

Revue Européenne de Management du Sport

Numéro spécial :

*« L'univers des articles de sports et de loisirs, de la conception à la consommation :
quelles innovations ? »*

L'imitation comme stratégie économique : l'exemple de la refonte de la politique de gestion des ressources humaines de Go Sport

Yan DALLA PRIA

Maître de conférences

Université Paris Ouest Nanterre

Centre de Recherche sur le Sport et le Mouvement (CERSM)

ydallapria@u-paris10.fr

06 09 91 03 62

Nathalie LEROUX

Maître de conférences

Université Paris Ouest Nanterre

Centre de Recherche sur le Sport et le Mouvement (CERSM)

naleroux@free.fr

06 63 78 99 33

L'imitation comme stratégie économique : l'exemple de la refonte de la politique de gestion des ressources humaines de Go Sport

Résumé :

Confronté à de graves difficultés économiques, Go Sport a fait le choix en 2007, entre autres mesures, de transformer en profondeur sa politique de gestion des ressources humaines. S'inspirant du modèle proposé par le leader français du secteur (Décathlon), l'enseigne a entrepris de gérer ses ressources humaines selon une logique de marché interne du travail. Elle s'est pour ce faire dotée d'un outillage gestionnaire en matière d'évaluation, de rémunération, de formation et de gestion des promotions calqué sur celui de son concurrent historique. Au regard de ce constat, les choix stratégiques de Go Sport illustrent pleinement les comportements mimétiques auxquels les acteurs économiques se livrent aussi fréquemment que discrètement. Si l'évaluation de cette nouvelle politique de GRH semble quelque peu prématurée, le cas de Go Sport n'en demeure pas moins instructif quant aux conditions de succès des stratégies mimétiques dans le champ économique.

Mots clés : imitation, articles de sport, distributeurs, Go Sport, Décathlon, marché interne du travail.

Abstract :

Facing serious economic problems, Go Sport decided in 2007, among other measures, to deeply transform its human resources policy. Inspired by the model developed by the leader of the sector (Decathlon), the company has undertaken to manage its human resources with an internal labour market logic. In that purpose, it implemented a set of management tools for evaluation, compensation, training and promotions that was just the same as the one used by its historical competitor. For that reason, Go Sport strategic choices perfectly show mimetic behaviours in which economic actors are engaged as frequently as discreetly. Even if it seems to be too early for an evaluation of this new human resources policy, the case of Go Sport remains very instructive as it enlightens success conditions of mimetic strategies within the economic field.

Keywords: imitation, sporting goods, distributors, Go Sport, Décathlon, internal labor market.

L'imitation comme stratégie économique : l'exemple de la refonte de la politique de gestion des ressources humaines de Go Sport *

Introduction

Décathlon et Go Sport sont deux acteurs majeurs du secteur de la grande distribution d'articles de sport (cf. encadré 1). Au premier abord, les cadres opérationnels de ces enseignes concurrentes (responsables d'unité et directeurs de magasin) apparaissent semblables, voire interchangeable, mais en réalité leur fonction, leur statut et leur trajectoire professionnelle diffèrent considérablement. Plus généralement, l'étude comparative des politiques de gestion des ressources humaines (GRH) et des discours managériaux des deux entreprises révèle un profond clivage dans leur mode de gestion des cadres opérationnels. Décathlon, en effet, se distingue par sa capacité à produire des « cadres maison » grâce à une politique de GRH favorisant la formation et la promotion interne, couplée à une forte culture d'entreprise. Go Sport, au contraire, a privilégié au cours de la période récente le recrutement externe afin de pourvoir ses postes de cadre, de telle sorte que les opportunités de carrière en interne sont demeurées limitées pour les salariés de l'entreprise. Pourtant, à la suite des sérieuses difficultés économiques qu'elle a rencontrées au cours des dernières années, l'entreprise a opéré une réorientation majeure de sa politique de GRH en vue de fidéliser ses salariés les plus compétents grâce à la mobilité interne. En d'autres termes, et de manière un peu abrupte, Go Sport semble avoir fait le choix de calquer ses pratiques de gestion des cadres opérationnels sur celles de l'acteur leader du secteur, Décathlon, constat corroboré par l'arrivée au poste de Directeur Général, à l'été 2007, de François Neukirch, cadre dirigeant de Décathlon pendant 15 ans.

L'étude des relations concurrentielles entre Décathlon et Go Sport¹ présente dès lors l'intérêt de soulever une question importante : celle du rôle des comportements mimétiques dans les dynamiques concurrentielles. Si cette problématique a été souvent explorée, notamment par la littérature gestionnaire, au travers du prisme particulier de l'innovation (interactions pionniers / suiveurs), son importance demeure en revanche sous-estimée dans les interactions économiques plus ordinaires, alors même qu'elle représente un objet d'étude stimulant. Après avoir dressé un état des lieux des principaux travaux consacrés à la thématique de l'imitation, nous donnerons à voir dans une deuxième partie les modalités concrètes de la conversion de Go Sport à un modèle de GRH de type Décathlon. Enfin, nous envisagerons dans une dernière partie les conditions de réussite de ces comportements mimétiques au travers d'une analyse fondée sur la cohérence du couple politique de GRH / stratégie générale d'entreprise.

¹* *Nous remercions vivement Lilian Pichot et Julien Pierre (Université de Strasbourg / Équipe de recherche en Sciences sociales du sport) pour l'aide précieuse qu'ils nous ont apportée lors de la réalisation de cet article. Nous restons évidemment seuls responsables des imperfections du présent travail.*

28 entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés en 2008 et 2009 auprès de cadres de Décathlon (2 directeurs de magasins, 2 responsables caisse, 2 responsables exploitation et 8 responsables univers – désormais responsables rayon – issus de deux magasins et 1 responsable RH régional) et de Go Sport (1 directeur de magasin et 4 responsables département issus d'un magasin et 1 responsable RH siège), ainsi qu'auprès de représentants des cinq grandes centrales syndicales (5) et de la Fédération Professionnelle des Entreprises du Sport et des Loisirs (2).

Encadré 1 : Les groupes Go Sport et Décathlon en quelques chiffres

Le groupe Go sport englobe Go Sport, créé en 1978, Courir et Moviesport. Il est aujourd'hui numéro 3 français du commerce spécialisé d'articles de sport avec 9 % de part de marché, derrière Décathlon (36 %) et Intersport (12 %). En 2008, le groupe compte 371 magasins (dont 166 Go Sport générant 78% du CA du groupe) et emploie 5000 personnes dans le monde pour un CA total de 727 M€. A la suite de ses difficultés financières récentes, l'entreprise s'est désormais spécialisée dans la mode et l'urbain en privilégiant une stratégie de partenariat avec les grandes marques sportives. Ses marques propres (Wanabee et Go) représentent à ce jour environ 20% de son CA.

