

Comportement Organisationnel & Concept de Mimétisme

“La plupart des gens ne sont pas eux-mêmes. Leurs pensées sont les opinions des autres, leur vie une imitation, leurs passions une citation.”

Oscar WILDE

Par Anne-Flore MAMAN LARRAUFIE (PhD)

info@semioconsult.com

Après avoir proposé une définition du mot mimétisme, cet article explore la relation entre les comportements organisationnels et le mimétisme. Notre propos n'est pas d'être exclusif sur le sujet mais plutôt de tenter d'introduire certains aspects qui nous semblent pertinents pour l'étude du mimétisme dans le champ des sciences de gestion. La discipline du comportement organisationnel traitant des personnes, des équipes, de l'organisation et de l'innovation au sein d'un environnement spécifique, nous avons choisi de conserver ce cadre pour aborder la question du mimétisme.

N'hésitez pas à nous contacter si vous avez des questions concernant cette étude : info@semioconsult.com.

Introduction

Quelle que soit la forme qu'il prend, le mimétisme est au cœur des sciences de gestion, qu'il soit implicite ou explicite. Cela découle du fait que l'entité centrale du management est constituée de « personnes » vouées à adopter des comportements mimétiques, comme nous le verrons dans la deuxième partie de cet article.

Une brève présentation des différents sens du mot mimétisme nous amènera à la conclusion que, dans ce processus, les êtres humains peuvent être considérés à certains égards comme des animaux. Cependant, comme nous le verrons plus tard, les animaux deviennent bel et bien des personnes grâce au mimétisme. Ensuite, nous nous concentrerons sur le rôle du mimétisme au sein des équipes, en particulier dans le milieu des affaires où les pratiques comptables sont le témoin de l'existence ou de l'absence de mimétisme dans une entreprise. Enfin, nous présenterons la particularité du mimétisme entre les entreprises dans le contexte spécifique de l'innovation.

Mimétisme, Mimicry & Mimesis

L'utilisation du mot mimétisme remonte à 1637. Il est dérivé du terme grec μιμητικός (mimetikos), « imitatif », lui-même de μιμητος (mimetos), l'adjectif verbal de μιμεῖσθαι (mimeisthai), « imiter ». Il est intéressant de noter que le mot peut être utilisé indifféremment avec *mimicry* (capacité de mimer), mot créé au XIXe siècle par Henry Walter Bates pour décrire le processus de mimétisme chez les animaux.

Deux significations peuvent être identifiées. Appliqué aux êtres humains, le mimétisme désigne la capacité et la tentative volontaires d'une personne de reproduire le comportement, le mode de vie, les désirs, les goûts, etc. d'une autre personne. En biologie, la *mimicry* désigne la ressemblance que certains animaux et plantes présentent avec d'autres animaux et plantes ou avec les objets naturels parmi lesquels ils vivent. Cette caractéristique leur sert de principal moyen de protection contre les ennemis. Dans certaines autres langues, comme le français, deux mots différents sont utilisés (*mimétisme/camouflage*). Le fait que les deux mots mimétisme et *mimicry* soient étroitement liés, du moins à partir de la racine commune grecque, peut présenter un certain intérêt, puisque comme nous le verrons dans notre développement ultérieur, appliqué aux entreprises, le mimétisme peut être assimilé à la *mimicry* biologique, notamment dans la manière dont les entreprises tentent de se protéger contre leurs homologues... Nous pensons personnellement que les deux mots peuvent effectivement s'appliquer aux êtres humains, qui sont en quelque sorte encore des animaux. Pour éviter toute confusion linguistique, nous utiliserons la plupart du temps le mot grec **mimesis** dans notre article.


