

# Les facteurs explicatifs de la formation et de l'homogénéisation des représentations concurrentielles : une revue de la littérature

**Raphaël DORNIER**

**Professeur Assistant, Izmir University of Economics  
Sakarya Cad. No.156, 35330  
Balçova  
Izmir - Turkey  
raphael.dornier@ieu.edu.tr**

Les études empiriques ayant porté sur le degré de similarité des représentations des dirigeants de leur environnement concurrentiel, notamment en terme de groupes stratégiques, ont abouti à des résultats contradictoires. Ainsi, la question de l'homogénéité versus l'hétérogénéité des schémas cognitifs d'experts au sein d'une industrie est encore sujette à controverses (Calori & Sarnin, 1995 ; Johnson & Hoopes, 2003 ; Yami, 1999). Alors que, chronologiquement, les premières études menées sur ce thème ont plutôt eu tendance à démontrer une homogénéité des représentations concurrentielles (ex : Porac & al., 1989 ; Reger & Huff, 1993 ; Spender, 1989), par la suite de nombreux auteurs sont parvenus à des résultats inverses (ex : Calori & Sarnin, 1995 ; Daniels & al., 1994 ; De Chernatony & al., 1993 ; Johnson & al., 1998 ; Yami, 1999). Or, comme le souligne Elenkov (1997 : 288), les perceptions et interprétations sont sujettes aux influences à de multiples niveaux d'analyse, comme par exemple les caractéristiques individuelles, les processus de groupes et le contexte environnemental (Hambrick & Mason, 1984 ; Miller, 1993). Il est dès lors possible d'expliquer en partie la divergence des résultats des études ayant porté sur le degré d'homogénéité des représentations concurrentielles par la configuration et « l'intensité » de ces différents facteurs dans les différents secteurs étudiés.

Bien que peu de chercheurs se soient focalisés explicitement sur les antécédents de l'homogénéité des représentations de la concurrence, certains ont identifié des conditions propices à un tel phénomène aux niveaux inter et intra-organisationnels (Narayanan & Kemmerer, 2001). Nous pouvons dès lors distinguer, dans la littérature en psychologie cognitive en général et dans celle portant spécifiquement sur les représentations concurrentielles, 5 grands types de facteurs explicatifs de la formation et de l'homogénéisation des perceptions concurrentielles au sein d'un même secteur, d'un même groupe d'entreprise ou d'une même organisation :

- Les facteurs liés au phénomène d'interaction,
- Les facteurs liés aux caractéristiques personnelles,
- Les facteurs liés à l'entreprise d'appartenance,
- Les facteurs liés au mode d'observation de l'environnement,
- Les facteurs liés aux spécificités de l'industrie.

Nous caractériserons dès lors chacun de ces cinq facteurs explicatifs, en soulignant les études ayant démontré leur rôle dans le processus de formation et d'homogénéisation des représentations concurrentielles au sein d'une même organisation, d'un même groupe stratégique ou d'une même industrie.

**Mots-Clés : Représentations concurrentielles, processus de formation et d'homogénéisation**

## **Les facteurs explicatifs de la formation et de l'homogénéisation des représentations concurrentielles : une revue de la littérature**

Les études empiriques ayant porté sur le degré de similarité des représentations des dirigeants de leur environnement concurrentiel, notamment en terme de groupes stratégiques, ont abouti à des résultats contradictoires. Ainsi, la question de l'homogénéité versus l'hétérogénéité des schémas cognitifs d'experts au sein d'une industrie est encore sujette à controverses (Calori & Sarnin, 1995 ; Johnson & Hoopes, 2003 ; Yami, 1999). Alors que, chronologiquement, les premières études menées sur ce thème ont plutôt eu tendance à démontrer une homogénéité des représentations concurrentielles (ex : Porac & al., 1989 ; Reger & Huff, 1993 ; Spender, 1989), par la suite de nombreux auteurs sont parvenus à des résultats inverses (ex : Calori & Sarnin, 1995 ; Daniels & al., 1994 ; De Chernatony & al., 1993 ; Johnson & al., 1998 ; Yami, 1999).

Trois raisons principales peuvent expliquer cette non concordance des résultats. La première est liée à la diversité des dimensions des représentations ayant été mesurées. En effet, alors que certains auteurs par exemple se sont intéressés aux seules organisations perçues comme concurrentes de leur propre organisation, d'autres se sont focalisés sur l'ensemble des organisations peuplant un secteur donné. La deuxième raison tient à la diversité des secteurs et des échantillons étudiés. Ainsi, alors que certains secteurs présentent les facteurs associés au processus d'homogénéisation des représentations concurrentielles, comme par exemple la stabilité de l'industrie, d'autres au contraire se caractérisent par l'existence de facteurs susceptibles de favoriser une hétérogénéisation des représentations. Enfin, une troisième raison est liée à la diversité des méthodologies mises en œuvre par les chercheurs. En effet, comme le souligne notamment Hodgkinson (1997a), certaines méthodologies, tant au niveau de l'analyse que de la collecte des données, ont pu « biaiser » les résultats en les orientant vers l'identification d'un niveau d'homogénéité plus ou moins élevé.

Cependant, selon Walsh (1995), la mise en évidence de l'existence et du contenu de macro cultures (des représentations partagées) constitue une étape essentielle, mais une étape initiale seulement. Une autre question doit en effet selon cet auteur être explorée de par ses importantes implications pour la théorie et la pratique : qu'est-ce qui détermine l'émergence

et la consolidation des macro-cultures ? Comme le souligne Elenkov (1997 : 288), les perceptions et interprétations sont sujettes aux influences à de multiples niveaux d'analyse, comme par exemple les caractéristiques individuelles, les processus de groupes et le contexte environnemental (Hambrick & Mason, 1984 ; Miller, 1993). Il est dès lors possible d'expliquer en partie la divergence des résultats des études ayant porté sur le degré d'homogénéité des représentations concurrentielles par la configuration et « l'intensité » de ces différents facteurs dans les différents secteurs étudiés.

Bien que peu de chercheurs se soient focalisés explicitement sur les antécédents de l'homogénéité des représentations de la concurrence, certains ont identifié des conditions propices à un tel phénomène aux niveaux inter et intra-organisationnels (Narayanan & Kemmerer, 2001). Johnson et ses collègues (1998), notamment, ont mesuré l'impact des contingences organisationnelles et environnementales sur la diversité des structures de connaissance de l'environnement concurrentiel développées par un groupe de managers. Les contingences spécifiques sélectionnées pour cette exploration étaient les organisations auxquelles les managers appartenaient et les fonctions que les managers occupaient. Nous pouvons dès lors distinguer, dans la littérature en psychologie cognitive en général et dans celle portant spécifiquement sur les représentations concurrentielles, cinq grands types de facteurs explicatifs de la formation et de l'homogénéisation des perceptions concurrentielles au sein d'un même secteur, d'un même groupe d'entreprise ou d'une même organisation :

- Les facteurs liés au phénomène d'interaction,
- Les facteurs liés aux caractéristiques personnelles,
- Les facteurs liés à l'entreprise d'appartenance,
- Les facteurs liés au mode d'observation de l'environnement,
- Les facteurs liés aux spécificités de l'industrie.

Nous caractériserons dès lors chacun de ces cinq facteurs explicatifs, en soulignant les études ayant démontré leur rôle dans le processus de formation et d'homogénéisation des représentations concurrentielles au sein d'une même organisation, d'un même groupe stratégique ou d'une même industrie.

## **1. LE PHÉNOMÈNE D'INTERACTION**

Le phénomène d'interaction semble être, au niveau théorique, celui ayant été le plus fréquemment sollicité par les chercheurs positionnés sur l'approche cognitive des groupes stratégiques pour expliquer l'émergence de représentations partagées au sein d'un secteur. Ce phénomène traduit notamment le fait que les managers, car confrontant de manière directe ou indirecte leurs diverses représentations, en viennent à partager une même représentation « négociée ».

### **1.1. INTERACTION ET HOMOGENÉISATION DES REPRÉSENTATIONS**

Douglas (1986 : 91) souligne que l'appartenance à un groupe peut façonner la structure de connaissance d'un individu : « nos interactions sociales consistent beaucoup dans le fait de dire aux autres ce qu'est la bonne pensée et à se plaindre de la mauvaise pensée. C'est en effet de cette façon que nous construisons les institutions, rassemblant les idées des uns et des autres dans un moule commun ». Dans la même perspective, Schrank (1978) note que les représentations des individus sont influencées par leurs réseaux personnels d'interactions sociales. La théorie du traitement social de l'information (Fulk & al., 1987 ; Pfeffer & Salancik, 1978) suggère que la vision d'une personne est non seulement une fonction de ce qu'il observe ou apprend personnellement, mais aussi une fonction de ce que les autres lui amènent à croire. De tels arguments ont dès lors amené un certain nombre d'auteurs à conclure que lorsque des individus sont réunis, chacun avec sa propre structure de connaissance sur un environnement informationnel particulier, il est probable qu'une sorte de représentation collective va émerger.

### **1.2. L'INTERACTION AU SEIN DES INDUSTRIES ET GROUPES DE FIRMES**

Plusieurs auteurs ont souligné l'existence du phénomène d'interaction au sein des industries. Comme le souligne Langfield-Smith (1992), les interactions sociales au sein des industries facilitent la similarité cognitive. L'ensemble de ces processus d'interaction (Eden & Radford, 1990), qualifiés de socio-cognitif (Ginsberg, 1990), favoriserait ainsi la combinaison des schémas cognitifs individuels pour aboutir à des modèles mentaux très similaires, ou « partagés », du champ concurrentiel. En outre, au travers des processus de communication, les managers peuvent devenir conscients et comprendre, au moins de manière partielle, les modèles mentaux d'autres managers (Daniels & al., 1994). Sutcliffe et Huber (1998 : 794),

pour leur part, suggèrent que les visions des autres ont de plus grandes chances d'être influentes dans des environnements ambigus, soit un type d'environnement dans lequel les dirigeants en général évoluent. Selon Starbuck (1975), l'homogénéité cognitive résulterait principalement du fait que dans un secteur donné les acteurs interagissent au sein de programmes de formation, de conférences et d'associations professionnelles. Des expériences de travail en commun peuvent contribuer à renforcer ce phénomène d'homogénéisation des représentations concurrentielles (James, 2000).

