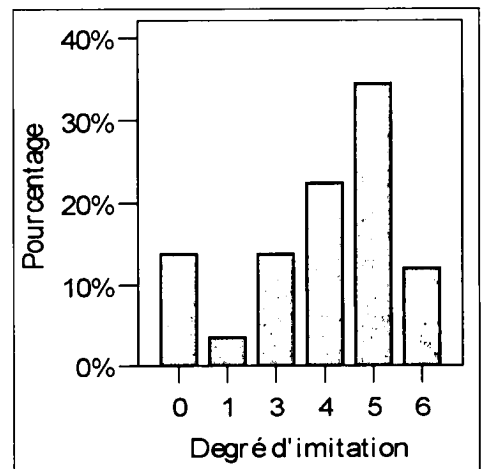
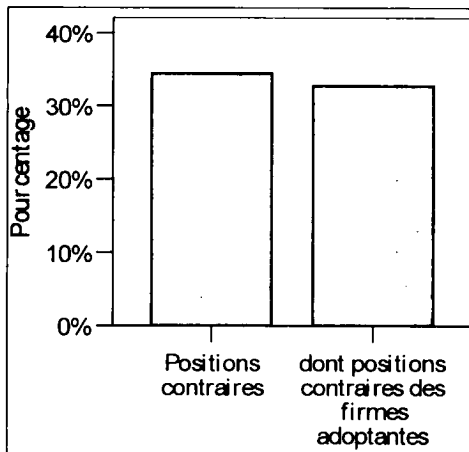


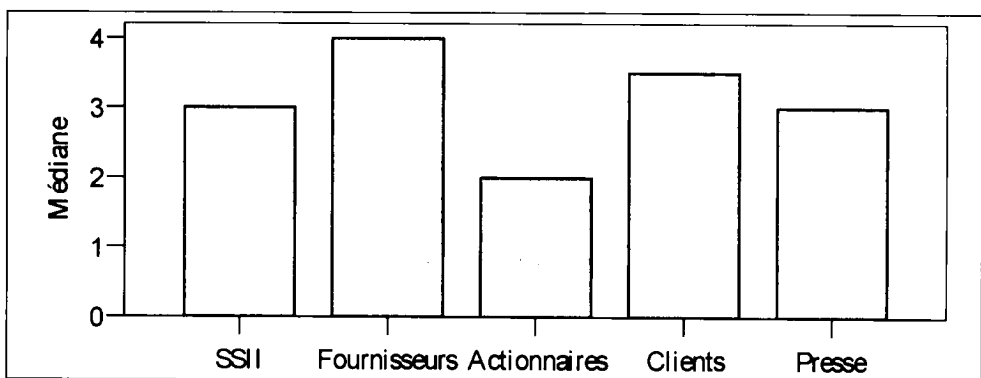
Figure 4 : Répartition des sondés selon l'influence sur leur choix des positions des autres firmes (0 = non connaissance de prise de position, ..., 7 = influence maximale).

Nombre de firmes admettent changer d'avis suite à l'observation de positions contraires. Pour plus de 30 % des sondés, les positions prises par autrui et surtout celles prises par les firmes adoptantes ont entraîné une remise en cause du jugement initial (cf. figure 5).



**Figure 5 : % de firmes se déclarant fortement influencées par les positions des autres firmes contraires à leur premier jugement et notamment de celles des firmes adoptantes.**

Les sources d'information sur les pratiques des concurrents sont les fournisseurs et les clients, puis dans une moindre mesure les SSII et la presse (cf. figure 6).

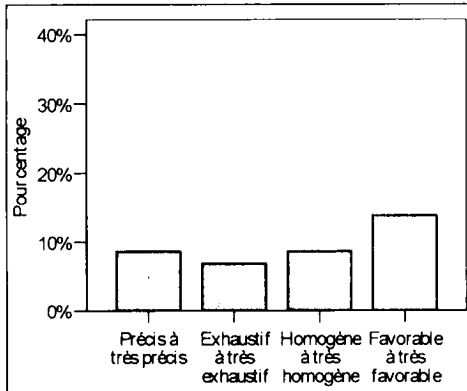


**Figure 6 : Importance des sources d'information sur les positions prises par les concurrents (valeur médiane sur une échelle de 1 à 7).**

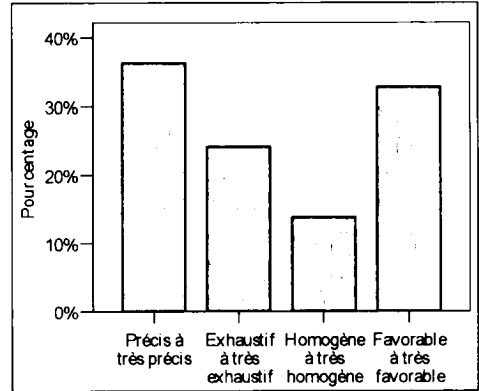
L'importance du phénomène d'imitation est liée aux facteurs constitutifs de l'état d'incertitude dans laquelle se trouve la firme. La qualité de la veille qui détermine pour partie l'état d'incertitude du décideur est un facteur explicatif du mimétisme. La force du mimétisme est d'autant plus grande que la pertinence des représentations fournies par la « veille » est faible (retenant le test d'indépendance de Kendall, nous observons un  $\tau$  de Kendall de  $-0,219$  entre la pertinence des représentations fournies par la veille et le degré d'imitation aussi rejetons-nous l'hypothèse d'indépendance au profit de celle de discordance avec un risque d'erreur inférieur à 5%).

La satisfaction quant aux fonctions d'anticipation ou de réponse au besoin d'informations de la veille est liée à l'observation des positions prises par les autres (tests exacts de Fisher significatifs avec un risque d'erreur de 1%).

L'information recueillie sur les motifs conduisant les autres firmes à adopter ou non un ERP est de médiocre qualité aussi est-ce essentiellement la position prise qui est porteuse de renseignements et d'influence. Seules 10% des



**Figure 7 : Qualité des avis reçus de firmes n'ayant pas encore adopté un ERP (valeur supérieure à 4 sur une échelle 1 à 7).**



**Figure 8 : Qualité des avis reçus de firmes ayant adopté un ERP (valeur supérieure à 4 sur une échelle 1 à 7).**

firmes considèrent avoir eu une présentation exhaustive et précise des motifs des firmes n'ayant pas encore adopté un ERP (cf. figure 7). L'information recueillie auprès des entreprises ayant fait l'expérience d'un PGI est également de piètre qualité. La présentation de l'expérience est qualifiée de précise et d'exhaustive dans respectivement 36,2 % et 24,1 % des cas (cf. figure 8).