L'Homme & la mimésis

Selon René Girard, l'imitation est à l'origine de tout, y compris de la condition humaine : l'Homo Erectus est un bien meilleur imitateur que le singe et cette capacité d'imitation lui permet d'échapper aux instincts tribaux et de progresser. « Sans désirs mimétiques, il n'y aurait ni liberté ni humanité ». Le désir naît de l'imitation, alors que le besoin est inné. Si on veut un objet, c'est parce qu'on a vu quelqu'un d'autre le désirer. Le désir est « médiatisé ». Il apparaît toujours dans ce que Girard appelle le « triangle mimétique », formé par l'objet désiré, le médiateur et le mime du médiateur.

Cependant, le mimétisme, loin d'harmoniser les relations humaines, les rend dangereusement conflictuelles. En effet, lorsqu'il est appliqué aux comportements d'appropriation, le mimétisme conduit inévitablement à la rivalité et à la violence. C'est parce qu'on désire ce que l'autre désire qu'on devient son rival. De plus, la violence étant également une cause d'imitation (mimétisme de l'antagonisme dans la théorie de René Girard), elle peut facilement se propager à tout un groupe humain, même si elle n'a commencé qu'entre deux rivaux. Avec l'utilisation d'armes artificielles, contre lesquelles le processus instinctif d'inhibition du meurtre au sein d'une même espèce animale est impuissant, la violence est devenue mortelle chez les humains. Et comme l'imitation propageait la violence au sein de chaque groupe et d'un groupe à l'autre, la survie même de l'humanité était menacée. Si l'humanité a survécu à cette violence que ses instincts ne pouvaient maîtriser, c'est grâce à un mécanisme particulier : le **bouc émissaire**.

En effet, sous l'effet du mimétisme d'appropriation (désir de ce que l'autre désire) et du mimétisme d'antagonisme (imitation de la violence de l'autre), la violence se propage à toute la population : tout le monde se ressemble et chacun devient le réplica de l'autre pendant ce déchaînement mimétique. Toute différenciation culturelle s'efface. Dans ce monde homogène, une simple différence (taille, couleur de peau, pays d'origine...) suffit à concentrer la violence du groupe sur une seule personne. La malheureuse victime, incapable de soutenir une telle attaque, succombe rapidement à la violence collective.

Cependant, au moment même où la victime meurt, sa mort met fin à la violence du groupe et, à la surprise générale, ramène instantanément la paix. Le soulagement est tel que la victime se retrouve dotée de pouvoirs bénéfiques : elle a sauvé le groupe de la dissolution qui le menaçait. C'est la naissance du sentiment du sacré, une autre question que nous ne traiterons pas dans cet article.



La communauté comprend alors qu'il a failli sombrer dans un danger terrible et décide d'éviter tout stimulus à la violence : rivalités meurtrières, imitation, tous les phénomènes de réplique, etc. Les premiers tabous sont ainsi créés.

De plus, afin d'imposer une paix durable, la communauté décide généralement de reproduire l'action qui a rétabli la paix, mais avec toutes les précautions nécessaires pour ne pas engendrer un nouveau cycle de violence. De nouvelles victimes sont donc sacrifiées, mais elles sont toutes choisies en dehors du groupe social : membres des tribus voisines, prisonniers de guerre... C'est ainsi que les sacrifices rituels ont été créés par un processus mimétique.

Enfin, la communauté grave dans sa mémoire le meurtre originel par la narration de récits qui, tout en rappelant la violence, tentent de la dissimuler en divinisant la victime. Le troisième pilier de toute culture est né : les **Mythes**.

Naturellement, toutes les actions entreprises après la première crise mimétique ne suffisent pas à bannir définitivement la violence. De nouvelles crises surviennent, après lesquelles les gens définissent de nouveaux tabous, sacrifices et mythes... Selon René Girard, ce mécanisme a permis aux sociétés humaines de survivre et a donné naissance, à travers une succession de crises, à l'humanisation et à la culture. Le mécanisme du bouc émissaire est donc « la matrice originelle de la pensée humaine, le creuset dans lequel non seulement nos institutions culturelles mais aussi nos modes de pensée ont été façonnés pas à pas ».