En outre, une variété de processus sociaux peuvent induire des perceptions communes au sein et entre des sous-populations d'organisations cohabitant dans un même environnement (Aldrich & Pfeffer, 1976 ; Boyd & al., 1993 ; Huff, 1982 ; Porac & al., 1989). La communication formelle et informelle entre les différents concurrents favorise ainsi largement la diffusion et la généralisation des pratiques stratégiques introduites par l'un ou l'autre des concurrents (Mbengue, 2004 : 26).

L'information peut également être transmise d'un membre du groupe à un autre au travers de leurs liens mutuels avec des fournisseurs, des clients ou d'autres organisations. Les liens inter organisationnels peuvent également être déterminés par les associations passées. Les firmes vont ainsi probablement continuer à interagir avec des organisations avec lesquelles elles ont eu des interactions positives dans le passé et réduire ainsi leur éventail de choix au regard des associations potentielles (Gulati & Gargiulo, 1999). Peteraf et Schanley (1997) estiment que plus la densité d'un réseau d'associations entre un éventail de firmes est grande, plus la probabilité que des perceptions concurrentielles homogènes se développent est élevée. Dans une perspective similaire, Lant et Baum (1995 : 22) soulignent que, du fait d'interactions directes et indirectes, les représentations des managers dont les organisations sont membres des mêmes groupes cognitifs seront plus similaires que celles de dirigeants dont les organisations appartiennent à des groupes cognitifs distincts.

Hodgkinson (1997 : 629) souligne pour sa part que les stratégies de firmes concurrentes développent des modèles mentaux de l'arène concurrentielle très similaires du fait qu'ils partagent les mêmes problèmes techniques et matériels et échangent fréquemment des informations dans la conduite de leurs transactions. Cet échange d'informations peut

s'effectuer de manière formelle ou informelle (Reger & Huff, 1993) et être favorisé par la proximité géographique (Porac & al., 1989)

## 2. LA RECHERCHE D'INFORMATIONS SUR L'ENVIRONNEMENT

Dans le cas où les dirigeants recourent aux mêmes sources pour s'informer sur leur environnement concurrentiel (Culnan, 1983 ; Hambrick, 1982) et ont tendance à observer les mêmes acteurs, ils peuvent être amenés à développer des représentations concurrentielles similaires. Le mode d'observation de l'environnement concerne la source ou le média au travers duquel les managers s'informent sur leur environnement (Elenkov, 1997 : 294). Selon Aguilar (1967), les modes ou sources d'informations peuvent être personnelles, impersonnelles, internes ou externes. Les sources personnelles se réfèrent au contact humain direct alors que les sources impersonnelles sont écrites et incluent les rapports formels, les journaux, les résultats d'études et les données provenant du système d'informations de l'entreprise. Les sources externes incluent les contacts directs avec les acteurs de l'industrie, les discussions avec des managers d'autres firmes, la presse professionnelle et les réunions professionnelles. Les sources internes pour leur part comprennent les rapports et discussions sur l'environnement avec des salariés de l'entreprise.

Les stratèges travaillant dans un même environnement industriel devraient ainsi développer progressivement les mêmes perceptions de la concurrence, la fréquentation des mêmes sources d'informations favorisant des interprétations et attentes communes (Huff, 1982; Porac & al., 1989 ; Spender, 1989). Ces sources d'informations communes peuvent être diverses, comme par exemple des consultants, des programmes de formation, des publications ou des conférences professionnelles (Calori & Sarnin, 1995). Mbengue (2004 : 26), souligne dans la même perspective « qu'un facteur important de diffusion et de généralisation des pratiques managériales est l'intervention des experts en formation continue ainsi que celle des consultants extérieurs, notamment les consultants en stratégie d'entreprise, qui ont souvent à leur disposition un petit nombre de recettes pragmatiques ayant fait leurs preuves par ailleurs ».

L'existence dans une industrie de dirigeants leaders, susceptibles de diffuser leurs propres représentations au travers de leurs discours, constitue également un facteur d'homogénéisation des perceptions concurrentielles. Daniels et ses collègues (1994)

soulignent que, du fait de la dissémination de l'information au sein de l'industrie, les managers peuvent en venir à reconnaître et comprendre certains aspects des modèles mentaux de leurs concurrents. Dans le cas des dirigeants d'hôtels à Manhattan, Lant et Baum (1995 : 21) soulignent qu'ils s'informent sur leur environnement par le biais d'agents dans l'environnement institutionnel diffusant l'information tels que les agents de voyages, les associations d'hôtels ou de voyages, les consultants de l'industrie et des institutions d'enseignement supérieur.

Ayant un temps et des capacités cognitives limitées, les dirigeants doivent choisir entre plusieurs alternatives d'observation de l'environnement (Elenkov, 1997 : 288). Cependant, le mode d'observation privilégié étant notamment influencé par le degré d'incertitude perçu au sein des secteurs (Daft & al., 1988), nous pouvons attendre qu'un même mode soit utilisé par la plupart des dirigeants au sein d'un même secteur. Selon Peteraf et Schanley (1997), les managers se reposent sur leurs expériences accumulées d'interactions inter-organisationnelles, à la fois directes et indirectes, afin de discerner quelles organisations ils doivent observer. Au cours du temps, ces observations s'inscrivent dans des routines organisationnelles guidant le comportement futur de recherche d'informations. Les organisations, de par l'existence de ces routines, auront alors tendance à observer le même groupe de firmes dans des occasions répétées, ce qui sur le long terme amènera au développement d'une entité cognitive partagée relativement stable (Hodgkinson & Sparrow, 2002 : 139). Johnson et Hoopes (2003 : 1057) soulignent de même que dans des groupes de concurrents les dirigeants se focalisent sur leurs seuls concurrents proches, ce processus d'observation mutuelle favorisant le développement de représentations homogènes.

Cependant, comme le souligne Gronhaug et Falkenberg (1989 : 350), étant donné qu'une firme peut concevoir l'information comme étant d'une importance stratégique, elle peut avoir tendance à être réticente à révéler des informations susceptibles d'avoir de la valeur pour ses concurrents. Dans la même perspective, Reger et Huff (1993 : 114) soulignent que le désaccord entre dirigeants concernant le positionnement de certaines banques dans des groupes stratégiques peut être dû à la difficulté d'observer les actions stratégiques de certaines firmes. Porter (1980) a suggéré que les firmes ont intérêt à masquer leurs intentions afin de gagner un avantage concurrentiel, la surprise stratégique pouvant notamment déstabiliser la concurrence. Ainsi, il est probable que les stratégies de certaines firmes,

intentionnellement ou non, seront difficiles à interpréter par les observateurs. En outre, les dirigeants peuvent utiliser des modes d'observation de l'environnement distincts. Ils l'observent en effet en fonction de leurs perceptions de l'information nécessaire (Pfeffer & Salancik, 1978). Ils peuvent notamment différer au regard de la quantité d'information sollicitée et de leur propension à privilégier des informations d'origines internes ou externes. De plus, la fréquence de collecte d'informations peut être différente en fonction des besoins des dirigeants, allant d'irrégulier à régulier (Fahey & King, 1977 ; Hambrick, 1981). Si les preneurs de décision dans différentes firmes accordent une importance diverse à la quantité et au type d'information nécessaires, ils vont alors probablement différer dans leurs interprétations et réponses (Dutton & Duncan, 1987).

### **3. LA CONFIGURATION ÉCONOMIQUE DE L'INDUSTRIE**

Selon Porac et ses collègues (1989 : 399), « l'imitation indirecte se produit car les stratégies de différentes firmes font face à des problèmes techniques ou matériels similaires ayant un nombre fini de solutions. La similarité de croyances se développe comme le résultat de l'interprétation des mêmes signaux et la résolution des mêmes problèmes ». Dans la mesure où les représentations sont influencées par les pratiques, la théorie institutionnelle supporte également l'idée que les représentations seraient plus similaires au sein des industries qu'entre les industries (Sutcliffe & Huber, 1998 : 796). Certaines études ont cependant montré des divergences dans les structures de groupes stratégiques cognitifs des managers dans les différents segments de l'industrie (Baum & Lant, 1995 ; Porac & Thomas, 1994). Il est dès lors possible de distinguer sous quelles conditions de l'industrie des modèles similaires de la concurrence ont la plus forte probabilité de se développer.

#### **3.1. LE DEGRÉ DE STABILITÉ DE L'INDUSTRIE**

Levi et Tetlock (1980) ont relié les conditions environnementales, comme par exemple une crise, aux attributs structurels de la représentation d'un individu. Calori et Sarnin (1993 : 93) ont également souligné que les facteurs de turbulences ont un impact sur la complexité des perceptions de l'environnement. Reger et Palmer (1996) ont montré que dans un environnement connaissant un rythme de changements de plus en plus rapides, les dirigeants ont des représentations de plus en plus hétérogènes des groupes stratégiques. Thomas et Carrol (1994), pour leur part, ont montré que dans le secteur des logiciels, caractérisé par sa volatilité, les représentations des dirigeants des groupes stratégiques étaient hétérogènes.