#### 4. Une imitation fondée principalement sur les résultats et la fréquence des pratiques

Le phénomène d'imitation étant prouvé, il convient d'examiner les comportements servant de point focal. S'agit-il des pratiques fréquemment adoptées, des résultats associés à certaines pratiques ou de firmes qui de par leur statut servent de modèles ?

#### 4.1. Une imitation fondée sur la fréquence d'adoption des ERP largement répandue

Concernant la légitimité du grand nombre, nous observons qu'elle est forte tant chez les adoptants que les non adoptants. Plus de la moitié des firmes ayant adopté un ERP souhaitent que celui-ci soit fréquemment utilisé. A contrario 80 % des firmes qui n'ont pas adopté d'ERP souhaite que celui-ci soit moyennement ou pas fréquemment utilisé. Les firmes justifient ainsi leur choix en montrant qu'il est conforme au choix majoritaire. En situation d'incertitude l'adoption par le grand nombre légitime une pratique.

Conformément à l'idée que les firmes imitent les pratiques les plus fréquentes il existe un lien entre la perception de la fréquence d'usage d'un ERP et la décision d'adoption<sup>2</sup> (avec le test du Khi-

2.

Chi-Square test		fréquence d'utilisation sur une échelle de 1 à 7			Total	Pearson Chi-Square	
		< 4	4	> 4		Value	Df
Mise en œuvre un ERP	non	12	5	4	21	20,56	
	oui	2	12	23	37	2	
Total		14	17	27	58	00	Sig. (2-sided)

deux nous rejetons l'hypothèse d'indépendance avec un risque d'erreur inférieur à 1%). Si 62% des firmes adoptantes considèrent que le dispositif est fréquemment (ou très fréquemment) utilisé, 57% des firmes non adoptantes considèrent que ces pratiques ne sont pas fréquemment employées et s'alignent sur la pratique dominante.

Le degré d'influence des positions prises par autrui croit également avec leur degré de convergence. L'hypothèse d'indépendance entre homogénéité des positions et influence de celles-ci sur le choix de la firme est rejetée à l'aide du test d'indépendance de Kendall au profit de l'hypothèse de concordance avec un risque d'erreur inférieur à 1% et cela qu'il s'agisse des positions recueillies auprès de firmes adoptantes ou non.

Peut-on déceler une plus grande attention portée aux firmes ayant déjà adopté un ERP ?

**4.2. Une forte imitation fondée sur les résultats**

L'avis des firmes adoptantes n'est pas perçu comme significativement plus important que celui des autres firmes. Le

test des rangs signés de Wilcoxon ne permet pas de rejeter l'hypothèse d'égalité<sup>1</sup>.

A contrario les positions contraires au calcul ou jugement initial n'ont de forte influence que lorsqu'elles proviennent de firmes ayant déjà adopté un ERP. L'hypothèse d'indépendance entre le recueil d'avis favorable à l'adoption auprès de firmes ayant adopté un ERP et le changement de position sur les ERP est rejetée avec un risque d'erreur de 1%. Certaines organisations désirent tirer des enseignements des expériences réalisées par d'autres firmes en suivant leur avis. Si certaines firmes cherchent à apprendre en copiant, d'autres pourraient copier des organisations jugées légitimes de par leurs traits.

**4.3. Des firmes au statut de leader souvent copiées**

L'étude statistique prouve que les organisations tiennent compte des choix des firmes apparaissant légitimes dans le champ interorganisationnel. Les modèles de la firme performante ou leader prévalent sur le modèle de la firme innovante. La référence aux firmes

3. Test d'indépendance de Kendall

Positions des firmes ayant adopté un ERP	Positions des firmes n'ayant pas adopté un ERP
Kendall's tau_b (influence, homogénéité) 0,79	Kendall's tau_b (influence, homogénéité) 0,737
Sig. (1-tailed) ,00	Sig. (1-tailed) ,00

4. Test OKINFLU (Influence des firmes ayant adopté un ERP) - NNINFLU (Influence des firmes n'ayant pas adopté un ERP).

Test des Rangs signés	Negative Ranks	Positive Ranks	Ties	Z	N	Mean Rank	Sum of Ranks
OKINFLU - NNINFLU	13	17	28	-0,56	13	15,80	205,5
					17	15,26	259,5
					Asymp. Sig. (2-tailed) 0,57		

5.

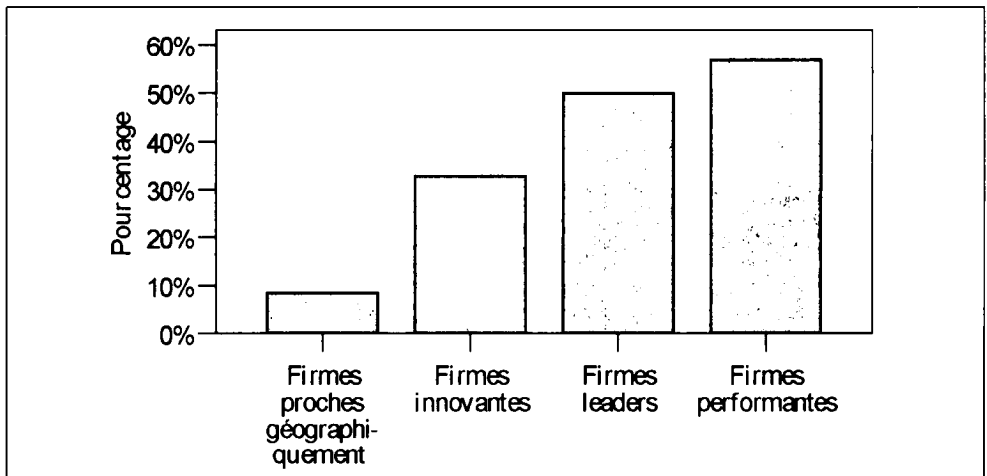
Chi-Square Tests	Avis des firmes ayant adopté un ERP			Total	Pearson Chi-Square
	Pas d'avis ou défavorable	ou neutre	favorable et +		
Modification du jugement	Non	37	1	38	Value 45,4
	Oui	2	18	20	Df 1
	Total	39	19	58	Sig. (2-sided) ,00

proches géographiquement est quasi inexistante. Utilisant le test d'analyse de variance de Friedman, nous constatons une différence d'influence entre les modèles retenus et ce avec un risque d'erreur inférieur à 1 %<sup>6</sup>. Les organisations ont tendance à observer et imiter les actions de firmes performantes ou leaders (cf. figure 9). Ainsi une firme sur deux reconnaît être fortement influencée par les décisions prises par les entreprises performantes (soit entre 37 % et 63 % de la population des firmes pour un niveau de confiance de 90 %).