Cependant, ce mécanisme n'a pas été pleinement compris par ceux qui en bénéficiaient. Selon René Girard, les Écritures judéo-chrétiennes ont progressivement mis en lumière l'origine violente de toute société humaine. Les mythes bibliques ont de nombreux points communs avec tous les autres mythes, mais ils présentent trois particularités : ils ne divinisent pas la victime, ils montrent son innocence et ils ne masquent pas le meurtre ou sa tentative. À travers la Bible, nous assistons également à une critique de plus en plus radicale des sacrifices rituels.

La propagation du christianisme a progressivement rendu impossible la mystification des crises mimétiques. La science a pris la place des mythes.

Cependant, suite à la disparition des mythes, les tabous ont également disparu progressivement. Or, ils constituaient la zone tampon la plus puissante entre les rivalités potentielles, dissuadant ainsi les conflits. De nos jours, la rivalité mimétique sévit et est présente dans presque toutes les relations humaines : politiques, économiques, militaires et interpersonnelles (mode, snobisme, consommation...). Selon

Girard, si l'humanité ne renonce pas complètement à la violence, elle peut facilement se détruire elle-même, surtout si l'on considère les moyens de destruction qu'elle possède désormais et les limites écologiques de son champ de bataille...

Dans le cadre des organisations, il ne faut pas oublier que les équipes de direction et les forces vives sont composées d'individus qui seront toujours sujets aux processus mimétiques décrits précédemment (désir mimétique, antagonisme mimétique et violence mimétique).

Cependant, un autre aspect important concerne les processus mimétiques qui se déroulent au sein même des entreprises et entre elles.

Entreprises, équipes & mimèsis

L'imitation est un phénomène répandu parmi les entreprises (Greve, 1998). Quelles explications peut-on donner à cette mimèsis ?

La mimèsis est un comportement économique rationnel dû à la fois à un manque d'information (Pingle, 1995, vol 24) et à une aversion au risque. Dans ce sens, les entreprises et leurs dirigeants choisiront une stratégie d'imitation pour réduire l'incertitude face à une information imparfaite.

La psychosociologie peut également expliquer la mimèsis entre les entreprises : de nombreux dirigeants ont besoin d'être rassurés sur leur capacité d'adaptation, capacité qui repose sur leur croyance dans le mimétisme. Selon la perspective constructiviste, lorsqu'une entreprise croit à la mimèsis, son adaptation à un nouvel environnement sera plus facile, même si elle reste profondément différente de l'entreprise de référence.

Selon le professeur Riveline, le management est profondément lié aux rites, tout comme les interactions entre individus qui naissent avec la faculté de mimèsis décrite par R. Girard. Les comportements ne peuvent être efficaces que lorsqu'ils sont ritualisés. Et une action ritualisée n'est rien d'autre qu'une mimèsis volontairement imposée. Pour exister, un rite doit être suivi par ce que le professeur Riveline appelle une « tribu ». Il doit être soutenu par un mythe pour avoir du sens. Dans le milieu des affaires, les tribus deviennent des équipes, les rites deviennent des méthodes et le mythe devient la raison. Dans ce cadre, les membres de la tribu/équipe ont besoin de reconnaître périodiquement leurs homologues par

des comportements standardisés : la mimésis est la règle sous-jacente. Une nouvelle idée/un nouveau processus ne peut être accepté que si l'ensemble du groupe le considère comme potentiellement imitable.