McNamara (1996 : 91) a trouvé que le degré de consensus des perceptions dans une équipe de direction et dans une industrie est lié au caractère plus ou moins récent des bouleversements environnementaux. Ainsi, plus le bouleversement est récent et plus le consensus est faible quant à la structure de l'industrie perçue. Reger (1990), pour sa part, explique la diversité des représentations des groupes stratégiques des dirigeants de banques américaines par les changements réglementaires importants que ce secteur a connu. Cet auteur note notamment que le délai d'intégration dans les schémas cognitifs des nouvelles dimensions concurrentielles peut varier entre managers. Il est dès lors possible de distinguer différents éléments susceptibles d'agir sur le degré de stabilité d'une industrie et ainsi indirectement sur le degré d'homogénéité des perceptions concurrentielles.

### **3.1.1. L'arrivée et la sortie de firmes dans l'industrie**

Des entrées dans une industrie peuvent déstabiliser un groupe d'organisations et affaiblir leur identité (Peteraf & Shanley, 1997). D'un autre côté, si les membres perçoivent une nouvelle entrée dans l'industrie comme une menace à l'identité et à l'existence de cette industrie, ils peuvent répondre par une attention accrue portée à l'industrie. Du fait de ces effets opposés, la réponse des groupes à une entrée dans l'industrie ne peut ainsi être prédite a priori (Peteraf & Shanley, 1997). Par contre, les sorties réduisant le nombre de firmes dans une industrie, la probabilité augmente que les firmes puissent observer et interpréter les actions des autres (Peteraf & Shanley, 1997). Le nombre d'interactions entre les firmes restantes va probablement s'accroître, cela favorisant l'homogénéisation des représentations.

### **3.1.2. Les chocs externes**

L'identification avec un groupe sera plus probable en temps de crise qu'en temps de prospérité (Peteraf & Shanley, 1997). Le manque de légitimité d'une industrie peut également amener les firmes à chercher des coopérations avec les autres et ainsi favoriser leurs interactions. En se regroupant, elles peuvent en effet obtenir une plus grande légitimité, en tant que groupe, que ce que chaque firme isolément pourrait obtenir.

### **3.1.3. Le degré de stabilité des stratégies des firmes dans l'industrie**

Reger et Huff (1993 : 114) suggèrent plusieurs cas de figure où les stratégies des firmes, car en phases de modifications, peuvent favoriser une hétérogénéité des perceptions de la concurrence des dirigeants, certains se focalisant sur les stratégies « anciennes » alors que d'autres ont conscience du contenu des nouvelles stratégies :

- Certaines firmes de l'industrie modifient leurs stratégies, passant d'un groupe stratégique à un nouveau groupe stratégique.
- L'ensemble des firmes de l'industrie modifie leurs stratégies, les dimensions stratégiques clefs étant alors dans un processus de changement.
- Certaines firmes, correspondant aux firmes « réactives » décrites par Miles et Snow (1978) ou « entre deux groupes » décrites par Porter (1980), n'ont pas de stratégie claire et constante sur la durée car réagissant aux événements environnementaux ou étant en période de « recherche stratégique » (Mintzberg, 1978).
- Certaines firmes peuvent mettre en œuvre des stratégies radicalement nouvelles ne se basant pas sur les dimensions stratégiques sous-tendant normalement la concurrence dans l'industrie, cela les rendant difficiles à positionner par rapport aux groupes stratégiques existants.

### **3.2. LA POSITION DE L'INDUSTRIE DANS SON CYCLE DE VIE**

L'hétérogénéité des représentations concurrentielles serait plus probable durant les premières phases de la formation de l'industrie et dans les marchés caractérisés par l'hétérogénéité des produits, des consommateurs et des technologies (Easton & al., 1993). Par contre, au fur et à mesure que les industries évoluent au travers des différentes étapes de leurs cycles de vie, les modèles cognitifs des acteurs de l'espace concurrentiel deviendraient de plus en plus stables et similaires (Levenhagen & al. 1993).

### **3.3. LES PRESSIONS CONCURRENTIELLES**

Johnson et Hoopes (2003 : 1067) suggèrent que dans des conditions de recherches d'informations coûteuses et de pressions concurrentielles localisées les managers vont avoir différentes perceptions de leur industrie.

### **3.4. LA PRÉSENCE DE FIRMES À HAUTE VISIBILITÉ**

Peteraf et Shanley (1997) définissent le statut d'une firme comme se référant à sa localisation au sein d'un ensemble large de concurrents. Son statut peut notamment être le reflet de sa position relative sur des attributs étant des indicateurs de succès comme la taille, la qualité du produit ou l'innovation. Selon ces auteurs, les firmes ayant un statut élevé constituent des repères aidant les autres organisations à réduire leur champ d'observation. Les firmes à statut élevé occupent fréquemment des positions centrales au sein des réseaux industriels, ce qui fait d'elles des référents cruciaux pour des raisons de dépendance en ressources et du fait de leur valeur informationnelle (Gulati & Gargiulo, 1996 ; Harrison, 1994). En servant d'exemple stimulant l'émulation, elles favorisent les processus mimétiques (Peteraf & Shanley, 1997). Il est dès lors possible de distinguer deux vecteurs principaux susceptibles d'influer sur le statut des firmes : la taille et la performance.

#### **3.4.1. Les grandes firmes**

Porac et ses collègues (1995) notent que les grandes firmes influencent les représentations dans une industrie. Les grandes firmes sont en effet fréquemment des généralistes offrant une grande variété de produits au travers de canaux de distribution variés (Carroll, 1985), alors que les petites firmes tendent à être spécialisées dans des lignes de produits étroites (Hambrick & al., 1982). Les grandes firmes devraient ainsi être en contact au niveau du marché avec un grand nombre d'autres firmes. Clark et Montgomery (1999 : 70) estiment pour leur part que les dirigeants considéreront les grandes firmes comme des concurrents pour deux raisons. Premièrement, les plus grandes firmes ont probablement davantage de ressources et peuvent les utiliser d'une manière hostile en attaquant les autres firmes ou établir le prix de référence dans le secteur. Deuxièmement, même les grandes firmes peu performantes seront probablement très visibles pour les dirigeants dans la mesure notamment où elles sont fréquemment évoquées par la presse et les analystes financiers.

#### **3.4.2. Les firmes performantes**

La recherche a montré que la performance a d'importantes conséquences sur le comportement et les aspirations des firmes (Clark & Montgomery, 1999 : 70). Walton (1986), notamment, a trouvé que la performance de la firme est un attribut important dans son étude de l'identification concurrentielle. Les firmes performantes, car ayant des ressources importantes ou la capacité d'attirer de telles ressources, seront probablement considérées

comme concurrentes. En outre, du fait de leurs compétences distinctives, les organisations performantes seront probablement surveillées et imitées (Tucker & al., 1987).

### **3.5. LE PÉRIMÈTRE GÉOGRAPHIQUE DES FIRMES ET DU MARCHÉ**

Porac et ses collègues (1989, 1995) ont mis en évidence une homogénéité des représentations dans une industrie caractérisée par sa petite taille et la proximité géographique de ses acteurs. Calori et Sarnin (1993 : 93) notent pour leur part que la dimension géographique du marché pertinent peut constituer une source de complexité cognitive des dirigeants. Comme le suggèrent Peteraf et Shanley (1997), la proximité physique peut promouvoir l'émergence de perceptions concurrentielles partagées en attirant l'attention des rivaux et en favorisant une plus grande observabilité. La proximité contribue à de plus fréquentes interactions et à des échanges d'informations plus importants (Levinthal & March, 1993 ; Teece, 1994). Les managers de firmes proches ont ainsi plus de chances de se rencontrer et de se connaître, cela facilitant la compréhension mutuelle et le transfert d'informations. Cependant, Reger (1990), interrogeant les dirigeants de banques situées dans une même zone urbaine, a trouvé de manière surprenante qu'ils identifiaient des groupes stratégiques très divers.

### **3.6. LE DEGRÉ DE DIVERSIFICATION DES FIRMES**

Calori et Sarnin (1993 : 93) soulignent que le degré de diversification des firmes a une influence sur le degré de complexité des représentations de leurs dirigeants. Des firmes diversifiées sont susceptibles en effet de s'identifier avec plusieurs groupes stratégiques dans divers marchés. Peteraf et Shanley (1997) postulent pour leur part que plus la diversification des firmes dans un secteur est grande et plus la probabilité qu'une forte homogénéité des perceptions au sein d'un groupe stratégique se développe ou se maintienne est faible.

### **3.7. LES FLUX DE MANAGERS**

Peteraf et Shanley (1997) soulignent que les flux de managers dans une industrie peuvent modifier les compréhensions mutuelles au regard de la dynamique concurrentielle et de la stratégie. Ces auteurs, comme le soulignent également Aldrich et Pfeffer (1976), estiment ainsi que plus les flux managériaux au sein d'une industrie sont élevés, plus la probabilité que des perceptions concurrentielles homogènes se développent et se maintiennent dans cette industrie sera grande. Par contre, les flux managériaux allant d'une industrie vers une autre

auront des effets opposés. En introduisant de nouveaux modèles mentaux et normes de comportement dans l'industrie, ils peuvent en effet remettre en cause les compréhensions mutuelles existantes et déstabiliser les groupes stratégiques perçus. Porac et ses collègues (1995 : 223) ont ainsi suggéré que les nouveaux managers dans une industrie, car ayant des perceptions différentes, seront à l'origine des reconfigurations d'industrie.

### **3.8. L'HISTOIRE DE L'INDUSTRIE**

Yami (1999 : 257), étudiant la filière lin dans le nord de la France, a identifié comme facteur d'influence des perceptions des dirigeants le contexte local dominant, provenant de l'histoire de l'industrie. Il souligne que « l'influence du contexte local dominant tient compte du poids du passé amenant un ancrage, au niveau local, des acteurs héritiers d'une histoire régionale (industrielle et linière) qui se poursuit ; ce contexte historique joue un rôle important aussi bien sur les représentations individuelles des dirigeants que collectives, aux niveaux organisationnel et sectoriel, à travers les attitudes stratégiques développées » (Yami, 1999 : 257).