L'influence des entreprises innovantes est déterminante pour près d'un tiers d'entre-elles. La firme chercherait ainsi à s'attribuer le statut ou la légitimité attribuée aux firmes innovantes dans un contexte de mode technolo-

gique. La proximité géographique n'est, pas un facteur influent. L'idée selon laquelle la proximité géographique développant les interactions entre firmes facilite la transmission d'informations et donc l'imitation n'est pas vérifiée. Paradoxalement, 10 % des sondés se déclarant peu ou moyennement influencés par les positions d'autrui, attribuent une forte légitimité aux firmes performantes ou leaders. Copier ne serait légitime que lorsque le modèle est celui de la performance ou du leader.

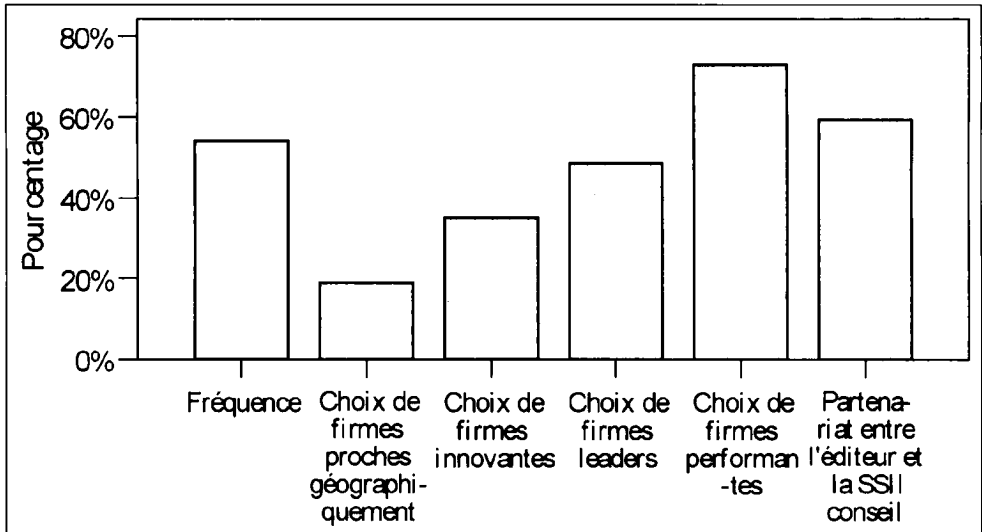
Les firmes performantes servent aussi de référence pour le choix de l'éditeur (cf. figure 10), leur choix est jugé comme important par 75 % des firmes ayant adopté un ERP. Les autres facteurs cités sont sa fréquence d'usage, l'existence d'un réseau de partena-



**Figure 9 : Prégnance des modèles dans les choix d'adoption d'un ERP  
(% de firmes considérant cette influence comme étant forte).**

6.

Degré d'influence des	Mean Rank	Test Statistics(a)	
firmes proches géographiquement	1,75	N	58
firmes innovantes	2,14	Chi-Square	69,84
firmes leaders	2,87	Df	3
firmes performantes	3,24	Asymp. Sig	0,00



**Figure 10 : Influence de certains facteurs dans les choix d'un éditeur (% de firmes considérant cette influence comme étant forte).**

riat avec les SSII qui ont conseillé la firme (cf. figure 10). Ces deux facteurs peuvent correspondre à un effet d'imitation ou à l'attente d'externalités positives liées à l'usage d'un même progiciel. De façon synthétique quels sont les paramètres significatifs dans l'adoption ?

#### 4.4. Modèle synthétique du phénomène d'imitation

Nous utilisons une régression de type logit pour expliquer l'adoption d'un ERP (variable dichotomique  $Y=1$  si adoption d'un ERP et  $Y=0$  dans le cas contraire) par les variables précé-

demment définies : influence des firmes performantes, leaders, innovantes, avis plus ou moins favorable des firmes ayant adopté un ERP, avis plus ou moins favorable des firmes n'ayant pas encore adopté un ERP, fréquence d'adoption des ERP (toutes ces variables correspondent à des échelles de 1 à 7)<sup>7</sup>. Les résultats de la régression logistique sont obtenus grâce au logiciel SPSS (tableau 3).

L'ajustement est de qualité ainsi que l'attestent les valeurs du  $r^2$  de Nagelkerke et les 79,3 % d'observations correctement classées. Les statistiques de Wald montrent que sont déterminantes dans la probabilité d'adoption

<sup>7</sup>. Soit un élément  $e_i$  d'une population statistique  $P$  dont les caractères  $A_j$  (les firmes performantes, les firmes leaders, la fréquence d'adoption, ..., et l'avis des autres firmes ayant adopté un ERP) ont pour mesure respective  $x_j(e_i) = x_{1j}, x_{2j}(e_i) = x_{2j}, x_{3j}(e_i) = x_{3j}, x_{4j}(e_i) = x_{4j}, x_{5j}(e_i) = x_{5j}$  et on s'intéresse à la probabilité  $p_i$  pour que  $e_i$  possède le caractère étudié  $C$ , c'est-à-dire ait adopté un ERP.