Depuis sa création, en 1976, Décathlon est spécialisé dans la conception (depuis 1986) et la vente au détail d'articles de sport. En 1996, l'entreprise a en outre lancé les « marques passion » (Kipsta, Artengo, Domyos...) afin de commercialiser les articles conçus en interne. En 2008, Décathlon (désormais intégré au groupe Oxylane), a réalisé un CA de 4,9 Mds €, dont plus de 60% pour ses seules marques propres. A la même date, l'entreprise comptait 433 magasins dans le monde (dont 235 en France) pour un effectif total de 41 000 salariés.

I. Des comportements mimétiques dans la vie économique

A. *Ce qu'imiter veut dire*

Par le concept de comportement mimétique, nous désignerons le phénomène suivant : « *on peut dire d'un acteur A qu'il imite le comportement d'un autre acteur B quand l'observation du comportement de B affecte A au point que le comportement ultérieur de A devient plus similaire au comportement observé de B* » (Hedström, 1998, p. 307, traduit par nous). Dans le champ économique, certains comportements mimétiques sont communs et s'expliquent par les dynamiques concurrentielles qui caractérisent le fonctionnement « normal » du marché : comme l'a montré White (1981, 2002), les producteurs s'observent en effet les uns les autres en vue notamment de déterminer les prix des produits ainsi que les quantités mises en vente². Mais au-delà de ces mécanismes bien connus d'ajustement des prix et des quantités, les dynamiques concurrentielles conduisent les producteurs à recourir à des comportements mimétiques dans des domaines moins avouables, tels que la conception et le processus de production des produits (ex : problématique de la protection industrielle en réponse à la contrefaçon et à l'espionnage industriel³), le modèle organisationnel (croissance externe versus sous-traitance / externalisation ; marché du travail interne versus recours au marché externe, etc.), voire les méthodes de management (ex : cercles de qualité et autres modes managériales, Strang & Macy, 2001). Ces manifestations diversifiées confèrent dès lors à la thématique de l'imitation une importance significative dans le champ économique qui justifie de l'étudier plus en profondeur afin d'en mieux appréhender les enjeux.

B. *Des fondements des comportements mimétiques à la question de leurs conditions de succès*

Appliquée au champ économique, la thématique de l'imitation soulève deux questionnements principaux : celui de ses fondements et celui de ses conditions de succès. Bien qu'ils se

² Certaines entreprises possèdent d'ailleurs des cellules de veille concurrentielle chargées d'observer leur environnement économique, technologique et scientifique, afin de détecter les menaces et opportunités de développement.

³ Entre autres cas récents de « plagiat industriel », on pourra citer celui de la *Shuanghuan Noble*, copie conforme de la *Smart Fortwo*, commercialisée depuis 2006 par le constructeur chinois Shuanghuan Automobile.

recourent parfois, ces deux questionnements renvoient à des courants théoriques relativement différenciés. La question des fondements de l'imitation, tout d'abord, a représenté une problématique importante en sociologie, discipline qui s'est attachée à explorer ses mécanismes sociaux sous-jacents. Si ces analyses ont apporté un éclairage utile, elles ont en revanche accordé peu d'attention aux conditions de réussite (et par extension de pérennité) des comportements mimétiques, abandonnant cette thématique plus normative à des disciplines soucieuses des questions d'efficacité ou de performance, telles les sciences économiques et de gestion. Nous reviendrons brièvement sur l'ensemble de ces travaux avant d'en dégager les implications dans le cas qui nous intéresse, celui de Go Sport.

La question des fondements de l'imitation, tout d'abord, s'impose aujourd'hui comme un objet d'étude particulièrement stimulant pour la sociologie. Pour autant, cette problématique présente un statut paradoxal dans l'histoire de la discipline. D'une part, la « loi de l'unité mentale des foules » de Lebon (1895) et les travaux de Tarde (1895) sur les fonctions sociales de l'imitation l'ont posée comme un questionnement fondateur. D'autre part, la même thématique est longtemps demeurée méconnue en raison de la rareté des travaux qui lui ont été consacrés par la suite. Ce paradoxe s'explique avant tout par l'emprise de l'approche durkheimienne sur la sociologie au cours du XX^{ème} siècle. Dans cette perspective, les similitudes de comportements ont en effet été appréhendées comme le résultat plus ou moins contingent de l'intériorisation des mêmes normes par un groupe d'individus plutôt que comme celui d'effets mimétiques fondés sur une logique d'observation – reproduction entre ces derniers.

Dans ce contexte, il a fallu attendre plusieurs décennies pour que la problématique de l'imitation soit de nouveau considérée comme un objet d'étude à part entière. En effet, ce n'est qu'en 1949 qu'elle a été réintroduite par Merton avec la publication de son célèbre ouvrage *Social Theory and Social Structure*. Dans le chapitre qu'il consacre aux prophéties autoréalisatrices, Merton montre en effet comment une proposition initialement fautive (l'annonce de la faillite d'une banque) peut finalement devenir vraie pour avoir été admise par un nombre croissant d'individus s'imitant les uns les autres (en retirant leur argent dans le cas présent). En raison de sa capacité à rendre compte d'un grand nombre de phénomènes macrosociaux en apparence irrationnels (ex : comportements d'investissement spéculatifs), l'approche de Merton a ensuite donné lieu à de nombreux travaux destinés à rendre compte de l'émergence de structures collectives à partir de l'agrégation de comportements d'individus s'imitant les uns les autres, c'est-à-dire modifiant leur comportement après avoir observé celui de leurs alter ego. Entre autres travaux s'inscrivant dans ce courant d'analyse, on pourra citer Granovetter (1978) sur les modèles de seuil du comportement collectif ou encore Schelling (1978) sur la question des ségrégations sociospatiales.

En marge de ce premier groupe de travaux, un deuxième type d'approches a appréhendé la question de l'imitation comme étant le produit d'une quête de légitimité dans un contexte d'incertitude. Dans cette perspective, incarnée notamment par le courant néo-institutionnaliste (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983 ; Suchman, 1995), les comportements mimétiques s'expliqueraient surtout par la volonté de certaines organisations de parvenir à des décisions considérées comme légitimes par leur environnement économique et social en se conformant à des modes managériales ou en calquant leurs pratiques sur celles du leader du secteur.