## **4. LES FACTEURS LIÉS AUX CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES**

De nombreux chercheurs ont montré que la variation des interprétations et représentations est également fonction des caractéristiques personnelles du preneur de décisions (Carpenter & Golden, 1997 : 189). McNamara (1996) a par exemple trouvé que les managers ayant des profils démographiques similaires (mesurés par l'âge, la position dans l'équipe de direction, le sexe et le parcours professionnel) ont des perceptions plus similaires des groupes stratégiques de leur industrie, et cela quelle que soit leur firme d'appartenance. Il est dès lors possible, en nous référant à la littérature, de distinguer quatre grands types de caractéristiques des dirigeants : leur parcours personnel, leurs traits démographiques, leur position dans l'entreprise et leurs traits psychologiques

### **4.1. LE PARCOURS PERSONNEL**

Il a été souligné que les visions du monde des managers sont façonnées, au moins en partie, par leurs carrières professionnelles (ex : Gunz, 1989 ; Hambrick & Mason, 1984 ; Mbengue, 2004 ; Schoenfeld & Herrman, 1982 ; Waller & al., 1995 ; Whitley, 1987) au travers notamment des spécificités de leurs diverses entreprises d'appartenance. La formation peut

également expliquer la configuration des perceptions de l'environnement (Chaganti & Sambharya, 1987 ; Fiske & Taylor, 1984 ; Haley & Strumpf, 1989 ; Martin, 1982 ). Bowman (1991 : 71) souligne que certains managers auront rencontré des théories prescriptives sur la stratégie durant des programmes de développement managérial, ce qui influencera leur vision de la stratégie concurrentielle. DiMaggio et Powell (1983) soulignent que les managers suivent un processus de socialisation au travers de leur parcours universitaire, cela les amenant à internaliser les normes et modèles organisationnels dominants.

La théorie et la recherche empirique suggèrent ainsi que l'interprétation des questions stratégiques est liée à l'expérience, notamment en terme de niveaux éducatifs et de fonctions occupées (Bantel & Jackson, 1989 ; Cyert et March, 1963 ; Dearborn & Simon, 1958 ; Finkelstein & Hambrick, 1990 ; Fiske & Taylor, 1984 ; Glick & al., 1993 ; Haley & Stumpf, 1989 ; Hitt & Tyler, 1991 ; Hodgkinson & Johnson, 1994 ; Martin, 1982 ; Prahalad & Bettis, 1986 ; Simon, 1957 ; Waller & al., 1995 ; Walsh & al., 1988). Les années d'expérience de travail résultent dans des structures de connaissance particulières (Lurigio & Carroll, 1985 ; Wagner, 1987). Des représentations simples peuvent notamment se transformer sur la durée en structures complexes par l'intégration de nouvelles expériences (Lyles & Schwenk, 1992). Se focalisant sur l'expérience au travail, Day et Lord (1992 : 43) ont trouvé que les experts (les dirigeants) pouvaient catégoriser des problèmes mal structurés plus rapidement que des novices (des étudiants en MBA) et ont attribué cette différence aux structures de connaissance bien développées des experts. Selon Schvaneveldt et ses collègues (1982), l'expert se distingue du novice par la relative simplicité et la variété des structures cognitives qu'il a développées par l'expérience. Le nombre de catégories dans la structure de connaissance d'une personne et le nombre d'unités informationnelles dans chaque catégorie varie ainsi systématiquement avec le niveau d'expertise de l'individu (Lurigio & Carroll, 1985). Alloy et Tabachnik (1984) soulignent pour leur part qu'alors que les personnes ont une capacité imparfaite à détecter des liens de corrélation entre des objets sociaux, cette capacité s'améliore avec l'expérience dans l'environnement de travail.

Selon Huff (1982), les concepts stratégiques sont formés par l'expérience passée dans une organisation et dans une industrie donnée. En gestion, la sélection de certains aspects du réel jugés importants par le dirigeant se fera ainsi, entre autres, suivant ses propres domaines de formation et d'intervention (Dearborn & Simon, 1958). Porac et ses collègues (1989) ont

montré que les dirigeants dans l'industrie du tricot écossais, ayant dans l'ensemble une représentation similaire de leur environnement concurrentiel, tendaient à partager la culture, l'éducation, l'histoire familiale et les carrières. Lant et Baum (1995 : 37) soulignent pour leur part que la plupart des dirigeants de l'industrie hôtelière de Manhattan, partageant également une perception proche de leur environnement concurrentiel, ont un cursus éducatif similaire et ont effectué une grande partie de leur carrière dans l'industrie hôtelière.

Cependant, Calori et Sarnin (1995 : 3) soulignent que les chercheurs et consultants qui pratiquent la consultation d'experts avec pour seul cadre théorique l'analyse des systèmes (Godet, 1985 ; Wack, 1985) constatent généralement la diversité des représentations mentales que les individus, interrogés séparément, ont d'un même phénomène. McNamara (1996 : 96), étudiant les perceptions des groupes stratégiques au sein d'équipes de direction de banques américaines, a trouvé peu de preuves d'un lien entre la similarité des éléments des parcours personnels et les représentations de la structure de l'industrie. Cet auteur a, dans cette étude, évalué la similarité des parcours personnels au travers des parcours académiques (spécialisation et niveau) et des parcours fonctionnels. Reger (1990), pour sa part, a trouvé un faible niveau de similarité des représentations des dirigeants des groupes stratégiques dans l'industrie bancaire américaine, alors même qu'ils avaient en moyenne exercé 18,5 ans au sein de ce secteur.

#### **4.2. LES TRAITS DÉMOGRAPHIQUES**

Les différences démographiques personnelles peuvent amener les managers individuels à différer au niveau de leurs représentations de leur environnement (Bunderson & Sutcliffe, 1995 ; Sutcliffe & Huber, 1998). Les dirigeants hommes et femmes traitent en effet l'information et communiquent différemment (MacLeod & al., 1992), les groupes dominés par un genre ayant ainsi une plus grande homogénéité dans leurs attitudes et croyances (Bilimoria & Piderit, 1994). Les résultats de McNamara (1996 : 131) confirment que les équipes de direction mixtes au sein des banques ont un niveau de consensus inférieur quant aux groupes stratégiques perçus par rapport aux équipes de direction composées exclusivement d'hommes. Cet auteur a observé également que le niveau de consensus au niveau des hommes dans une équipe de direction mixte est inférieur au niveau de consensus dans une équipe exclusivement masculine. Il explique dès lors ses résultats par le fait que la domination d'un genre peut permettre aux équipes de direction de maintenir des méthodes de

traitement de l'information, des modes de communications, des valeurs et des attitudes homogènes (McNamara, 1996 : 96). Par contre, McNamara (1996) n'a pas trouvé de relation significative entre la similarité de l'âge au sein des équipes de direction et la similarité des représentations des groupes stratégiques.

### **4.3. LA POSITION DANS L'ORGANISATION**

Les chercheurs en sciences de gestion ont longtemps été intéressés par la compréhension des types d'expérience de travail susceptibles de prévenir la myopie liée à la fonction observée par Dearborne et Simon (1958). Les rotations entre domaines fonctionnels ont dès lors été recommandées comme antidotes à l'aveuglement de la fonction (Katz, 1982 : 165) et à la myopie stratégique (Lorsch, 1985 : 84). Gupta (1984) est allé pour sa part jusqu'à argumenter que les dirigeants ayant des histoires fonctionnelles différentes apporteront une plus grande contribution à l'efficacité de leur organisation.

#### **4.3.1. La position dans la hiérarchie**

Les chercheurs ont montré que la position d'un individu dans une entreprise résulte dans des structures de connaissance particulières (Goodman, 1968 ; Walker, 1985). Ireland et ses collègues (1987) ont notamment montré que les managers placés à différents niveaux de la hiérarchie organisationnelle tendent à avoir des perceptions différentes. Johnson et ses collègues (1998), distinguant les concessionnaires des manufacturiers automobiles, ont également trouvé que les managers du même niveau hiérarchique ont des représentations de leur secteur étant significativement similaires en comparaison avec les managers de différents niveaux. Payne et Pugh (1976), examinant les résultats des études dans lesquelles les chercheurs ont demandé aux membres d'une même firme de caractériser les structures et cultures de leur organisation, ont trouvé que les différences entre les perceptions des membres des propriétés de leurs firmes semblent correspondre avec leurs fonctions et statuts hiérarchiques. Ces auteurs soulignent par exemple que les membres ayant des status plus élevés ont généralement des visions plus favorables de leur organisations.

#### **4.3.2. La fonction**

La complexité des structures de connaissance diffère en fonction du domaine d'expertise spécifique de l'individu (Hershey & al., 1990 ; Lurigio & Carrol, 1985). Selon leur fonction,

les managers observent ou reçoivent de l'information sur différents secteurs environnementaux (Starbuck, 1975). Les managers ayant une fonction commune auront ainsi des modèles mentaux qui seront significativement plus similaires que les managers ayant des fonctions différentes (Bowman, 1991 ; Dearborne & Simon, 1958 ; Johnson & al., 1998).

Bowman et Johnson (1992) notamment ont démontré empiriquement que la fonction qu'occupe le manager influence sa structure mentale, les managers ayant une même fonction historique et actuelle ayant les perceptions de la stratégie de leur propre organisation les plus similaires. Daniels et ses collègues (1993, 1994), dans une étude de l'industrie anglaise des pompes off-shore, ont trouvé que les managers ayant les mêmes fonctions et/ou responsabilités ont des représentations de la concurrence plus similaires que les managers ayant des fonctions et/ou des responsabilités différentes. Hodgkinson et Johnson (1994), pour leur part, ont montré que le degré de complexité des modèles mentaux des structures concurrentielles peut varier systématiquement en fonction des exigences du travail du stratège. Les managers dont les rôles leur demandent d'avoir une vision très détaillée de leur environnement concurrentiel ont ainsi des structures cognitives significativement plus élaborées en comparaison avec leurs collègues dont les rôles ne leur demandent pas de posséder de telles connaissances concernant les actions de leurs concurrents.