On associe à  $e_i$  la variable aléatoire  $Y_i$  qui prend la valeur 1 si  $e_i$  possède le caractère  $C$  et la valeur 0 dans le cas contraire. Dans le cas d'un modèle logit à quatre variables explicatives : on a  $\ln|p_i/(1-p_i)| = \alpha + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \beta_3 x_{3i} + \beta_4 x_{4i} + \beta_5 x_{5i} + \beta_6 x_{6i}$ , autrement dit  $P(Y_i=1 | x_{1i}, x_{2i}, x_{3i}, x_{4i}, x_{5i}, x_{6i}) = \exp(\alpha + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \beta_3 x_{3i} + \beta_4 x_{4i} + \beta_5 x_{5i} + \beta_6 x_{6i}) / (1 + \exp(\alpha + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \beta_3 x_{3i} + \beta_4 x_{4i} + \beta_5 x_{5i} + \beta_6 x_{6i}))$ .

Classification Table						
Observed		Predicted				
		Adopter ERP		Percentage Correct		
		Non	oui			
Adopter ERP	non	15	6	71,43	-2 Log likelihood	51,07
	oui	6	31	83,78	Cox & Snell R Square	0,35
Overall Percentage				79,31	Nagelkerke R Square	0,48

Variables in the Equation	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Positions favorables de firmes ayant adopté un ERP	0,30	0,17	3,22	1	0,07	1,35
Fréquence d'emploi des PGI	1,22	0,36	11,36	1	0,00	3,37
Constante	-5,51	1,61	11,67	1	0,00	0,00

**Tableau 3**

d'un ERP : la perception de la fréquence d'emploi des PGI et le recueil d'avis favorables provenant des firmes ayant adopté un ERP. Les autres variables sont, elles, exclues de l'analyse car non significatives. Est donc prédominante l'imitation fondée sur la fréquence et les résultats (*vicarious learning*).

Pour appréhender la force du mimétisme nous centrons notre étude sur le possible changement d'opinions suite à l'observation de positions contraires. Nous utilisons une démarche analogue à la précédente pour expliquer l'existence de positions contraires au jugement initial et fortement influentes (Variable INLUOPINIONCONTRAIRE = 1 si

forte influence de positions contraires au jugement initial et INLUOPINIONCONTRAIRE = 0 dans le cas contraire) les variables explicatives sont celles précédemment retenues (tableau 4).

L'ajustement est de qualité ainsi que l'attestent les valeurs du  $r^2$  de Nagelkerke et le pourcentage élevé d'observations correctement classées (environ 95 %). L'étude confirme la forte influence des avis favorables émis par les firmes ayant adopté un ERP. Il s'agit de la seule variable significative du modèle. Le mimétisme est d'autant plus prégnant qu'il s'appuie sur l'expérience des autres et ce conformément à l'idée d'apprentissage vicariant.

Classification Table						
Observed		Predicted				
		INLUOPINIONCONTRAIRE		Percentage Correct		
		non	oui			
INLUOPINIONCONTRAIRE	Non	37	1	97,4	-2 Log likelihood	24,37
	Oui	2	18	90	Cox & Snell R Square	0,58
Overall Percentage				94,8	Nagelkerke R Square	0,8

Variables in the Equation	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Positions favorables de firmes ayant adopté un ERP	2,90	0,92	10,01	1	0,00	18,25
Constante	-12,72	4,07	9,80	1	0,00	0,00

**Tableau 4**



## 5. CONCLUSION

La littérature relative à l'adoption des technologies de l'information et aux changements organisationnels permet de repérer trois axes majeurs : le déterminisme technologique, l'impératif organisationnel et la perspective de l'émergence (Marciniak et Rowe, 1997). Markus et Tanis (2000) considèrent que la recherche sur les ERP est une thématique importante en raison des coûts et risques liés aux projets d'ERP, de leur dimension intégrative, des problèmes liés à leur mise en œuvre et des conditions d'adoption et d'utilisation de ces technologies. Notre recherche s'inscrit dans un courant de recherche féconde visant à mieux comprendre les conditions et motifs d'adoption des ERP. L'analyse s'éloignant des approches rationnelle et socio-rationnelle généralement retenues (Waarts *et al.*, 2002) montre que, placées en situation d'incertitude, certaines firmes copient les choix d'autrui. Elle contribue à la connaissance du processus d'adoption des systèmes d'information et participe au développement de travaux visant à mieux appréhender les phénomènes d'imitation en gestion.

Une typologie des pratiques d'imitation en gestion est proposée à partir d'une analyse synthétique des courants théoriques traitant du mimétisme. L'étude par questionnaire portant sur un échantillon d'une cinquantaine d'entreprises de moyennes et grandes tailles, permet d'établir l'existence de comportements mimétiques et d'apprécier le poids du phénomène d'imitation dans les comportements indivi-

duels. Les précédents travaux quantitatifs (Haunschild et Miner, 1997 ; Greve et Taylor, 2000) réalisés à partir de données objectives dans d'autres champs de gestion n'établissaient que de façon indirecte et globale l'existence de tels phénomènes. L'analyse met en évidence un large spectre de firmes depuis celles se fiant à leur seul calcul privé jusqu'à celles agissant par pur mimétisme. La force du mimétisme ou différence de comportements est liée principalement aux facteurs constitutifs de l'état d'incertitude.

Le phénomène d'imitation est largement répandu dans le domaine des systèmes d'information en raison de la faible pertinence des informations recueillies sur les ERP et de la complexité des projets à mettre en place. La force du mimétisme est d'autant plus grande que la qualité de la veille informatique est faible. L'imitation est rationnelle au sens où elle s'explique par le souhait de profiter d'informations détenues par autrui. Si le décideur ne sait pas, les autres savent peut-être. Si tel est le cas, il en tire profit, sinon il peut du moins se justifier par référence aux autres. Dans ce mimétisme de type informatif sont prédominants l'avis spécifique de firmes ayant déjà adopté les ERP et la fréquence d'usage ERP porteuse d'information et surtout de légitimité. Les firmes cherchent à tirer profit de l'expérience des firmes ayant déjà adopté un ERP en se fiant à leurs avis, conformément à l'idée d'un apprentissage vicariant. Les succès mais également les échecs sont pris en compte à titre d'expérience et cela contrairement à l'idée selon laquelle les décideurs ne peuvent guère observer les firmes ayant échoué (Denrell,