Afin de rendre compte de ce qui distingue ces deux courants, Hedström (1998) a introduit le concept d'imitation rationnelle (« *rational imitation* ») pour désigner le premier d'entre eux. Ce concept renvoie en effet aux situations où « *les individus s'imitent les uns les autres non pas parce qu'ils sont conformistes et préfèrent ressembler aux autres, ou parce d'autres acteurs puissants les contraignent à respecter les normes existantes, mais parce que*

l'imitation est perçue comme étant une stratégie utile pour parvenir à de meilleures décisions » (Hedström, 1998, pp. 313-314, traduit par nous). Dans ce cas, et en l'absence d'indicateurs plus fiables, l'imitation est une stratégie reposant sur les enseignements que l'on peut tirer des décisions prises par autrui, soit parce que l'on supposera qu'il a eu de bonnes raisons de les prendre (détention d'une information cachée : par exemple, pour le passant, un restaurant plein est plus engageant qu'un restaurant vide dans le cas de Granovetter), soit parce qu'elles contribuent objectivement à modifier la structure des choix (dans le cas évoqué par Schelling, la délocalisation d'un nombre croissant de blancs hors d'un quartier tend à inciter les autres blancs à partir également). Selon Hedström, l'imitation rationnelle s'oppose donc aux comportements mimétiques fondés sur une simple quête de légitimité, mis en avant par le courant néo-institutionnaliste.

Au-delà de cette question des fondements des comportements mimétiques, une deuxième question mérite d'être considérée : celle de leurs conditions de succès. En d'autres termes, comment expliquer que certains comportements mimétiques soient plus bénéfiques que d'autres pour leurs auteurs (et donc souvent plus pérennes) ? Nous l'avons dit, la réponse à cette question est plutôt à rechercher du côté des sciences économiques et de gestion, disciplines plus enclines à considérer les questions de performance, d'efficacité.

En sciences économiques, d'abord, cette problématique a donné lieu à l'opposition classique entre les comportements moutonniers, fondés sur un simple effet informationnel (Bikhchandani & al., 1998) et particulièrement vulnérables aux informations dissonantes, et ceux donnant lieu à des effets de réseau (Arthur, 1989), plus stables dans la mesure où les externalités positives croissent avec le nombre d'individus appartenant au réseau (ie adoptant un comportement particulier).

En sciences de gestion, ensuite, l'imitation a longtemps été stigmatisée au prétexte qu'imiter trahirait une incapacité à concevoir une offre ou à définir une stratégie propres. Depuis une vingtaine d'année, on assiste cependant à un regain d'intérêt pour cette question (Haunschild, 1993 ; Haveman, 1993 ; Schnaars, 1994 ; Greve, 1998 ; Mouricou, 2006), signifiant si besoin était son importance cruciale dans les dynamiques concurrentielles. Dans la lignée des analyses fondatrices de Schumpeter (1935), elle revient notamment de manière récurrente dans les travaux consacrés aux relations pionnier / suiveurs dans les dynamiques d'innovation (Porter, 1996). Outre leur objet d'étude commun, la plupart de ces travaux focalisent en outre leur attention sur une même problématique : celle des conditions de succès des stratégies mimétiques. Entre autres auteurs s'inscrivant dans cette perspective, on mentionnera par exemple Cohen & Levinthal (1990) ou encore Zahra & Georges (2002), qui ont mis en évidence l'importance de la « capacité d'absorption » des organisations dans le succès des comportements mimétiques.

C. *Quand Go Sport imite Décathlon...*

Au regard de ces considérations théoriques, le cas de Go Sport est à la fois intéressant et ambigu. Intéressant, d'abord, car il propose une véritable illustration du rôle des comportements mimétiques dans les dynamiques concurrentielles. Go Sport et Décathlon sont deux entreprises spécialisées dans la distribution d'articles de sport créées dans la seconde moitié des années 1970. Après avoir soutenu la comparaison jusqu'au début des années 1990, Go Sport a connu une croissance nettement moins rapide que celle de Décathlon⁴. Durant la

⁴ En 1992, Go Sport comptait 65 magasins contre 80 pour Décathlon. A partir de 1993, Décathlon a connu une croissance très forte puisque son nombre de magasins est passé à 300 en 2000, 320 en 2004 puis 433 en 2008 (dont 198 à l'international). Au cours de la même période, la croissance de Go Sport a été plus modeste puisque

décennie 2000, l'entreprise a même traversé une période de crise durable (avec un déficit plus ou moins chronique et diverses restructurations depuis 2005), alors que Décathlon poursuivait sa croissance pour devenir leader européen du secteur, grâce notamment au succès de ses « *marques passion* ». Dans ce contexte, le choix de Go Sport de calquer sa politique de GRH sur celle de Décathlon représente un cas très clair de mimétisme vis-à-vis du leader. Néanmoins, ce cas demeure ambigu au regard des processus mimétiques précédemment évoqués dans la mesure où il est difficile de faire la part des choses dans le comportement de Go Sport entre la quête de légitimité et la recherche de solutions efficaces en vue de gérer une crise durable. D'une part, en effet, Décathlon exerce aujourd'hui une domination écrasante sur le marché français des articles de sport et imiter sa politique de GRH, qui représente l'un de ses principaux atouts concurrentiels⁵, est assurément une source de légitimité pour une entreprise en difficulté. D'autre part, la grande distribution dans son ensemble représente aujourd'hui le secteur dans lequel la part des cadres issus de la promotion interne est la plus forte (41%, contre 22% pour la moyenne nationale), loin devant les secteurs de l'intermédiation financière (34%) et de l'assurance (30%) (APEC⁶, 2008)⁷. Dans ce contexte, le revirement de Go Sport peut également être appréhendé comme une imitation rationnelle (au sens d'Hedström), c'est-à-dire comme l'adoption par l'entreprise d'un modèle organisationnel ayant fait ses preuves dans de nombreuses organisations du secteur de la grande distribution. À cet égard, ce constat révèle en creux une limite des analyses théoriques développées autour de la problématique de l'imitation : entre recherche de meilleures décisions et quête de légitimité, la frontière est parfois ténue...

De manière plus générale, le cas de Go Sport soulève la question précédemment évoquée des conditions de réussite des comportements mimétiques. En l'occurrence, ce questionnement semble un peu prématuré au regard du caractère récent du revirement de Go Sport. Néanmoins, le choix de l'entreprise de se doter d'un modèle de GRH proche de celui de Décathlon appelle un certain nombre de constats. Notamment, nous verrons que dans le champ économique, le succès des comportements mimétiques semble reposer avant tout sur la bonne adéquation du modèle imité avec les autres composantes de la stratégie d'entreprise déployée par l'imitateur.