#### **4.4. LES TRAITS PSYCHOLOGIQUES**

Des recherches ont indiqué que la sensation de contrôle (locus of control) prédit les modes de collecte et de traitement de l'information (Phares, 1976 ; Rotter, 1966 ; Spector, 1982). Or, il convient de noter que la plupart des recherches ont montré que la sensation de contrôle est une différence individuelle stable ne variant pas en fonction des situations (Kinicki & Vecchio, 1994 ; Phares, 1976 ; Rotter, 1966 ; Spector, 1982). Ce trait psychologique est ainsi indépendant du contexte et n'est pas lié à d'autres variables organisationnelles ou situationnelles (Boone & De Brabander, 1993) : les internes ou externes tendent à le rester tout au long de leur vie quelles que soient leurs expériences ou les situations qu'ils rencontrent (Anderson, 1977 ; Andrisani & Nestel, 1976). Calori et ses collègues (1994 : 454) soulignent pour leur part que le style cognitif de l'individu peut être relié à la complexité cognitive. Les dirigeants « intuitifs » notamment, dans les termes utilisés par Hurst et ses collègues (1989), disposeraient ainsi de moins de concepts dans leurs cartes cognitives que les managers « analystes » (Noël, 1989). Duncan (1972 : 325), de son côté, a noté que les

perceptions des propriétés environnementales varient avec les différences individuelles entre personnes : « certains individus peuvent avoir une très grande tolérance pour l'ambiguïté et l'incertitude et il est donc probable qu'ils perçoivent des situations comme moins incertaines que d'autres individus ayant un niveau de tolérance moins élevé ».

#### **4.5. LA CULTURE NATIONALE**

Certains chercheurs ont souligné des différences dans les attitudes et les perceptions de l'environnement en fonction de la nationalité des managers (Dutton & Jackson, 1987 ; Hofstede, 1989 ; Trompenaars, 1993). Les cultures nationales affectent les interprétations des managers et leurs réponses aux problèmes stratégiques (Calori & al., 1992, 1994 ; Schneider & De Meyer, 1991) et leur contrôle perçu de l'environnement et du comportement stratégique (Kagono & al., 1985).

Johnson et ses collègues (1998) ont ainsi montré que les managers appartenant à des organisations ayant la même base nationale possèdent des cartes cognitives significativement plus similaires que celles de managers dont les organisations ont des bases nationales différentes. Lant et Baum (1995 : 37) ont trouvé que les managers d'hôtels de luxe dans l'industrie hôtelière de Manhattan, ayant une perception relativement homogène de leur environnement concurrentiel, sont à 90 % européens. Calori et Sarnin (1995), pour leur part, ont interrogé des dirigeants au sein de deux constructeurs automobiles français et de deux constructeurs automobiles américains quant à la structure de l'industrie automobile au niveau mondial. Ils ont trouvé une relative similarité des réponses des dirigeants des deux entreprises françaises par rapport aux dirigeants des constructeurs américains quant au nombre de concurrents et aux groupes concurrentiels identifiés.

#### **5. L'ENTREPRISE D'APPARTENANCE**

Les auteurs ont souligné que différents facteurs sont susceptibles de favoriser un processus d'homogénéisation des représentations au sein des organisations. En outre, au niveau inter-organisationnel, certains chercheurs ont montré que les représentations au sein d'un même secteur pouvaient différer du fait des différentes histoires et stratégies des organisations.

### 5.1. LE PROCESSUS D'HOMOGENÉISATION DES REPRÉSENTATIONS AU SEIN D'UNE MÊME ORGANISATION

Etant donné que les organisations tendent à développer des comportements routiniers guidant la sélection des employés, les procédures de formation, les processus de socialisation et la recherche d'informations (Aguilar, 1967 ; Cyert & March, 1963 ; Dutton & Ottensmayer, 1987 ; Nelson & Winter, 1982), il est attendu que les managers au sein d'une même firme auront des perceptions de leur industrie plus similaires que des managers n'étant pas employés par la même firme (McNamara, 1996 : 128). Pfeffer et Salancik (1978 : 74) assurent également que la structure organisationnelle, la structure du système d'informations et les activités conduites par la firme sont des déterminants importants de la perception partagée au sein d'une organisation.

La coalition dominante de l'entreprise où un individu travaille et où il interagit avec des pairs et supérieurs (Schrank, 1978) peut avoir développé un « paradigme stratégique » (Johnson, 1987 ; Sheldon, 1980), une « identité de l'entreprise » (Détrie & Anastassopoulos, 1988) ou une logique dominante (Prahalad & Bettis, 1986). Un tel paradigme influence l'interprétation de l'environnement, et ce d'autant plus si l'individu considéré appartient à l'équipe dirigeante. Gioia et Thomas (1996), notamment, ont démontré que l'image et l'identité de l'organisation déterminent le processus de compréhension des changements de l'environnement. Une hypothèse admise par la grande majorité des chercheurs sur la cognition organisationnelle est ainsi qu'il existe au sein des organisations des connaissances, des interprétations, des cadres de références partagés par les individus, des structures cognitives collectives de traitement de l'information, souvent représentées sous forme de cartes cognitives collectives, qui influencent le comportement organisationnel (Axelrod, 1976 ; Bartunek & Moch, 1987 ; Beyer, 1981 ; Bougon, 1992 ; Daft & Weick, 1984 ; Hedberg, 1981 ; Lyles & Schwenk, 1992 ; Shrivastava & Schneider, 1984 ; Shrivastava & al. 1987.

Shrivastava et Schneider (1984), pour leur part, ont remarqué que plus le niveau d'incertitude environnementale est élevé, plus la pression est grande pour les dirigeants de développer des procédures institutionnelles et des cadres de référence rigides afin de « prédéterminer » des schémas de réponses organisationnelles et de réduire l'incertitude et les désaccords. De tels cadres permettent aux membres de l'organisation d'avoir une orientation commune face aux événements (Bartunek & Moch, 1987). Ces cartes cognitives organisationnelles représentent

le plus souvent la façon dont les organisations identifient les stimuli environnementaux et définissent quelles sont les relations causales régissant ces environnements (Hedberg, 1981). Reger (1990), pour sa part, souligne que les membres d'une même banque devraient identifier les mêmes groupes stratégiques du fait qu'ils interagissent fréquemment entre eux et discutent des stratégies des concurrents et des dimensions stratégiques clefs de l'industrie. Gronhaug et Flakenberg (1989 : 352) soulignent que le passé de la firme, ses expériences, sa structure organisationnelle, ses règles, ses procédures et ses ressources influencent ses attentes, ses perceptions et ses interprétations des opportunités de marché, des menaces concurrentielles et des changements environnementaux, et influence la perception de sa stratégie, de la stratégie de ses concurrents et des changements stratégiques. McNamara et ses collègues (2002 : 167) ont pour leur part constaté que les membres d'une même équipe de direction tendaient à avoir des perceptions des groupes stratégiques similaires à celles du Directeur Général. Ils avancent dès lors trois explications possibles à cette similarité :

- Seule la vision du Directeur Général est prise en compte dans l'équipe de direction pour déterminer l'impact des groupes stratégiques sur la performance.
- Le Directeur Général a le pouvoir suffisant pour imposer sa propre représentation aux autres membres de l'équipe de direction.
- Le Directeur Général sollicite et assimile les représentations de l'ensemble des membres de l'équipe de direction, sa propre représentation étant alors une combinaison de représentations diverses.

Cependant, l'intensité de l'homogénéité des représentations cognitives dans les organisations est source de débats (Bowman & Johnson, 1992 : 211). Calori et Sarnin (1995), pour leur part, remettant en cause une supposée homogénéité cognitive au sein d'une même firme, ont montré que les degrés de similarité et de compréhension des partitions de groupes concurrentiels proposées par des managers d'un même constructeur automobile ont été moyens. En d'autres termes, les dirigeants d'une même firme n'identifiaient pas les mêmes groupes concurrentiels et éprouvaient certaines difficultés à comprendre la logique sous-tendant les groupes stratégiques perçus par leurs collègues. McNamara (1996 : 130) a trouvé que plus le niveau de performance antérieur de la firme est élevé et plus le degré de consensus au sein de la firme quant aux groupes stratégiques perçus est faible. Ce résultat est en adéquation avec la théorie comportementaliste de la firme (Cyert & March, 1963 ; March, 1991) selon laquelle les firmes performantes et générant des ressources excédentaires conduiront peu de recherches et auront des processus de décisions décentralisés et diffus, et

n'essaieront pas ainsi de résoudre les désaccords au sein des échelons élevés du management. Au contraire, lorsque les firmes sont en difficulté, les managers sont contraints de discuter et de résoudre les différences dans leurs représentations.

Ambrosini et Bowman (2003 : 217), pour leur part, soulignent que même lorsqu'une stratégie est présente un manque de consensus dans l'organisations peut émerger si :

- cette logique n'est pas connue de l'ensemble de l'équipe managériale,
- cette logique est ambiguë et peut ainsi être interprétée de différentes manières,
- cette logique est connue mais est considérée comme impossible à croire,
- il existe un manque d'intérêt pour la stratégie de l'entreprise.