2003). Ce mimétisme prévalant dans le domaine des systèmes d'information a certains traits spécifiques qui le démarquent nettement de celui prévalant en finance ou dans d'autres domaines de gestion. Alors que sur les marchés financiers, le phénomène d'imitation généralisée peut conduire, par un processus d'anticipations autoréalisatrices, à une situation de bulle spéculative où le prix ne reflète plus que la psychologie du marché et n'intègre aucune information sur la valeur fondamentale des titres, le mimétisme est, dans le domaine de l'adoption des ERP, porteur de nombreuses informations. Il permet d'obtenir des informations dans un domaine complexe auprès des autres firmes et en particulier de celles ayant déjà adopté un ERP. Dans ce domaine, le décideur cherche à découvrir par imitation « la valeur fondamentale » des ERP. Le spéculateur, lui ne cherche pas à connaître la véritable valeur des actifs financiers mais tente de dégager les tendances que suivent leurs prix. Si certains fonds spéculatifs (« *hedge funds* ») exercent une forte influence auprès de la communauté financière en tant que leaders d'opinion et créateurs de tendance, l'influence des firmes leaders est plus réduite dans le domaine des systèmes d'information.

Les structures sociales déterminent avec qui les organisations sont en contact, aussi l'échantillon de firmes observées et copiées par le décideur n'est-il pas aléatoire. Il est le résultat d'informations provenant des fournisseurs, des clients et des SSII. Dans le prolongement de cette étude, il conviendrait d'étudier la façon dont l'échantillon de firmes copiées est constitué par le décideur et d'analyser

l'impact de ces biais d'échantillonnage sur l'émergence des modes managériales.

## 6. BIBLIOGRAPHIE

Adams, D.A., Nelson, R.R., Todd, P.A. (1992), « Perceived usefulness, ease of use, and usage of information », *MIS Quarterly*, Vol. 16, n° 2.

Aebicher, V., Oberlé, D. (1990), *Le groupe en psychologie sociale*, Dunod Bordas, Paris.

Allen, V.L., Wilder, D.A. (1977), « Social comparison, self-evaluation and conformity to the group », in J.M. Suls and R.L. Miller (ed.), *Social comparison processes : theoretical and empirical perspectives*, Washington, DC, Hemisphere.

Amblard, M. (1999), « Le concept d'entité comptable : une interprétation par la théorie des conventions », *Thèse Université de Toulon et du Var*.

Ammar, A. (2004), « L'impact de l'ERP sur la prise de décision », *Colloque AIM*.

Asch, S.E. (1951), « Effects of group pressure on the modification and distortion of judgments », in H. Guetzkow (ed.), *Groups, leadership and men*, Pittsburgh, Carnegie. Traduit en français Influence interpersonnelle : les effets de la distorsion des jugements dans C. Faucheux et S. Moscovici (ed.) *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris, Mouton, 1971, p. 235-245.

Bancroft, N. H., Scip, H., Sprengel, A. (1998), *Implementing SAP R/3 : How to Introduce large System into a Large Organization*, Manningn Greenwich, CT.

Barki, H., Rivard, S., Talbot, J. (1993), « Toward an assessment of software development Risk », *Journal of management information systems*, Vol. 10, n° 2, p. 203-225.

Bass, F.M. (1969), « A new product growth model for consumer durables », *Management Science*, Vol. 15, p. 215-227.

Batifoulier, P. (ed.), (2001), *Théorie des conventions*, Economica, collection Forum.

Batifoulier, P., Biencourt, O., Reberlioux, A. (2002), « La convention en économie : les apports de l'approche interprétative », *La lettre de la régulation*, mars 2002, n° 40, p. 1-4.

Benders, J., Batenburg, R., van der Blonk, H. (2006), « Sticking to standards : technical and other isomorphic pressures in deploying ERP-systems », *Information & Management*, Vol. 43, n° 2, p. 194-203.

Bernard, J.-G., Rivard, S., Aubert, B. (2004), « L'exposition au risque d'implantation des ERP : éléments de mesure et d'atténuation », *Systèmes d'Information et Management*, 2004, Vol. 9, n° 2, p. 25-49.

Besson, P. (1999), « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 4, n° 4, p. 21-52.

Bidan, M., El Amrani, R., Marciniak, R., Rowe, F. (2003), « PGI et flexibilités dans les moyennes et grandes entreprises », *Colloque DARES du 26 mars 2003 – Paris Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité*.

Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., Welch, I. (1992), « A theory of fads, fashion, custom and cultural change as informational cascades », *Journal of Political Economy*, 1992, Vol. 100, n° 5, p. 992-1026.

Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., Welch, I. (1998), « Learning from the behavior of others : Conformity, fads, and informational cascades », *Journal of Economic Perspectives*, 12 (summer), p. 51-170.

Bilocq, F. (1999), « Conception et évaluation de questionnaires » in sous la direction de G. Brossier, A.-M. Dussaix, *Enquêtes et Sondages : méthodes, modèles, applications, nouvelles approches*, Dunod, p. 261-272.

Bingi, P., Sharma, M., Godla, J. (1999), « Critical Issues Affecting and ERP Implementation », *Information Systems Management*, Vol. 16, n° 3, p. 7-14.

Bourdieu, P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Genève, Droz.

Bourdieu, P. (1979), *La Distinction : critique sociale du jugement*, Paris, Éd. de Minuit.

Burns, L. R., Wholey, D. R. (1993), « Adoption and Abandonment of matrix management programs : effects of organizational characteristics and interorganizational networks », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n° 1, p. 106-139.

Cestre, G. (1996), « Diffusion et innovativité : définition, modélisation et mesure », *Recherche et Applications Marketing*, Vol. 11, n° 1, p. 69-88.

Cosgrove, W. (2001), « ERP Progress Report CIO Magazine, www2.cio.com » cité par Bernard J.-G., Rivard S., Aubert B., dans « L'exposition au risque d'implantation des ERP : éléments de mesure et d'atténuation », *Systèmes d'Information et Management*, 2004, Vol. 9, n° 2, p. 25-49.

Davenport, T. H., Short, J. E. (1990), « The New industrial engineering information technology and Business Processes Redesign », *Sloan management Review*, summer, p. 11-21.

Davis, F.D. (1989), « Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology », *MIS Quarterly*, Vol. 13, n° 3, p. 319-340.