II. Le nouveau modèle organisationnel de Go Sport : un marché interne du travail inspiré de celui de Décathlon

À partir de 2004, Go Sport est confronté à de graves difficultés économiques, comme en attestent un résultat opérationnel courant demeuré dans le rouge depuis cette date (excepté en 2009), de nombreuses fermetures de magasin ou encore des changements successifs au sein de l'équipe dirigeante (2005 et 2007). Entre autres mesures destinées à surmonter ces difficultés, l'entreprise décide à partir de 2007 de calquer sa politique de GRH sur celle de Décathlon, leader français du secteur, qui connaît alors une période économiquement très faste, marquée par le succès grandissant de ses « *marques passion* » ainsi que par l'ouverture d'un nombre important de nouveaux magasins⁸. A titre d'exemple, l'enseigne a réalisé en

l'enseigne ne comptait que 107 magasins en 2000, 150 en 2004 et 166 en 2008 (dont 40 à l'international).

⁵ Outre que cette idée revient de manière récurrente dans les entretiens réalisés auprès des salariés et dirigeants de Décathlon, la politique de GRH de l'enseigne a été plébiscitée par l'institut Great Place to Work France, qui lui a attribué la 7^{ème} place de son palmarès 2010 et décerné le prix spécial de la formation.

⁶ Association Pour l'Emploi des Cadres.

⁷ Dans une perspective critique, cf. également Philonenko & Guienne (1997) sur le fonctionnement du marché interne du travail de Carrefour.

⁸ Entre 2004 et 2008, le nombre de magasins de Décathlon a cru de 113 contre 16 seulement pour Go Sport (fermetures incluses).

2008 un chiffre d'affaires en hausse de 11 % par rapport à 2007 et une marge nette de 6,3 %, trois fois plus importante que celle de son meilleur concurrent⁹. Elle possède en outre une part de marché d'environ 36 %, contre 12 % pour Intersport et 9 % seulement pour Go Sport, et bénéficie d'une excellente image auprès des consommateurs (Décathlon apparaît en 5^{ème} position du classement des entreprises préférées des Français en 2008 et en 1^{ère} position en 2009¹⁰).

« De toute façon, aujourd'hui, il faut sauver Go Sport, même si ça doit passer par le fait de ressembler à une autre enseigne. » Cadre dirigeant RH, Siège.

Encadré 2 : L'architecture classique des magasins Go Sport

L'organisation des magasins Go sport (comme celle des magasins Décathlon) se structure autour de trois catégories de salariés : les employés, les agents de maîtrise et les cadres. La population des employés, d'abord, regroupe les vendeurs, le personnel en caisse et les hôtes d'accueil. Parmi ceux-ci, on distingue les salariés à temps plein (ex : « *Vendeur 35h* »), minoritaires, et ceux à temps partiel, souvent en poursuite d'études. Le statut d'agent de maîtrise, ensuite, renvoie à une population dont les effectifs sont très faibles : les « *Animateurs de vente* » intercalés entre les vendeurs et les responsables des unités les plus conséquentes. La catégorie des cadres, enfin, était jusqu'en 2000 limitée aux seuls Directeurs de magasins (DM). Mais depuis les réorganisations liées au passage aux 35 heures, les « *Responsables Département* » (RD) bénéficient également de ce statut. Les métiers transversaux chez Go Sport sont peu valorisés, comme en témoigne le statut d'agent de maîtrise des Responsables Logistique et Administratif, à la différence de Décathlon où ces fonctions sont confiées à des cadres. En outre, le taux d'encadrement s'avère être plus faible que chez Décathlon. À titre d'exemple, le magasin de Go Sport ciblé dans l'enquête qualitative (l'un des plus gros de France) compte 7 cadres pour 102 employés contre 16 cadres pour 125 employés dans un magasin de Décathlon de taille comparable. Ainsi, la structure hiérarchique des magasins de Go Sport est plus aplatie que celle des magasins de Décathlon, constat qui prend tout son sens dès lors que l'on s'intéresse aux opportunités de promotion en magasin.

Le premier signe du changement de cap de Go Sport s'est traduit en 2007 par l'arrivée à la tête de l'entreprise d'un ancien directeur de Décathlon : François Neukirch¹¹. Depuis lors, l'enseigne a entrepris de réorienter sa politique de GRH vers un modèle organisationnel proche de celui de Décathlon, dont la pierre angulaire est représentée par l'existence d'un marché interne du travail¹² (Doeringer & Piore, 1971 ; E. & J.D. Reynaud, 1996), destiné à faire évoluer les salariés les plus compétents vers les postes de cadre. Chez Décathlon, de manière synthétique, ce modèle organisationnel est alimenté à la base pour moitié par le flux du marché externe et pour l'autre moitié par la promotion des employés les plus compétents. Il fonctionne ensuite selon une règle du « up or out » (O'Flaherty & Siow, 1995) qui permet à l'entreprise de pourvoir en interne une grande partie de ses postes de cadres et de fabriquer ainsi des « cadres maison » dont la loyauté à l'entreprise a été éprouvée¹³.

⁹ « Décathlon, le colosse qui écrase tous ses rivaux », Capital.fr, 03/07/2009.

¹⁰ L'indicateur GRI (Reputation Impact Index), établi par l'institut de sondage BVA, repose sur un score d'impact fondé sur la proximité à l'entreprise et le niveau de bonnes opinions attribuées à celle-ci.

¹¹ F. Neukirch a travaillé 15 ans chez Décathlon, tout d'abord comme directeur de magasin, puis en tant que directeur régional, et enfin comme directeur de la centrale d'achat et du marketing.

¹² Selon Piore & Doeringer, un marché du travail interne peut être défini ainsi : « An administrative unit, such as a manufacturing plant, within which the pricing and allocation of labor is governed by a set of administrative rules and procedures » (1971, pp. 1-2). Cette notion renvoie dès lors aux règles formelles ou non régissant la promotion interne des salariés mais également aux politiques de recrutement, de rémunération, d'évaluation ou encore de formation.

Par cet alignement sur la politique de GRH de Décathlon, Go Sport cherche avant tout à raffermir ses systèmes de gestion et remet en chantier ses principes et modalités de GRH, pour leur donner une orientation générale et une plus grande cohérence autour notamment de dispositifs de recrutement, d'évaluation, de formation favorisant la projection des salariés dans une carrière au sein de l'entreprise.

« L'objectif est de disposer en interne des ressources qu'aujourd'hui on va chercher en externe. Il s'agit de favoriser la mobilité interne du vendeur au directeur de région. [...] Le plus urgent c'est l'intégration des nouveaux arrivants. Ensuite, on va travailler sur la formation et la troisième étape, c'est de créer des cursus évolutifs du vendeur au DM, voire au Directeur Régional, et de les accompagner par des outils de formation cohérents. » Cadre dirigeant RH, Siège.