Albert et Whetten (1985) ont quant à eux opéré une distinction entre les organisations holographiques au sein desquelles les individus, au travers des différentes sous-unités, partagent une même identité et les organisations idéographiques dans lesquelles les identités sont différentes dans chaque sous-unité. Des exemples généraux du premier cas sont par exemple la théorie Z de l'organisation de Ouchi (1981), dans laquelle les styles de management sont diffusés dans l'organisation dans son ensemble et l'organisation missionnaire de Mintzberg (1978) dans laquelle les membres souscrivent fortement à une panoplie commune de valeurs et de croyances. Payne et Pugh (1976 : 1168), pour leur part, ont analysé les résultats des études dans lesquelles les chercheurs ont demandé aux membres d'une même firme de caractériser les structures et cultures de leurs firmes. Ils ont alors trouvé que les différents membres d'une même firme sont en désaccord si fortement les uns avec les autres que cela n'a guère de sens d'évoquer une perception moyenne.

## **5.2. L'HOMOGENÉITÉ DES REPRÉSENTATIONS ENTRE DIRIGEANTS D'ENTREPRISES DIFFÉRENTES**

Les managers d'une même organisation posséderont des représentations de leur environnement qui seront significativement similaires en comparaison avec les représentations de managers appartenant à différentes organisations (Bowman & Johnson, 1992 : 211 ; Daniels & al., 1994 ; Hodgkinson & Johnson, 1994), du fait notamment de

différences entre les structures et processus de leurs organisations (Starbuck, 1975 ; Weick, 1979).

En outre, ces différences de représentations peuvent s'expliquer par le fait que les entreprises au sein d'un même secteur ne suivent pas toutes la même stratégie et ont un environnement concurrentiel unique (Sutcliffe & Huber, 1998 : 796). Chaque organisation a également eu des expériences d'apprentissage spécifiques (Huber, 1991). Yami (1999) souligne pour sa part que des caractéristiques organisationnelles comme le segment de spécialisation, l'âge des entreprises et leur degré d'autonomie juridique sont susceptibles d'influencer les représentations de l'environnement. Comme Boyd et ses collègues (1993 : 215) par exemple le soulignent, dans l'industrie du semi-conducteur les environnements concurrentiels de Intel et Advanced Micro Devices diffèrent car Intel n'a pas à être en concurrence avec lui-même, alors que AMD est en concurrence avec Intel.

Dans la même perspective, Calori et Sarnin (1993 : 86) estiment que le champ de l'entreprise vient s'interposer comme une lentille oculaire entre l'œil et l'objet du regard, médiatisant la perception de l'environnement et affectant sa complexité perçue. Ces auteurs définissent le champ de l'entreprise comme la diversité de ses activités, l'étendue géographique de ses activités et la diversité de ses interactions avec d'autres entreprises. Un champ large d'activités constitue ainsi une source possible de complexité cognitive, et la diversité d'expériences est source d'apprentissage (Bruner & al., 1956). Calori et Sarnin (1993) ont ainsi notamment montré que les dirigeants d'entreprises internationales intègrent dans leurs cartes cognitives des marchés géographiques divers et un plus grand nombre de concurrents de toutes origines. Dans les entreprises appartenant à des groupes multinationaux, les dirigeants ont en outre des schémas cognitifs de la dynamique de leur industrie plus complexes que ceux des dirigeants d'entreprises indépendantes. Les relations avec d'autres unités du sous-groupe et avec le siège sont en effet des sources de complexité mais aussi, probablement, d'apprentissage pour les dirigeants (Calori & Sarnin, 1993). De plus, Calori et Sarnin (1995 : 18) ont montré que les différences de représentations entre les dirigeants de deux constructeurs automobiles français s'expliquaient par des différences de stratégies d'entreprise. Ainsi, si un certain constructeur analysait la concurrence en fonction de politiques de qualité, c'est que cette entreprise avait consenti un effort important dans ce domaine au cours des dernières années.

## 6. LA HIÉRARCHIE DES DIFFÉRENTS FACTEURS D'INFLUENCE

Il est difficile de déterminer quels sont les facteurs ayant le plus d'influence sur la formation et l'homogénéisation des représentations concurrentielles, d'autant plus qu'ils agissent simultanément, à différents niveaux et parfois de manière contradictoire. Comme le souligne en outre Yami (1999 : 23), la question de la coexistence de plusieurs niveaux d'influence cognitive demeure très peu étudiée empiriquement. Bien que le phénomène d'interaction puisse paraître primordial quant au processus d'homogénéisation des représentations au niveau inter-organisationnel, certains auteurs notent néanmoins que des croyances partagées peuvent se développer même lorsque l'interaction directe entre acteurs est minimale et que la compréhension du réseau social dont les acteurs font partie est limitée (Wallace, 1961 ; Weick, 1979).

Néanmoins, quelques auteurs ont pris en compte empiriquement certains facteurs simultanément, afin de déterminer quels facteurs seraient les plus influents quant à la formation et l'homogénéisation des perceptions. Daniels et ses collègues (1994), par exemple, ont ainsi montré que les modèles mentaux de la concurrence des managers sont divers au niveau de l'industrie, au sein des entreprises et pour une même fonction. Néanmoins, leurs résultats indiquent que les différences entre deux modèles mentaux individuels de la concurrence :

- a) sont les plus importants entre 2 managers de différentes entreprises et fonctions,
- b) décroissent entre 2 managers ayant la même fonction,
- c) sont les moins importants entre 2 managers de la même entreprise.

Cependant, même au sein de la même entreprise et pour une même fonction, ces auteurs notent qu'il existe des différences significatives entre les modèles mentaux de la concurrence.

Hodgkinson et Johnson (1994), présentant des résultats proches de ceux de De Chernatony et ses collègues (1993) et Daniels et ses collègues (1994), ont trouvé que l'hétérogénéité des représentations, bien que réelle au niveau d'une industrie tant au niveau du nombre de catégories concurrentielles identifiées que de la richesse de leur description, était moins accentuée entre dirigeants partageant une même fonction et/ou travaillant au sein d'une même organisation. Au niveau inter-organisationnel, McNamara (1996), incorporant dans

son étude un grand nombre de facteurs explicatifs, a trouvé que l'appartenance à une même firme, les caractéristiques personnelles et le caractère récent des changements environnementaux affectent le degré d'accord des managers quant aux groupes stratégiques perçus. Au niveau intra-organisationnel, ce même auteur a trouvé que le consensus sur la structure de l'industrie est largement influencé par la performance de la firme et la prédominance d'un genre au sein de l'équipe de direction. Cet auteur précise que ses résultats semblent indiquer que la relation entre les caractéristiques financières de la firme et le consensus sur la structure de l'industrie est plus fort que le lien entre les caractéristiques démographiques des équipes de direction et le consensus sur la structure de l'industrie.

La diversité des facteurs explicatifs de l'homogénéisation des représentations, certains agissant plus particulièrement au niveau de l'industrie, du groupe d'entreprise ou de l'entreprise, peut ainsi expliquer en partie le fait que les chercheurs s'interrogeant sur l'homogénéité des représentations de la concurrence aient abouti à des résultats divergents. Chaque industrie se caractérise en effet par une configuration spécifique des facteurs agissant sur la formation et l'homogénéisation des représentations. Il semble dès lors que les auteurs n'aient pas toujours systématiquement évalué, dans chacune des industries qu'ils ont étudiées, le « poids » de chacun de ces facteurs, cela réduisant les possibilités d'explication de leurs résultats. Néanmoins, il est indéniable que l'influence respective de ces différents facteurs est très délicate à mesurer.

Il conviendrait dès lors, dans le cadre des futures études empiriques menées sur le degré d'homogénéité des représentations concurrentielles des dirigeants, de prendre en compte chacun de ces facteurs par rapport aux industries et échantillons étudiés. Il serait dès lors possible de construire des hypothèses plus fiables quant à la possible existence de représentations partagées aux niveaux de l'organisation, des groupes stratégiques et de l'industrie.

### **BIBLIOGRAPHIE**

**Aguilar F.J., 1967**, *Scanning the business environment*, Macmillan.

**Albert S. & Whetten D.A., 1985**, "Organizational Identity", *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-296.

**Aldrich H. & Pfeffer J., 1976**, *Environments of organizations*, Annual Review of Sociology.

**Alloy L.B. & Tabachnik N., 1984**, “Assessment of covariation by humans and animals : The joint influence of prior expectations and current situational information”, *Psychological Review*, 91, 112-149.

**Ambrosini V. & Bowman C., 2003**, “Managerial consensus and corporate strategy : why do executives agree or disagree about corporate strategy ?”, *European Journal of Management*, 21 : 2, 213-221

**Anderson C.R., 1977**, “Locus of control, coping behaviors, and performance in a stress setting : a longitudinal study”, *Journal of Applied Psychology*, 62 : 4, 446-451.

**Andrisani P.J. & Nestel G., 1976**, “Internal-external control as contributor to and outcome of work experience”, *Journal of Applied Psychology*, 61 : 2, 156-165.

**Axelrod R.M., 1976**, *Structure of decision : the cognitive maps of political elites*, Princeton University Press.

**Bantel K.A. & Jackson S.E., 1989**, “Top management and innovations in banking : does the composition of the top team make a difference ?”, *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.

**Bartunek J. & Moch M., 1987**, “First order, second order, and third order change and organization development interventions : a cognitive approach”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 23, 483-500.

**Beyer J.M., 1981**, “Ideologies, values and decision making in organizations”, dans Nystrom P.C. & Starbuck W.H. (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, 2, Oxford University Press, 166-202.

**Bilimoria D. & Piderit S.K., 1994**, “Board committee membership : Effects of sex-based bias”, *Academy of Management Journal*, 37 : 6, 1453-1477.

**Boone C. & De Brabander B., 1993**, “Generalized vs. specific locus of control expectancies of chief executive officers”, *Strategic Management Journal*, 14 : 8, 619-625.

**Bougon M.G., 1992**, “Congregate cognitive maps”, *Journal of Management Studies*, 29 : 3, 369-389.

**Bowman C. & Johnson G., 1992**, “Surfacing competitive strategies”, *European Management Journal*, 10 : 2, 210-219.

**Bowman C., 1991**, *Perceptions of competitive strategy : Realised strategy, consensus and performance*, Unpublished PhD thesis, Cranfield School of Management, UK.