Denrell, J. (2003), « Vicarious learning : Undersampling of failure and the Myths of Management », *Organization Science*, Vol. 14, n° 3, p. 227-243.

Desanctis, G., Poole, M. S. (1990), « Understanding the use of group decision support systems : the theory of adaptive structuration » in J. Fulk, C. S., editor, *Organizations and Communication Tech-*

nology, Sage, Newbury Park, CA, p. 173-193.

DeSanctis, G., Poole, M.S. (1994), « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use : Adaptive Structuration Theory », *Organization Science*, Vol. n° 2, p. 121-147.

Deutsch, M., Gérard, H. B. (1955), « A study of Normative and Information Social Influences upon Individual Judgment », *Journal Abnormal and social Psychology*, n° 5, November, p. 629-656.

DiMaggio, P., Powell, W. (1983), « The iron-cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160.

Durand, R. (2003), *Guide du Management Stratégique*, éditions Dunod, Paris 2003.

El Amrani, R. (2004), « Les effets de la stratégie d'implémentation des ERP sur la perception de la transversalité dans les grandes entreprises françaises », *Thèse Université de Nantes*.

Farbey, B., Target, D. (1994), « Matching an IT Project With an Appropriate Method of Evaluation : A research note on Evaluating Investment in IT », *Journal of Information Technology*, n° 9, p. 239-243.

Favereau, O. (1989), « Marchés internes, marché externes », dans un numéro spécial intitulé L'économie des conventions, *Revue Economique*, n° 2, p. 273-328.

Favereau, O. (2001), « Préface de l'ouvrage » in Batifoulier P. (ed.), (2001), *Théorie des conventions*, Economica, collection Forum.

Festinger, L. (1950), « Informal social communication », *Psychological Review*, n° 57, p. 271-282.

Festinger, L. (1954), « A theory of social comparison process », *Human Relations*, n° 7, p. 117-140.

Festinger, L. (1971), « Théorie des processus de comparaison sociale », in Faucheux et Moscovici, *Psychologie sociale théorique et expérimentale* Mouton, Paris-La Haye 1971.

Frambach, R.T., Schillewaert, N. (2002), « Organizational innovation adoption : a multi-level framework of determinants and opportunities for futures research », *Journal of Business Research*, Vol. 55, p. 163-176.

Giddens, A. (1979), *Central Problems in Social Theory : Action, structure and contradiction in social analysis*, London, Macmillan.

Girard, R. (1972), *La violence et le sacré*, Bernard Grasset, Paris.

Gomez, P.-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, Interéditions.

Greenwood, R., Hining, C.R. (1996), « Understanding radical organizational change : Bringing together the old and the new institutionalism », *Academy of management review*, Vol. 21, n° 4, p. 1022-1054.

Greve, H.R. (1995), « Jumping ship : the diffusion of strategy abandonment », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, n° 3, p. 444-473.

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, p. 967-988.

Greve, H.R., Taylor, A. (2000), « Innovations as catalysts for organizational change : shifts in organizational cognition and search », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, n° 1, p. 54-80.

Griliches, Z. (1957), « Hybrid corn : an exploration in economics of technical changes », *Econometrica*, Vol. 25, p. 501-522.

Hannan, M.T., Freeman, J. (1977), « The population ecology of Organizations »,

*American Journal of Sociology*, Vol. 82, n° 5, p. 929-964.

Haunschild, P. (1993), « Interorganizational imitation : the impact of interlocks on corporate acquisition activity », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, p. 564-592.

Haunschild, P. R. Miner, A. S. (1997), « Modes of Interorganizational Imitation : The Effects of outcome salience and uncertainty », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, p. 472-500.

Haveman, H. A. (1993), « Follow the leader : mimetic isomorphism and entry into new markets », *Administrative Science Quarterly*, 38, p. 596-607.

Hirshleifer, D. (1995), « The Blind Leading the Blind : Social Influence, Fads, and Informational Cascades » in M. Tommasi and K. Ierulli (ed.), *The New Economics of Human Behavior*. UK : Cambridge University Press.

Hochbaum, G. M. (1954), « The relation between group members' self-confidence and their reaction to group pressure to conformity », *American Sociological Review*, 19, p. 678-687.

Isaac, H. (1996), « L'apport de la théorie des conventions à l'analyse de la gestion de la qualité dans les services », *Cahier de Recherche CREPA*, Université Dauphine, n° 35.

Jevons, S. (1875), *Money and the mechanism of exchange*, London King.

Keynes, J.M. (1936), *The general theory of employment, Interest and Money*, Macmillan, London.

Kimberly, R. J. (1981), « Managerial innovation », in P. C. Nystrom & W. H. Starbuck, *Handbook of organizational design*, New York, Oxford University Press, Vol. 1, p. 84-104.

Knight, F. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit* ; The Chicago University Press 1971.

Lant, Th., Mezias, S.J. (1990), « Managing discontinuous change : a simulation study of organizational learning and entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 147-179.

Le Bon, G. (1911), *Psychologie des foules*, Seizième Ed. Paris.

Levitt, B., March, J. G. (1988), « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, p. 319-340.

Lewis, D.K. (1969), *Convention : a philosophical study* Cambridge (Mass.), Harvard University Press.

Lewis, D.K. (1993), « Langages et langage », *Réseaux*, n° 62, p. 163-188.

Lieberman, M. (1987), « The learning curve, diffusion and competitive strategy », *Strategic Management Journal*, Vol. 8, p. 441-452.

Lieberman, M., Montgomery, D. (1988), « First mover advantages », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 41-58.

Mahajan, V., Muller, E., Bass, F. M. (1990), « New product diffusion models in marketing : a review and directions for research », *Journal of Marketing*, Vol. 54, p. 1-26.

Mangot, M. (2005), *Psychologie de l'investisseur et des marchés financiers*, Dunod, Collection Marchés financiers.

Mansfield, E. (1961), « Technical change and the rate of imitation », *Econometrica*, Vol. 29, p. 741-766.

March, J.G. (1981), « Footnotes to organizational change », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, p. 563-577.

Marciniak, R., Rowe, F. (1997), *Systèmes d'information, dynamique et organisation*, Economica, Paris.