Parmi ces dispositifs de GRH, le recrutement est l'un des premiers à avoir été réorienté. Conformément aux usages de la grande distribution et de quelques autres secteurs (Réau, 2009, sur le secteur des loisirs), la politique de recrutement de Go Sport, comme celle de Décathlon, privilégie historiquement la personnalité au détriment des diplômes¹⁴. Mais depuis peu, Go Sport a entrepris de formaliser les critères de recrutement des vendeurs et cherche désormais à recruter des vendeurs passionnés de sport à l'image de l'enseigne Décathlon, pour laquelle pratiquer une activité sportive représente une condition sine qua non d'embauche de son personnel (Hidri & Bohuon, 2008 ; Gasparini & Pierre, 2008).

« Les critères n'étaient pas vraiment définis et on a tranché récemment en estimant que ce qu'on attend d'un vendeur, c'est plusieurs choses :

1. Que ce soit un sportif [...]

Je suis persuadé qu'on a tout intérêt à recruter des sportifs de bon niveau chez Go Sport, des gens qui ont fait de la compétition. Car je me rends compte que quand on les recrute, ça marche bien car ce sont des gens qui sont pugnaces, qui sont habitués à combattre et c'est des qualités qu'on recherche aujourd'hui dans la distribution. Ça, c'est vraiment un plus. Quand on en a, ça passe en critère prépondérant par rapport à bien d'autres choses. » Cadre dirigeant RH, Siège.

Pour ce qui est de sa population de cadres, Go Sport, à la différence des pratiques traditionnelles de GRH de la grande distribution, a privilégié jusqu'en 2007 le recrutement externe pour pourvoir ses postes de RD et de DM (« en un an et demi, sur 130 DM, 80 sont venus de l'extérieur », souligne un DM) de telle sorte que les opportunités de carrière interne sont demeurées modestes pour les salariés. Désormais la volonté de l'entreprise est de tracer des parcours évolutifs depuis la base de l'entreprise et d'alimenter ainsi les postes de cadres aux différents échelons.

« On entre vendeur, on devient animateur des ventes, puis on devient RD, puis ensuite DM, et puis ensuite un poste soit au siège en service support (achats, logistique), soit comme DR où on a la responsabilité d'une douzaine de magasins. » Cadre dirigeant RH, Siège.

« Il y a [désormais] une volonté politique de donner aux gens l'envie de monter en interne (de vendeurs à RD puis à DM). Quand j'ai fait monter S. dans le même magasin, ici, ça a été perçu comme une hérésie. Mais ça se passe à merveille ! [...] L'ouverture à l'externe a fait beaucoup de dégâts. Récemment, j'ai recruté 5-6 RD en interne car ça va trop vite ici pour recruter en externe. » Directeur de magasin

¹³ Pour une analyse plus détaillée du marché interne du travail de Décathlon, cf. Dalla Pria & Leroux (à paraître en 2010).

¹⁴ 42% seulement des 72 cadres opérationnels de Décathlon interrogés ont un niveau d'études supérieur ou égal à bac+4 (Dalla Pria & Leroux, à paraître en 2010) contre 80% pour la moyenne nationale des cadres de moins de 30 ans (APEC, 2008).

Go Sport est d'ailleurs en phase de construction d'un système d'évaluation des salariés plus formalisé, inspiré du modèle de Décathlon. Jusqu'alors, les vendeurs et les RD étaient en principe suivis tous les mois et évalués dans le cadre d'un entretien annuel, qui ne s'appuyait généralement pas sur une grille formalisée. Ce système d'évaluation très informel n'avait pas pour fonction de détecter des potentiels et s'inscrivait ainsi en cohérence avec le principe privilégié d'alimentation des postes de cadre par le marché externe.

« Si vous voulez mettre en place de la mobilité interne, ça veut dire qu'il faut qu'on puisse accompagner les gens, identifier les potentiels. Donc il faut mettre en place des outils qui permettent de savoir ce qu'on attend d'un RD, un référentiel, pour pouvoir positionner chacun des salariés de l'entreprise par rapport à ce référentiel. » Cadre dirigeant RH, Siège.

Désormais, le système d'entretiens individuels mensuels mis en place entre le supérieur hiérarchique et son subordonné devrait permettre à chaque cadre de procéder à des points d'avancement réguliers sur la base des fiches métier et de jauger les capacités d'évolution de ses collaborateurs.

Par ailleurs, si le salaire de base des cadres opérationnels de Go Sport est sensiblement le même que chez Décathlon, le système de primes, en revanche, apparaissait jusqu'en 2009 très opaque aux yeux des salariés : il était en effet relié de manière compliquée au chiffre d'affaires et à la marge commerciale, si bien qu'il ne suscitait pas la même motivation que celles des employés de Décathlon et ne valorisait pas autant les membres de l'encadrement opérationnel.

« Le système de prime est hyper complexe. J'ai emmené le pavé chez moi... Et puis il change d'une année sur l'autre. » Responsable Département

« On est très mauvais là-dessus. On change de système de primes tous les 2 ans. C'est une usine à gaz, un truc de fou... On va changer encore l'année prochaine. On se cherche, ce sont les stigmates d'une entreprise qui ne va pas bien. On ne mesure rien et on perd le nord alors qu'on a bientôt 30 ans ! On n'est pas des lapins d'hier mais on se cherche. » Directeur de magasin

Aujourd'hui, ce système de primes est également en révision, il s'appuie toujours sur la performance collective des départements et du magasin, mais vise à associer plus directement les salariés à la performance de leur entité.

Enfin, la formation ne représentait que 2% de la masse salariale chez Go Sport en 2008 (contre 7% chez Décathlon) et le dispositif associé est lui aussi en cours de restructuration. Jusqu'alors peu formalisé (sauf pour les DM), le système de formation était laissé à l'initiative des magasins.