**Boyd B.K., Dess G.G. & Rasheed A.M.A., 1993**, “Divergence between archival and perceptual measures of the environment : causes and consequences”, *Academy of Management Review*, 18 : 2, 204-226.

**Bruner J., Goodnow J. & Austin G., 1956**, *A study of thinking*, Science Editions : New York.

**Bunderson J.S. & Sutcliffe K.M., 1995**, “Work history and selective perception : fine-tuning what we know”, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 458-464.

**Calori R. & Sarnin P., 1993**, “Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants”, *Revue Française de Gestion*, 93, 86-94.

**Calori R. & Sarnin P., 1995**, “Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l’industrie automobile”, *Cahiers de Recherche du groupe ESC Lyon*, 9501.

**Calori R. Johnson G. & Sarnin P., 1992**, “French and British Top Managers’ Understanding of the Structure and the Dynamics of their Industries : A Cognitive Analysis and Comparison”, *British Journal of Management*, 3 : 2, 61-78.

**Calori R., Johnson G. & Sarnin P., 1994**, “CEOs’ cognitive maps and the scope of the organization”, *Strategic Management Journal*, 15 : 6, 437-457.

**Carpenter M.A. & Golden B.R., 1997**, “Perceived managerial discretion : a study of cause and effect”, *Strategic Management Journal*, 18 : 3, 187-206.

**Carroll G.R., 1985**, “Concentration and specialization : dynamic of niche width in populations of organizations”, *American Journal of Sociology*, 90, 1262-1283.

**Chaganti R. & Sambharya R., 1987**, “Strategic orientation and characteristics of upper management”, *Strategic Management Journal*, 8 : 4, 393-401.

**Clark B.H. & Montgomery D.B., 1999**, “Managerial Identification of Competitors”, *Journal of Marketing*, 63 : 3, 67-83.

**Culnan M.J., 1983**, “Environmental scanning : the effects of task complexity and source accessibility on information gathering behavior”, *Decision Sciences*, 14 : 2, 194-206.

**Cyert R.M. & March J.G., 1963**, *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall.

**Daft R.L. & Weick K.E., 1984**, “Towards a model of organizations as interpretation systems”, *Academy of Management Review*, 9 : 2, 284-295.

**Daft R.L. Sormunen J. & Park D., 1988**, “Chief executive, scanning, environmental characteristics and company performance : an empirical study”, *Strategic Management Journal*, 9 : 2, 123-139.

**Daniels K., Johnson G. & de Chernatony L., 1994**, “Differences in Managerial Cognitions of Competition”, *British Journal of Management*, 5 : 2, S21-S29.

**Day D.V. & Lord R.G., 1992**, “Expertise and Problem Categorisation : The Role of Expert Processing in Organizational Sense Making”, *Journal of Management Studies*, 29 : 1, 35-47.

**De Chernatony L., Daniels K. & Johnson G., 1993**, “A cognitive perspective on managers’ perceptions of competition”, *Journal of Marketing Management*, 9 : 4, 373-381.

**Dearborn D.C. & Simon H.A., 1958**, “Selective perception : a note on the departmental identifications of executives”, *Sociometry*, 21, 140-144.

**DiMaggio P.J. & Powell W.W., 1983**, “The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, 48, 147-160.

**Douglas M., 1986**, *How Institutions Think*, NY : Syracuse University Press.

**Duncan R., 1972**, “Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty”, *Administrative Science Quarterly*, 17 : 3, 313-327.

**Dutton J.E. & Duncan R.B., 1987**, “The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis”, *Strategic Management Journal*, 8 : 3, 279-286.

**Dutton J.E. & Jackson S.E., 1987**, “Categorizing strategic issues : Links to organizational action”, *Academy of Management Review*, 12 : 1, 76-90.

**Dutton J.E. & Ottensmayer E., 1987**, “Strategic issue management systems : forms, functions, and contexts”, *Academy of Management Review*, 12 : 2, 355-365.

**Easton G., Burrell G., Rothschild R. & Shearman C., 1993**, *Managers and Competition*, Blackwell : Oxford.

**Eden C. & Radford J., 1990**, *Tackling Strategic Problems : The Role of Group Decision Support*, London : Sage.

**Elenkov D., 1997**, “Strategic uncertainty and environmental scanning : the case for institutional influences on scanning behavior”, *Strategic Management Journal*, 18 : 4, 287-302.

**Fahey L. & King W.R., 1977**, “Environmental scanning for corporate planning”, *Business Horizons*, 20 : 4, 61-71.

**Finkelstein S. & Hambrick D.C., 1990**, “Top-management-team tenure and organizational outcomes : the moderating role of managerial discretion”, *Administrative Science Quarterly*, 35 : 3, 484-203.

**Fiske S.T. & Taylor S.E., 1984**, *Social cognition*, Reading, MA : Addison-Wesley.

**Fulk J., 1993**, “Social construction of communications technology”, *Academy of Management Journal*, 36 : 5, 921-950.

**Ginsberg A., 1990**, “Connecting diversification to performance : A socio-cognitive approach”, *Academy of Management Review*, 15 : 3, 514-535.

**Gioia D.A. & Thomas J.B., 1996**, “Identity, image, and issues interpretation : Sensemaking during strategic change in academia”, *Administrative Science Quarterly*, 41 : 3, 370-403.

**Glick W.H., Miller C.C. & Huber G.P., 1993**, “The impact of upper-echelon diversity on organizational performance”, dans Huber G.P. & Glick W.H. (Eds.), *Organizational change and redesign : Ideas and insights for improving performance*, New York : Oxford.

**Godet M., 1985**, *Prospective et planification stratégique*, Economica, Paris.

**Goodman, 1968**, “The measurement of an individual’s organization map”, *Administrative Science Quarterly*, 13, 246-265.

**Gronhaug K. & Falkenberg J.S., 1989**, “Exploring strategy perceptions in changing environments”, *Journal of Management Studies*, 26 : 4, 349-359.

**Gulati R. & Gargiulo M., 1996**, “Where do interorganizational networks come from ?”, *American Journal of Sociology*, 104 : 5, 1439-1493.

**Gunz H., 1989**, “The dual meaning of managerial careers : Organisational and individual levels of analysis”, *Journal of Management Studies*, 26 : 3, 225-250.

**Gupta A.K., 1984**, “Contingency linkages between strategy and general manager characteristics”, *Academy of Management Review*, 9 : 3, 399-412.

**Haley U.C.V. & Strumpf S.A., 1989**, “Cognitive trails in strategic decision-making : Linking theories of personalities and cognitions”, *Journal of Management Studies*, 26 : 5, 477-497.

**Hambrick D.C., MacMillan I.C. & Day D.L., 1982**, “Strategic attributes and performance in the four cells of the BCG matrix – A PIMS based empirical analysis”, *Academy of Management Journal*, 25 : 3, 510-531.

**Hambrick D.C & Mason A.C., 1984**, “Upper echelons : The organization as a reflection of its top management”, *Academy of Management Review*, 9 : 2, 193-206.

**Hambrick D.C., 1981**, “Specialization of environmental scanning activities among upper level executives”, *Journal of Management Studies*, 18 : 3, 299-320.

**Hambrick D.C., 1982**, “Environmental scanning and organizational strategy”, *Strategic Management Journal*, 3 : 2, 159-174.

**Harrison B., 1994**, *Learn and Mean*, Basic Books : New York.

**Hedberg B.L.T., 1981**, “How organizations learn and unlearn”, dans Nystrom P.C. & Starbuck W.H. (Eds.), *Handbook of organizational design*, Oxford University Press : New York, 3-27.

**Hershey D.A., Walsh D.A., Read S.J. & Chulef A.S., 1990**, “The effects of expertise on financial problem solving : evidence for goal-directed, problem-solving scripts”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46, 77-101.

**Hitt M. & Tyler B., 1991**, “Strategic decision models : integrating different perspectives”, *Strategic Management Journal*, 12 : 5, 327-352.

**Hodgkinson G.P. & Sparrow P.R., 2002**, *The competent organization : a psychological analysis of the strategic management process*, Buckingham : Open University Press.

**Hodgkinson G.P., 1997**, “The Cognitive Analysis of Competitive Structure : A Review and Critique”, *Human Relations*, 50 : 6, 625-654.

**Hofstede G.H., 1989**, “Cultural predictors of negotiation styles”, dans Mautner-Markhof F. (Ed.), *Process of International Negotiations*, Westview Press, 193-201.

**Huber G.P., 1991**, “Organizational learning : the contributing processes and the literatures”, *Organization Science*, 2 : 1, 88-115.

**Huff A.S., 1990**, *Mapping Strategic Thought*, New York and Chichester : Wiley.

**Ireland R.D., Hitt M.A., Bettis R.A. & De Porras D.A., 1987**, “Strategy formulation processes : differences in perceptions of strenght and weaknesses indications of environmental uncertainty by management level”, *Strategic Management Journal*, 8 : 5, 469-486.

**James G.E., 2000**, “Industry-Level Learning and the Social Construction of Recipes”, dans Huff A.S. & Huff J. (Eds.), *When firms change direction*, Oxford University Press, 148-175.

**Johnson D.R. & Hoopes D.G., 2003**, “Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure”, *Strategic Management Journal*, 24 : 10, 1057-1068.

**Johnson G., 1987**, *Strategic change and the management process*, Blackwell : Basil Blackwell.

**Johnson P., Daniels K. & Asch R., 1998**, “Mental Models of Competition”, dans Eden C. & Spender J.C. (Eds), *Managerial and Organizational Cognition : Theory, methods and research*, London, Thousand Oaks, Calif : Sage, 130-146.

**Kagono T., Alonaka I., Sakakibara K. & Okumara A., 1985**, *Strategic vs Evolutionary Management : a US-Japan comparison of strategy and organization*, Amsterdam : Elsevier.