Markus, M.L., Tanis, C. (2000), « The enterprise systems experience from adoption to Success », in R. W. Zmud, M. F. Price (eds), *Framing The domains of IT Manage-*

ment : *Projecting the Future Through the Past*. Pinnaflex Educational Resources Inc. p. 173-207.

Matolesy, Z. P., Booth, P., Wiedner, B. (2005), « Economic benefits of enterprise resource planning systems : some empirical evidence », *Accounting & Finance*, Nov, Vol. 45, n° 3, p. 439-456.

McAfee, A. (2002), « The impact of enterprise technology adoption on operational performance : An empirical investigation », *Production and Operations Management*, Vol. 11, n° 1, p. 33-53.

Menger, K. (1892), *Geld Handwörterbuch der Staatwissenschaft*, réimprimé in *The collected essays of K. Menger*, Vol. IV (1936), London School of Economics Reprint Series, 20.

Meyer, J., Rowan, B. (1977), « Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of sociology*, n° 83, p. 340-363.

Meyer, J.W., Scott, R., Deal, E.T. (1983), « Institutional and technical sources of organizational structure : Exploring the structure of education organizations », in *Organizational Environments : Ritual and rationality* Meyer J.W., Scott R. (eds), p. 45-67.

Meyer, J.W., Scott, R. (1983), *Organizational Environments : Ritual and rationality*. Sage publications.

Mezias, S.J., Lant, T.K. (1994), « Mimetic learning and the evolution of organizational populations », in *Evolutionary Dynamics of Organization*, NY Oxford University Press, p. 179-198.

Moschetto, B. L. (1998), *Mimétisme et marchés financiers*, Economica, Paris, 249 p.

Ninet, J. (2004), « Les déterminants récurrents de la formation des bulles financières », *Economie Appliquée*, Tome LVII, n° 2, p. 105-146.

Oliver, D., Romm, C. (2002), « Justifying enterprise resource adoption », *Journal of*

*Information Technology*, 2002, n° 17, p. 199-213.

Orléan, A. (1992), « Contagion des opinions et fonctionnement des marchés financiers », *Revue Economique*, Vol. 43, n° 4, p. 685-697.

Orléan, A. (1999), « L'imitation en finance est-elle efficace ? », *Pour la Science*, numéro spécial, *Les mathématiques sociales*, p. 120-125.

Orléan, A. (1999), *Le pouvoir de la finance*, Odile Jacob, 1999, p. 48-49.

Orléan, A. (2001), « Psychologie des marchés, comprendre les foules spéculatives », in Gravereau J., Trauman J. (eds), *Crises financières*, Economica, p. 105-128.

Peaucelle, J.L. (1997), *Informatique rentable et mesure des gains*, éditions Hermès.

Pupion, P.C (2004), *Statistiques pour la gestion*, Dunod.

Pupion, P.-C., Montant, E. (2004), « Le rôle du mimétisme dans les choix fiscaux », *Revue Comptabilité – Contrôle – Audit*, tome 10, Vol. 1, p. 103-126.

Reix, R. (2002), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 4<sup>e</sup> édition, 444 p.

Reix, R. (1999), « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? » *Revue Française de Gestion*, Mars-avril-mai, p. 111-119.

Robey, D., Ross, J.W., Boudreau, M.C. (2002), « Learning to Implement Enterprise Systems : An exploratory Study of the Dialectics of Change », *Journal of Management Information System*, Vol. 19, n° 1, p. 17-46.

Rogers, E. (1983, 1995), *Diffusion of Innovation*, 4<sup>th</sup> ed., The Free Press, New York.

Rowe, F. (1999), « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des Progiciels Intégrés de Gestion », *Systèmes*

*d'Information et Management*, Vol. 4, n° 4, p. 3-20.

Saint-Léger, G. (2004), « L'après projet ERP : retour d'expérience sur un changement qui n'a pas eu lieu », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 9, n° 2, p. 77-107.

Schnaars, S. P. (1994), *Managing Imitation Strategies*, The Free Press.

Schumpeter, J. A. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press ; Cambridge ; Massachusetts ; traduction française : *Théorie de l'évolution économique : recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Dalloz, Paris.

Scott, J. E., Vessey, I. (2002), « Managing risks in enterprise system implementations », *Communication of the ACM*, Vol. 45, n° 4, p. 74-81.

Simon, H. A. (1957), « Administrative Behavior : A study of decision-Making Processes », *Administrative Organizations*, The Free Press, NY.

Spence, M. (1984), « Cost reduction, competition and industry performance », *Econometrica*, Vol. 52, p. 101-121.

Steyer, A. (2004), *Géométrie de l'interaction sociale et modèles de diffusion des innovations*, GREQAM Université d'Aix-Marseille II et III.

Swanson, E.B., Ramiller, N.C. (1997), « The organizing vision in information systems innovation », *Organization science*, Vol. 8, n° 5, p. 458-474.

Tarde, G. (1890), *Les lois de l'imitation : étude sociologique*, présentation de Raymond Bourdon, (1979) Paris, Genève, 428 p.

Tolbert, P.S, Zucker, L.G. (1983), « Institutional sources of change in the formal structure of organizations : the diffusion of civil service reform, 1880-1935 », *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 28, n° 1, p. 22-40.

Turner, G. (1999), « Some Current Issues in Research on Social Identity and Self-categorization Theories », in N. Ellemers, R. Spears et B. Doosje, *Social Identity*, Blackwell Publishers, p. 6-34.

Vernette, E., Flores, L. (2004), « Communiquer avec les leaders d'opinion en marketing : Comment et dans quels médias ? », *Décisions Marketing*, n° 35, Juillet-Septembre, p. 23-37.

Viviani, J.-L. (1992), « Incertitude et rationalité », *Cahier de Recherche* n° 92-106, CRIEG, Université de Paris 13.

Von Neumann, J., Morgenstern, O. (1944), *Theory of game and economic behavior*, Princeton University Press.

Walras, L. (1874), *Éléments d'économie politique pure*, LGDJ, Paris, 1976.

Webb, D., Pettigrew, A. (1999), « The Temporal Development of Strategy : Patterns in the U.K. Insurance Industry », *Organization Science*, Vol. 10, n° 5, p. 601-621.