Dans le monde de l'entreprise, les pratiques comptables constituent la partie visible des règles de mimésis (Scapens, 2005). Ils font partie des règles et routines organisationnelles qui permettent aux membres de l'organisation de donner un sens à leur action et à celle des autres. La mimésis peut être observée dans les processus de routinisation et d'institutionnalisation ainsi que dans la claustration historique. Au fil des années, et grâce au processus de mimésis, certaines routines vont se développer dans les organisations puis, au fil du temps, devenir acquises, voire institutionnalisées. Elles se dissocieront des raisons historiques qui les ont fait naître. Pour illustrer ce processus, une expérience a été menée sur des singes. L'idée est de rassembler dans une cage un certain nombre de singes et d'accrocher au centre de la cage une banane. Lors de la première étape de l'expérience, chaque fois qu'un singe tente d'attraper la banane, les autres sont arrosés d'eau. L'expérience consiste à introduire de nouveaux singes un par un, tout en éliminant un singe original à la fois, de telle sorte qu'au final aucun singe original ne se retrouve dans la cage. Logiquement, dès qu'un singe tente d'attraper une banane, les autres, qui ont compris que s'il le faisait, ils seraient arrosés, l'attaquent. Ce qui est intéressant à noter, c'est qu'à la fin de l'expérience, tous les singes se comportent ainsi, même s'ils ne connaissent pas la raison même pour laquelle le nouvel entrant dans la cage devrait être attaqué. Leur comportement est devenu routinier grâce à un processus mimétique. Ce processus de la mimésis peut être constaté empiriquement dans les entreprises, notamment lorsqu'on considère leurs pratiques comptables (Scapens, 2005).

De la même manière la claustration historique se produit lorsque les pratiques actuelles sont contraintes par des actions passées dont personne ne se souvient et qui n'ont aucun sens aujourd'hui, mais « cela a toujours été fait de cette façon ». Une illustration de ce processus est la largeur des lanceurs de la navette spatiale, qui est limitée par la taille que les routes romaines avaient dans l'Antiquité. Cela vient du fait qu'à l'époque, les routes étaient marquées par les véhicules qui les empruntaient. La largeur des véhicules qui les empruntaient a alors été normalisée et c'est cette même norme qui est encore utilisée pour les véhicules transportant les lanceurs! On ne saurait trouver une conséquence plus absurde de la mimésis lorsqu'elle est utilisée à l'extrême.

L'évolution et la révolution des comportements mimétiques peuvent toutefois se produire. La stabilité de l'organisation ne sera pas nécessairement menacée : « Il peut y avoir des éléments de stabilité dans le changement, et le changement peut être nécessaire pour que les choses restent stables » (Scapens, 2005).

La relation entre l'innovation et la mimésis sera présentée dans la partie suivante.


Entreprises, innovation & mimèsis

En ce qui concerne les organisations, il peut être intéressant d'examiner les processus mimétiques utilisés par les entreprises, en particulier en ce qui concerne les stratégies d'innovation. En fait, de nombreux chercheurs s'efforcent de décrire un modèle d'innovation aux performances supérieures. Cela inclut nécessairement l'idée de mimèsis entre les entreprises (Deroy, 2001) : si un tel processus d'innovation existe et est supérieur, il doit être adopté par un grand nombre d'organisations. Les entreprises essaieraient en fait de reproduire le comportement et les modèles identifiables de l'entreprise de référence. Selon Deroy, deux formes différentes de mimèsis peuvent être identifiées : la *mimèsis étendue* et la *mimèsis fragmentée*. Dans la mimèsis étendue, un modèle unique de supériorité est supposé. Dans ce cas, les entreprises se copient mutuellement en utilisant un réseau d'informations plus ou moins formel (Di Maggio & Powell, 1983). À l'inverse, dans la mimèsis fragmentée, la possibilité de plusieurs modèles efficaces d'innovation est envisagée. Dans ce cas, la mimèsis se produit au sein d'un seul groupe stratégique ou d'une seule industrie. « En d'autres termes, si l'hypothèse néoclassique de marchés parfaits est considérée comme pertinente, nous sommes sous la règle du mimétisme étendu. Au contraire, si les marchés sont imparfaits, le mimétisme fragmenté est la règle ». (Deroy, 2001)

Examinons maintenant dans quelle mesure la mimèsis et les sciences de gestion sont liées.