« Il y a un gros problème avec la formation dans la société. Aujourd'hui, vous avez des cadres comme nous qui ne sont pas formés pour ensuite former nos vendeurs sur la vente. On n'a pas eu de suivi. Moi, je n'ai rien eu à ce niveau là, j'ai tout appris sur le terrain. Tout ce que j'enseigne à mes vendeurs, c'est tout ce qu'on m'a enseigné ici auparavant. C'est vrai qu'ici, il y a un grave problème, on recrute des vendeurs et c'est très grave de ne pas savoir les former. » Responsable Département

Désormais, il s'agit pour l'enseigne de baliser les cursus d'évolution du vendeur au DM qu'elle entend promouvoir en les adossant à des outils de formation cohérents. En outre, la formation, jusqu'alors presque exclusivement externe, était appréhendée comme un dispositif d'acquisition de compétences, mais pas du tout comme un vecteur de diffusion des valeurs de l'entreprise. Depuis 2009, à l'image du système mis en place par Décathlon, Go Sport cherche

à structurer son système de formation et a créé notamment des référents internes qui, en plus de leur fonction, assurent la formation des vendeurs de plusieurs magasins.

Ainsi, grâce à une panoplie de dispositifs de gestion, Go Sport s'évertue à mettre sur pied un marché interne du travail inspiré de celui du leader européen de la conception et de la distribution d'articles de sport. L'entreprise n'ayant véritablement amorcé ces démarches qu'à partir de 2008, il est encore difficile d'apprécier les résultats de cette stratégie mimétique. Néanmoins, quelques enseignements peuvent d'ores et déjà être tirés de ce cas.

III. Des conditions de succès des comportements mimétiques : quel avenir pour Go Sport ?

Si l'on observe des signes d'évolution du système de GRH chez Go Sport, il semble cependant que le marché interne du travail prévu peine à s'installer dans cette entreprise. Comment analyser et expliquer les résultats encore incertains de cette tentative de reproduction du modèle de GRH de Décathlon ? Que peut-on en déduire quant aux perspectives de transformation de la politique de ressources humaines de Go Sport ?

A. Le manque de recul et l'impact conjoncturel des difficultés économiques de l'entreprise

Il est tout d'abord possible d'imputer la timidité des résultats observés au faible recul que nous avons au regard de ces pratiques (à peine deux années nous séparent de leur mise en place) et aux difficultés financières qui brident l'entreprise.

En tout premier lieu, on peut objecter qu'il est encore trop tôt pour tirer un bilan des actions menées par Go Sport visant à construire un marché du travail interne en son sein. En effet, l'ascenseur social chez Go Sport demeure à ce jour encore grippé, en raison notamment du renouvellement récent de la population des directeurs de magasin qui limite les opportunités d'évolution pour les RD. Par ailleurs, la refonte des dispositifs d'évaluation des individus en vue de la détection des potentiels suppose un temps d'élaboration de la part du siège mais aussi un temps d'apprentissage de la part des cadres chargés de l'appliquer.

En second lieu, le manque d'aisance financière de l'entreprise ne favorise pas le déploiement d'un nouveau système de GRH. Or, outre un temps suffisant, la mise en place d'outils de GRH (évaluation, formation, rémunération...) requiert des ressources économiques significatives.

« Et puis les difficultés sont liées aux moyens parce que dans une entreprise qui perd de l'argent, vous ne pouvez pas dépenser beaucoup donc vous devez faire à l'économie. Et vous ne pouvez pas tout faire à l'économie dans la fonction RH ». Cadre dirigeant RH, Siège.

Par ailleurs, les magasins, qui subissent également de fortes contraintes budgétaires et de planning, ne suivent pas toujours les directives du siège en matière de formation ou de recrutement par exemple.

« Quand je parle d'hétérogénéité, je parle aussi de la difficulté à mettre en place des choses en commun. Si demain j'écris à tous mes DM en leur disant : « vous recrutez avec ces critères là », j'en ai 60 % qui appliquent et 40 % qui n'appliquent pas. Ma plus grosse difficulté elle est là. » Cadre dirigeant RH, Siège.

En outre, l'entreprise ayant enregistré des résultats déficitaires depuis plusieurs années, les salariés n'ont guère touché de primes d'intéressement et de dividendes. Ainsi, le système de primes, qui dépend des résultats des magasins, ne parvient pas encore à créer un différentiel de salaire significatif avec le marché externe.

« Je connais aussi un cadre qui touche bien plus qu'un cadre chez Gosport. Aujourd'hui, je pense qu'il y a un énorme faussé entre le cadre de grande distribution et le cadre chez Go Sport. »
Responsable Département

B. Des cultures d'entreprise différentes

Au-delà des circonstances particulières précédemment évoquées, ce sont aussi les pratiques symboliques visant à lier le cadre à son entreprise qui font défaut chez Go Sport. En effet, le parcours de cadre opérationnel en magasin (RD puis DM) chez Go Sport ne fait pas l'objet d'une mise en valeur spécifique par l'entreprise, susceptible de le rendre envisageable et désirable aux yeux des employés.

Afin de saisir toute l'importance de cette dimension symbolique, nous évoquerons succinctement l'exemple du marché interne du travail des cadres de Décathlon qui est tonifié par une double rhétorique (managériale et sportive). D'une part, l'idéologie managériale est largement mobilisée. Elle transfigure le RD en un véritable patron en promouvant notamment la responsabilisation des individus, leur liberté d'initiative et le plaisir au travail (le slogan « *work hard and have fun* » est un des leitmotivs des documents internes de l'enseigne). Outre qu'il reflète une évolution très contemporaine du libéralisme économique (Ehrenberg, 1991 ; Gaulejac, 2005), ce choix s'explique par les méthodes managériales de la famille Mulliez (Boussemard, 2008), expérimentées historiquement chez Auchan avant d'être diffusées aux autres entités du groupe (Décathlon, Kiabi, Norauto, Saint Maclou, Kiloutou, Leroy Merlin, etc.). Dans le cas de Décathlon, cette responsabilisation renvoie à l'une des quatre valeurs phares affichées par l'entreprise (« responsable »¹⁵) et transparait notamment dans la valorisation du statut de cadre. D'autre part, renforcée par son caractère d'évidence dans une entreprise à vocation sportive, Décathlon exploite l'idéologie sportive à travers les figures du challenge personnel, de la victoire et de l'équipe afin d'arrimer la culture de la responsabilité individuelle dans les mentalités de salariés recrutés notamment pour leur profil sportif. Cette stratégie culturelle favorise notamment l'attachement des salariés à leur entreprise et permet de dynamiser le fonctionnement du marché interne.

Chez Go Sport, le scénario est cette fois très différent. Si certains aspects du contenu de la fonction de cadre (notamment le management des vendeurs et le challenge des objectifs) est plutôt valorisé par les salariés, l'entreprise, en revanche, ne génère pas de rhétorique managériale particulière susceptible d'auréoler cette catégorie. De plus, les fonctions de cadre disposent d'une autonomie plutôt réduite, en dépit d'un mouvement de décentralisation entamé depuis 2004. A l'heure actuelle, à titre d'exemple, le responsable département doit obtenir l'aval de son directeur pour toute décision économique relative à son département et doit en outre suivre les procédures nationales et les orientations imposées par les marques.