Waarts, E., van Everdingen, Y., van Hillegersbergh, J. (2002), « The dynamics of factors affecting the adoption of innovations », *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, p. 412-423.

Zaltman, G., Duncan, R., Holbert, J. (1973), *Innovations and Organizations*, New York, Wiley.

**Jacky AKOKA** est Professeur en systèmes d'information au Conservatoire National des Arts et Métiers et à l'Institut National des Télécommunications. Au CNAM, il est titulaire de la Chaire d'informatique d'entreprise et dirige l'équipe systèmes d'information du laboratoire CEDRIC/CNAM. Ses recherches portent sur la modélisation, l'audit, la stratégie, les systèmes d'information et les processus.

Jacky Akoka  
CNAM  
Chaire d'informatique d'entreprise  
292, rue Saint Martin  
75003 PARIS  
Tél. : 01 40 27 24 07  
Fax : 01 40 27 24 06  
akoka@cnam.fr

**Hager KHECHINE** est Professeure adjointe au Département des systèmes d'information organisationnels de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Elle possède un MBA en gestion des technologies de l'information et un doctorat en systèmes d'information organisationnels. Ses intérêts de recherche et d'enseignement touchent principalement aux domaines de la « e-santé » et de l'utilisation des technologies de l'information dans le secteur socio-sanitaire. Elle s'intéresse aussi à la sécurité des affaires électroniques, aux systèmes d'aide à la décision, à la gestion de projets et au télétravail.

Hager Khechine, Ph.D., MBA  
Pavillon Palasis-Prince, bureau 2527  
Université Laval  
Québec (Québec) G1K 7P4  
CANADA  
Tél. : (418) 656-2131, poste 7627  
Fax : (418) 656-2624  
Hager.Khechine@sio.ulaval.ca

**Eric LEROUX** est Maître de Conférences de l'Université de Paris 13 et chercheur aux GRIMM et Prism-Sorbonne ; il est également consultant SAP et Oracle applications. Ses recherches portent sur les domaines du management des ERP et des relations entre ressources humaines et marketing.

Erick Leroux  
IUT de Saint Denis  
Place du 8 Mai 1945

93200 SAINT-DENIS Cedex  
leroux\_erick@hotmail.com

**Daniel PASCOT** est Professeur agrégé et directeur du Département des systèmes d'information organisationnels de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Il a obtenu son doctorat en sciences de gestion en Aix-en-Provence. Ses intérêts d'enseignement et de recherche s'articulent autour de la planification et la conception des systèmes d'information organisationnels, la modélisation conceptuelle, les systèmes d'aide à la décision et les logiciels libres.

Daniel Pascot, Ph.D.  
Pavillon Palasis-Prince, bureau 2507-A  
Université Laval  
Québec (Québec) G1K 7P4  
CANADA  
Tél. : (418) 656-3645  
Fax : (418) 656-2624  
Daniel.Pascot@sio.ulaval.ca

**Pierre PRÉMONT** est Professeur agrégé au Département des systèmes d'information organisationnels de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Il détient un MBA en Systèmes d'information organisationnels et un doctorat de la Faculté des Sciences de l'administration de l'Université Laval. Ses intérêts d'enseignement et de recherche touchent à la gestion de la sécurité des technologies de l'information et affaires électroniques, l'impatriation, l'acquisition des technologies de l'information et le partenariat, la gestion des systèmes d'information organisationnels et l'entrepreneuriat.

Pierre Prémont, Ph.D., MBA  
Pavillon Palasis-Prince, bureau 2447  
Université Laval  
Québec (Québec) G1K 7P4  
CANADA  
Tél. : (418) 656-2131  
Fax : (418) 656-2624  
Pierre.Premont@sio.ulaval.ca

**Pierre-Charles PUPION** est Maître de Conférences à l'IAE de l'Université de Poitiers et chercheur au CEREGE. Ses centres d'intérêt sont la stratégie, la gouvernance et le mimétisme. Plus généralement, ses recherches



portent sur les déterminants des décisions stratégiques. Il est également l'auteur d'ouvrages de gestion et de statistiques dont le dernier est *Statistiques pour la gestion, applications avec Excel et SPSS*, Ed. Dunod, 2004.

Pierre-Charles Pupion  
IAE de Poitiers  
20, rue Guillaume VII, Le Troubadour  
BP 639  
86022 POITIERS Cedex  
Tél. : 05 49 45 44 99  
pcpupion@iae.univ-poitiers.fr

**Nathalie RAVIDAT** est Maître de Conférences à l'Université Descartes Paris 5, co-responsable du Master mention « Comptabilité, Contrôle, Audit » et membre du laboratoire LIRAES Paris 5. Ses recherches portent sur l'interaction entre les technologies de l'information et l'organisation des entreprises.

Nathalie Ravidat  
Université Descartes Paris 5  
Filière Master CCA  
Bureau V2-10  
143, avenue de Versailles  
75016 PARIS

Tél. : 01 44 14 44 68  
Fax : 01 44 14 44 93  
nathalie.ravidat@univ-paris5.fr

**Michel SÉRIEYS**, Docteur Ingénieur INSA Toulouse a travaillé pendant 20 ans dans le privé de l'Air Liquide à Alcatel TITN Answere en passant par les laboratoires Boehringer Mannheim France SA et Becton Dickinson Europe. Il est également diplômé de l'Institut de Contrôle de Gestion puis il a obtenu son Doctorat en Sciences de Gestion option marketing à l'ESA de Grenoble. Il est actuellement enseignant-chercheur à l'ISARA-Lyon et membre associé au CERAG UMR 5820 CNRS-UPMF. Ses thèmes de recherche sont la satisfaction du consommateur et les modélisations continues vs discontinues avec intégration de la théorie des catastrophes.

Michel Sérieys  
Responsable de l'apprentissage  
ISARA-Lyon  
31, place Bellecour  
69288 LYON Cedex 02  
Tél. : 04 72 77 32 39  
Fax : 04 72 77 32 35  
serieys@isara.fr

---

Achévé d'imprimer sur les presses de l'Imprimerie BARNÉOUD  
B.P. 44 - 53960 BONCHAMP-LÈS-LAVAL  
Dépôt légal : octobre 2006 - N° d'imprimeur : 610083  
*Imprimé en France*