**Katz R., 1982**, “Managing careers : the influence of job and group longevities”, dans Katz R. (Ed.), *Career Issues in Human Resource Management*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 154-181.

**Kinicki A.J. & Vecchio R.P., 1994**, “Influences on the quality of supervisor-subordinate relations : The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control”, *Journal of Organizational Behavior*, 15 : 1, 75-82.

**Langfield-Smith K.M. & Wirth A., 1992**, “Measuring differences between cognitive maps”, *Journal of the Operational Research Society*, 43 : 12, 1135-1150.

**Lant, T. K. & Baum J. A. C., 1995**, “Cognitive sources of socially constructed competitive groups : Examples from the Manhattan Hotel Industry”, dans W. R. Scott & S. Christensen (Eds.), *The institutional construction of organizations*, Sage Publications, 15-37.

**Levenhagen M., Porac J.F. & Thomas H., 1993**, “Emergent industry leadership and the selling of technological visions : A social constructionist view”, dans Hendry J., Johnson G. & Newton J. (Eds.), *Strategic Thinking : Leadership and the management of change*, Chichester, Wiley, 69-87.

**Levi A. & Tetlock P.E., 1980**, “A cognitive analysis of Japan’s 1941 decision for war”, *Journal of Conflict Resolution*, 24, 195-211.

**Levinthal D. & March J., 1993**, “The myopia of learning”, *Strategic Management Journal*, 14 : 8, 95-112.

**Lorsch J.W., 1985**, “Strategic myopia : culture as an invisible barrier to change”, dans Kilmann R.H., Saxton M.J. & Serpa R. (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, CA : Jossey-Bass, 84-102.

**Lurigio A.J. & Carroll J.S., 1985**, “Probation officers’ schemata of offenders : content, development, and impact on treatment decisions”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1112-1126.

**Lyles M.A. & Schwenk C., 1992**, “Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structure”, *Journal of Management Studies*, 29 : 2, 155-174.

**MacLeod L., Scriven J. & Wayne F.S., 1992**, “Gender and management level differences in the oral communication patterns of bank managers”, *Journal of Business Communication*, 29 : 4, 343-365.

**March J.G., 1991**, *Décisions et organisations*, Editions d’Organisation.

**Martin J., 1982**, “Stories and scripts in organizational settings”, dans Hastorf A.H. & Isen A. (Eds.), *Cognitive Social Psychology*, Elsevier North-Holland : New York, 255-305.

**Mbengue A., 2004**, “Management des savoirs”, *Revue Française de Gestion*, 30 : 149, 13-31.

**McNamara G.M., 1996**, *Top managers’ beliefs about their industry’s structure : the antecedents and consequences of consensus on cognitive strategic groups*, Unpublished Ph.D Dissertation, University of Minnesota.

**McNamara G.M., Luce R.A. & Tompson G.H., 2002**, “Examining the effet of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance”, *Strategic Management Journal*, 23 : 2, 153-170.

**Miles R.E. & Snow C.C., 1978**, *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw Hill : N-Y.

**Miller D., 1993**, “The architecture of simplicity”, *Academy of Management review*, 18 : 1, 116-138.

**Mintzberg H., 1978**, “Patterns in strategy formation”, *Management Science*, 24 : 9, 934-948.

**Narayanan V.K. & Kemmerer B., 2001**, “A cognitive perspective on Strategic Management : Contributions, Challenges and Implications”, *Paper presented at the Academy of Management Annual Conference*, Washington, DC.

**Nelson R.R. & Winter S.G., 1982**, *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press of Harvard University Press.

**Noël A., 1989**, “Strategic cores and magnificent obsessions : discovering strategy formation through daily activities of CEO’s”, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 10, 33-49.

**Ouchi W., 1981**, “Going from A to Z : Thirteen steps to a theory Z organization”, *Management Review*, 70 : 5, 8-16.

**Payne R.L. & Pugh D.S., 1976**, “Organizational structure and climate”, dans Dunnette M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally : Chicago IL, 1125-1173.

**Peteraf M. & Shanley M. 1997**, “Getting to know you : a theory of strategic group identity”, *Strategic Management Journal*, 18 : 6, 165-186.

**Pfeffer J. & Salancik G., 1978**, *External control of organizations : a resource dependent perspective*, Harper & Row.

**Phares E.J., 1976**, *Locus of control in personality*, Morristown, New Jersey : New Jersey General Learning Press.

**Porac J.F. & Thomas H. 1994**. “Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city”, *Journal of Applied Psychology*, 79 : 1, 54-66.

**Porac J.F., Thomas H. & Baden-Fuller C., 1989**, “Competitive groups as cognitive communities : the case of Scottish knitwear manufacturers”, *Journal of Management Studies*, 26 : 4, 397-416.

**Porac J.F., Thomas H., Wilson F., Paton D. & Kanfer A., 1995**, “Rivalry in the industry model of Scottish Knitwear producers”, *Administrative Science Quarterly*, 40 : 2, 203-227.

**Porter M.E., 1980**, *Competitive Strategy : techniques for analysing industries and competitors*, Free Press : N-Y.

**Prahalad C.K. & Bettis R.A., 1986**, “The dominant logic : a new linkage between diversity and performance”, *Strategic Management Journal*, 8 : 2, 485-501.

**Reger R.K. & Huff A.S., 1993**, “Strategic Groups : A cognitive perspective”, *Strategic Management Journal*, 14 : 2, 103-124.

**Reger R.K. & Palmer T.B., 1996**, “Managerial Categorization of Competitors : Using Old Maps to Navigate New Environments”, *Organization Science*, 7 : 1, 22-39.

**Reger R.K., 1990**, “Managerial thought structures and competitive positioning”, in Huff A.S. (Ed.), *Mapping strategic thought*, Chichester : John Wiley & Sons, 71-88.

**Rotter J.B., 1966**, “Generalized expectations for internal versus external control of reinforcement”, *Psychological Monographs*, 80 : 1, 1-28.

**Schneider S.C. & de Meyer A., 1991**, “Interpreting and responding to Strategic Issues : The impact of national structure”, *Strategic Management Journal*, 12 : 4, 307-320.

**Schoenfeld A.H. & Herrman D.J., 1982**, “Problem Perception and Knowledge Structures in Expert and Novice Mathematical Problem Solvers”, *Journal of experimental Psychology : Learning, Memory and Cognition*, 5, 484-494.

**Schrank R., 1978**, *Ten thousand working days*, M.I.T. Press, Cambridge, MA.

**Schvaneveldt R.W, Durso F.T. & Mukherji B.R., 1982**, “Semantic distance effects in categorization tasks, *Journal of Experimental Psychology : Learning, Memory, and Cognition*, 8, 1-15.

**Sheldon A., 1980**, “Organizational paradigms : a theory of organizational change”, *Organizational Dynamics*, 8 : 3, 61-80.

**Shrivastava P. & Schneider S., 1984**, “Organizational frames of references”, *Human Relations*, 37 : 10, 795-809.

**Simon H.A., 1957**, *Administrative behavior : a study of decision making processes in administrative organization*, Macmillan.

**Spector P.E., 1982**, “Behavior in organizations as a function of employee’s locus of control”, *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.

**Spender J.C., 1989**, *Industry Recipes : An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement*, Blackwell, Oxford.

**Starbuck W.K., 1975**, “Information systems for organizations of the future”, dans Grochla E., Szyperski N. (Eds.), *Information Systems and Organizational Structure*, Berlin, De Gruyter, 217-229.

**Sutcliffe K.M. & Huber G.P., 1998**, “Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment”, *Strategic Management Journal*, 19 : 8, 793-807.

**Teece D., 1994**, “Information sharing, innovation, and antitrust”, *Antitrust Law Journal*, 62, 465-481.

**Thomas H. & Carroll C., 1994**, “Theoretical and empirical links between strategic groups, cognitive communities, and networks of interacting firms”, dans H. Daems & H. Thomas (Eds.), *Strategic Groups, Strategic Moves, and Performance*, Oxford : Pergamon Press, 7-31.

**Trompenaars F., 1993**, *Riding the wave of culture : understanding cultural diversity in business*, London : Economist Books.

**Tucker F.G., Zivan S.M. & Camp R.C., 1987**, “How to measure yourself against the best”, *Harvard Business Review*, 65 : 1, 8-10.

**Wack P., 1985**, “Scenarios : uncharted waters ahead”, *Harvard Business Review*, 63 : 5, 72-90.

**Wagner R.K., 1987**, “Tacit knowledge in everyday intelligent behavior”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1236-1247.

**Walker G., 1985**, “Network position and cognition in a computer software firm”, *Administrative Science Quarterly*, 30 : 1, 103-130.

**Wallace A.F.C., 1961**, *Culture and Personality*, New York : Random House.

**Waller M.J., Huber G.P. & Glick W.H., 1995**, “Functional background as a determinant of executives’ selective perception”, *Academy of Management Journal*, 38 : 4, 943-974.

**Walsh J.P., 1995**, “Managerial and Organizational Cognition : Notes from a Trip Down Memory Lane”, *Organization Science*, 6 : 3, 280-321.

**Walsh J.P., Henderson C.M. & Deighton J., 1988**, “Negotiated belief structures and decision performance : an empirical investigation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 194-216.

**Walton E., 1986**, “Managers’ prototypes of financial firms”, *Journal of Management Studies*, 23 : 6, 679-98.

**Weick K.E., 1979**, *The Social Psychology of Organizing*, Reading MA : Addison Wesley.

**Whitley R., 1987**, “Taking Firms seriously as Economic Actors : Towards a Sociology of Firm Behaviour”, *Organization Studies*, 8 : 2, 125-147.

**Yami S., 1999, *Représentations concurrentielles et stratégie : le cas de la filière lin dans le nord de la France*, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, Université de Lille 1.**