« Il y a un problème au niveau des achats au siège et du réapprovisionnement. C'est mal centralisé, à notre niveau on ne peut pas faire avancer la société. Quand vous avez un responsable d'achat qui vient en magasin, il passe une demi heure. Au bout du compte, on va lui dire que ce serait bien qu'on ait ça ou ça... Par exemple, un bas de survêtement Adidas à 20€, en bas de gamme, ce que les gens nous demandent. Et il nous envoie des bas de survêtement à 70€ qu'on ne

¹⁵ Les quatre valeurs sont : vital, vrai, fraternel, responsable. (Source : document interne Décathlon, « Sens, métiers, valeurs, volontés », 2006).

vend pas... Je pense qu'on n'est pas assez écouté, on a une marge de manœuvre très réduite et la société a beaucoup d'efforts à faire dans ce sens là. » Responsable Département

De son côté, un directeur de magasin souligne également l'autonomie restreinte dont il dispose :

« Entre 2000 et 2004, le DM est devenu un porte clé qui n'a de marge sur rien : ni sur les rémunérations, ni sur la formation, ni sur le budget... Aujourd'hui, on a une marge de manœuvre encore faible. » Directeur de magasin

Ainsi dans cette enseigne, le statut de cadre ne semble valoir que par sa signification administrative. Go Sport se trouve dès lors privée d'emblée d'un puissant moteur susceptible de stimuler son marché interne du travail naissant en suscitant simultanément chez les salariés ambition personnelle et adhésion aux valeurs de l'entreprise. Loin d'être anecdotique, cette divergence culturelle représente un facteur important susceptible d'hypothéquer les chances de succès de la greffe chez Go Sport d'un marché interne similaire à celui de Décathlon...

C. Un nécessaire appariement entre système de GRH et stratégie d'entreprise ?

De manière plus générale, et au-delà des contraintes conjoncturelles et des divergences culturelles qui séparent les deux enseignes, il paraît fécond de s'interroger sur la question de la compatibilité entre le modèle économique adopté par Go Sport et sa politique de GRH.

En effet, Go Sport se définit comme le « partenaire privilégié des plus grandes marques du sport », qui représentent 70% de son chiffre d'affaires (ses marques propres constituant les 30% restant en 2008). Ce positionnement économique se traduit chez Go Sport par une plus grande centralisation des processus de décision destinée à accroître le pouvoir de négociation en central avec les différentes marques, ce qui entraîne une moindre autonomie des magasins et des cadres opérationnels qui sont alors réduits à appliquer les directives du siège.

« Aujourd'hui, on a une marge de manœuvre encore faible : par exemple, on ne maîtrise pas la marge. Ce sont les achats qui maîtrisent. » Directeur de magasin.

A contrario, Décathlon, à la fois concepteur, producteur et distributeur d'articles de sport, réalise 60% de son chiffre d'affaires en vendant ses « marques passion ». Cette orientation stratégique, qui repose notamment sur son expertise technique en matière de produits sportifs¹⁶, éclaire l'accent mis sur les critères sportifs dans les recrutements, l'importance accordée à la formation et le rôle des valeurs sportives dans le discours managérial. Ce positionnement rend en outre l'entreprise peu dépendante des grandes marques sportives et lui permet d'accorder une certaine autonomie à ses cadres opérationnels, dont le statut est ainsi plus valorisé. L'appel d'air créé par le système de promotion interne est bel et bien favorisé par ce statut de cadre rendu ainsi attractif, qui fait défaut à Go Sport.

En outre, l'enseigne Go Sport n'a pas pu soutenir une politique de développement aussi active que celle de son concurrent. Tout en continuant à ouvrir des magasins en France et à l'étranger, elle a dû en fermer également un certain nombre dans la décennie 2000 (elle compte désormais 166 magasins, dont 122 en France, contre 107 en 2000). De son côté, Décathlon a poursuivi sa politique de croissance, en France (où 235 magasins sont d'ores et déjà implantés) mais surtout à l'international (près de 200 magasins à ce jour), ce qui lui

¹⁶ Décathlon possède par exemple un service de Recherche & Développement (R&D) et a développé des partenariats techniques avec des sportifs de haut niveau pour ses « marques passion ».

permet d'offrir davantage de perspectives de carrière à ses cadres en magasin et de déployer son marché interne du travail.

Il est dès lors possible de questionner le choix de Go Sport d'instaurer un marché du travail interne de ses cadres inspiré de celui de Décathlon, alors que sa politique économique diverge de celle de son modèle. Plusieurs courants théoriques en sciences de gestion postulent en effet que les pratiques et politiques de GRH n'ont d'impact sur la performance de l'entreprise que si elles sont congruentes avec les orientations stratégiques à long terme de celle-ci. Deux des trois modèles¹⁷ qui constituent le courant du « strategic human resource management¹⁸ » défendent ce point de vue. Le modèle de la contingence des ressources humaines, tout d'abord, suggère que certaines activités (ou jeux de pratiques) de GRH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres éléments contingents caractérisant l'organisation, et en particulier sa stratégie de développement. L'approche configurationnelle, quant à elle, part des apports de l'approche de la contingence mais s'en distingue en considérant que les pratiques de GRH ne doivent pas être appréhendées indépendamment les unes des autres. Selon cette approche, il convient en effet d'identifier des configurations, constituées d'éléments cohérents dont les effets de synergie sont tributaires du lien qu'ils entretiennent avec la stratégie générale de l'organisation. Nous ne reprendrons pas à notre compte les typologies de stratégies d'organisation généralement mobilisées par les chercheurs du courant configurations¹⁹, qui semblent un peu réductrices pour le cas étudié. Il paraît cependant fécond de souligner que la construction d'un marché interne du travail (correspondant selon cette approche à la configuration de l'« internal employment system »²⁰) dans une entreprise comme Go Sport, pour obtenir les résultats escomptés, doit être en phase avec la stratégie de l'entreprise. En effet, il semble nécessaire que les orientations stratégiques à long terme de l'entreprise offrent les conditions propices au développement d'un tel système d'emploi. Au regard de ces constats, peut-on réellement mettre en place un tel système de GRH alors que l'entreprise mène une politique de rigueur qui limite l'affectation des ressources nécessaires à la mise en place d'un marché interne du travail ? Le choix d'être partenaire des grandes marques du sport et de centraliser l'entreprise, qui induit une faible responsabilisation des cadres opérationnels en magasin, ne contribue-t-il pas à tempérer l'ambition des salariés, au risque d'affaiblir les flux ascendants ? Enfin, une croissance limitée du nombre de magasins ne limite-t-elle pas les perspectives de promotion et donc la mise en place d'un tel marché du travail ? Autant de questions auxquelles Go Sport devra apporter des réponses convaincantes sous peine de voir les chances de succès de sa nouvelle politique de GRH s'amenuiser de manière significative.

Conclusion

En conclusion, le cas de Go Sport donne à voir une situation typique de comportement mimétique dans le champ économique. Nous l'avons vu, il semble délicat de se prononcer sur les motivations réelles du choix de cette enseigne d'aligner sa politique de GRH sur celle de

¹⁷ Cf. Delery & Doty (1996) qui distinguent les perspectives universelle, contingente et configurationnelle.

¹⁸ Cf. notamment Welbourne & Andrews (1996) ainsi que Youndt & al. (1996).

¹⁹ Certains auteurs s'appuient par exemple sur la typologie des stratégies génériques définie par Porter (1980, 1985) qui distingue la stratégie de concentration, la stratégie de différenciation et la stratégie de domination par les coûts.

²⁰ Dans l'article de Delery & Doty (1996), l'« internal employment system » est opposé au « market-type employment system ».

Décathlon. Entre « imitation rationnelle », devant permettre d'aboutir à de meilleures décisions, et comportement moutonnier imputable à une direction en quête de légitimité, supposée rendre des comptes sur sa gestion d'une situation de crise, diverses interprétations sont permises (et ce d'autant plus qu'on ne sait souvent qu'a posteriori si une décision était meilleure qu'une autre). En revanche, un deuxième élément de conclusion relatif aux conditions de réussite des stratégies mimétiques mérite d'être développé. Si, comme l'ont évoqué certains auteurs, la « capacité d'absorption » d'une organisation est un facteur clé de succès dans les comportements mimétiques, le cas de Go Sport tend à mettre en exergue l'idée que ce qui est bon pour une organisation ne l'est pas mécaniquement pour une autre. L'étude des relations concurrentielles entre cette enseigne et le leader du secteur, Décathlon, tend en effet à montrer que le salut de l'imitateur dépend autant du degré de cohérence entre le modèle imité et la nature profonde de l'imitateur, que de la qualité intrinsèque du modèle imité.

Bibliographie

APEC. (2008). La promotion interne et les cadres. Séminaire d'échange APEC / GDR Cadres, *Les études de l'emploi cadre*, Paris.

Arthur, W.B., (1989). Competing technologies, increasing returns and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, 99, 116-131.

Bikhchandani, S., Hirshleifer & D., Welch, I. (1998). Learning from the behavior of others: conformity, fads, and informational cascades. *Journal of Economic Perspectives*, 12, 151-170.

Boussemaid, B. (2008). *La richesse des Mulliez. Exploitation du travail dans un groupe familial*. Auchy-lez-Orchies : Editions Estaimpuis.

Dalla Pria, Y., & Leroux, N. (in press 2010). Fidéliser par la promotion : un modèle toujours attractif dans la grande distribution. In Bouffartigue, P., Gadea, C., Pochic, S. (dir.) *Les cadres dans les dynamiques sociales. Quelle crise des classes moyennes ?* Paris : Armand Colin.

Delery, J.E., & Doty, D.H., (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.

DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Gage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Ehrenberg, A. 1995 (1991). *Le Culte de la performance*. Paris : Hachette Littérature.

Gasparini, W., & J. (2008). Vendre et se vendre. Dispositions et compétences des vendeurs d'articles de sport. *STAPS*, 82(4), 43-56.

Gaulejac (de), V., (2005). *La société malade de la gestion*. Paris : Seuil.

- Granovetter, M. (1978). Threshold models of collective behavior. *American Journal of Sociology*, 83, 1420-1443.
- Greve, H. R. (1998). Managerial Cognition and the Mimetic Adoption of Market Positions: What You See is What You Do. *Strategic Management Journal*, 19(10), 967-988.
- Hedstrom, P. (1998). Rational Imitation. In Hedstrom, P. & Swedberg, R. (eds), *Social Mechanisms*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Hidri, O., & Bohuon, A. (2008). Faire du sport pour être embauché ? Logiques et pratique de recrutement du personnel commercial chez Décathlon. *STAPS*, 82(4), 57-70.
- Haunschild, P. R. (1993). Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity. *Administrative Science Quarterly*, 38, 564-592.
- Haveman, H. A. (1993). Follow the Leader: Isomorphism and Entry Into New Markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627.
- Le Bon, G (1975). *La psychologie des foules*. Paris : PUF, Retz - CEPL.
- Merton, R.K. (1968). The Self-fulfilling Prophecy. In *Social Theory and Social Structure*. (pp. 475-490). The New York : Free Press.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organisations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363
- Mouricou, P. (2006). Toujours la même chanson : Les logiques mimétiques des radios musicales françaises. *Revue Française de Gestion*, 32(164), 77-95.
- O'Flaherty, B., & Siow, A. (1992). On the job screening, up or out rules, and firm growth. *Canadian Journal of Economics*, 25 (2), 346-368.
- Philonenko, G., & Guienne, V. (1997). *Au carrefour de l'exploitation*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Piore, M.J., & Doeringer, P. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Adjustment*. New York : Lexington Heath.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competition*. New York : The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining Superior performance*. New York : The Free Press.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, Nov/Dec, 61-78.
- Réau, B. (2009). Les modalités de l'embauche dans une multinationale des loisirs. *ARSS*, 178, 100-113.
- Reynaud, E. & J-D. (1996). La régulation des marchés interne du travail. *Revue française de sociologie*, 37 (3), 337-368.

- Schelling, T.C. (1978). *Micromotives and macrobehavior*. New-York: Norton.
- Schnaars, S. P. (1994). *Managing Imitation Strategies*. New-York: The Free Press.
- Schumpeter, J. (1999). *Théorie de l'évolution économique*. Paris : Dalloz.
- Strang, D., & Macy, M.W. (2001). In search of excellence: fads, success stories, and adaptive emulation. *American Journal of Sociology*, 107, 147-182.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tarde, G. (1993). *Les Lois de l'imitation*. Paris : Kimé.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., & Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 1996, 39 (4), 836-866.
- Welbourne, T.M., & Andrews, A.O. (1996). Predicting the performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39 (4), 891-919.
- White, H.C. (1981). Where Do Markets Come From? *American Journal of Sociology*, 87(3), 517-587.
- White, H.C. (2002). *Markets from Networks. Socioeconomic Models of Production*. Princeton: Princeton University Press.
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.