L'économie industrielle considère implicitement la mimèsis comme un enjeu majeur. Son postulat est que la concurrence entre les entreprises repose en réalité sur la possibilité de la mimèsis. Cela découle du fait que lorsqu'une entreprise met en place un processus innovant, quelle qu'en soit la nature (nouveau produit, nouveau mode de management...), elle fera tout son possible pour retarder et limiter l'imitation de son modèle innovant, tandis que ses concurrents chercheront à l'imiter. Dans ce processus de la mimèsis, la maîtrise de l'information est essentielle. Deux cas extrêmes sont intéressants : si l'information est parfaitement diffusée, l'entreprise innovante sera rapidement imitée et deviendra la nouvelle entreprise de référence dont nous avons parlé. À l'inverse, en l'absence de diffusion de l'information, seule l'entreprise innovante disposant d'un modèle supérieur restera sur le marché en situation de monopole, aucun autre concurrent ne pouvant l'imiter.

Selon la théorie fondée sur les ressources, la mimèsis ne peut pas être considérée comme un avantage concurrentiel à part entière. Son principal postulat est qu'une entreprise détiendra un avantage concurrentiel grâce au caractère unique et non transférable de ses actifs, de ses valeurs, etc. Ainsi, la mimèsis n'est pas seulement sans rapport avec l'avantage concurrentiel, mais les deux concepts sont antinomiques.



Toutefois, en sciences de gestion, l'existence de la mimésis est une évidence : on peut observer des régularités communes lorsque les entreprises innover. Ces régularités sont appelées « schémas d'innovation ». La conséquence directe de ces régularités est qu'aucun écart n'est accepté : tout comportement déviant est exclu. D'une certaine manière, cela signifie que la mimésis joue contre l'innovation elle-même. Pour résumer, les chercheurs en management essaient généralement de décrire aussi précisément que possible le(s) modèle(s) d'innovation efficace(s). Ensuite, les modèles qu'ils ont conçus peuvent être utilisés comme lignes directrices par n'importe quelle entreprise, devenant une norme qui peut finir par constituer un obstacle au développement de nouveaux processus innovants.

Un phénomène intéressant est ce que j'appellerais l'« auto-mimésis », c'est-à-dire la reproduction par une entreprise de ses comportements passés. Ceci est clairement soutenu par la théorie de « l'aversion au risque » et le sentiment de confort qu'elle procure à la direction. C'est aussi une manière défensive de lutter contre la peur de l'inconnu. Cependant, cela suppose également l'acceptation de ne pas être innovant.

Conclusion

Dans cet article, nous avons essayé de présenter une vision assez globale de la mimésis dans le monde de l'entreprise, en nous concentrant plus particulièrement sur les personnes et leur destin mimétique. Nous avons clairement montré comment la mimésis peut être un aspect positif dans le monde des affaires, mais aussi comment elle peut être néfaste (doit être néfaste pour Girard) à la fois pour les personnes et pour les entreprises.

D'autres aspects de la mimésis auraient pu être étudiés, par exemple la relation entre émotions et mimésis dans un environnement de travail, la mimésis dans les pratiques commerciales ou dans la négociation. Si la mimésis n'est pas si évidente dans le monde des affaires, elle l'est dans d'autres domaines tels que les forces armées, le sport, la musique et ainsi de suite, où les normes sont fortes et souvent inaltérables. Des études empiriques pourraient donc être menées dans ces environnements particuliers afin de mieux comprendre « ce qui pousse les gens à vouloir être l'autre... ».

* *Bibliographie*

- Deroy, Xavier, 2001, “Specificity and mimetism for innovative firms”, Reims Management School.
- DiMaggio, P.J, and Walter W. Powell, 1983, “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”. *American Sociological Review*, 48.
- Girard, René, 1982, “Le Bouc Emissaire”. Ed. Grasset & Fasquelle
- Greve Heinrich R., 1998, “Managerial Cognition and the Mimetic Adoption of Market Positions: What You See is What You Do.”, *Strategic Management journal*, Oct.
- Maurel, Olivier, 2006, “Essais sur le mimétisme”. Ed. L’Harmattan, coll. Crise et Anthropologie de la relation.
- Pingle, Mark, 1995, « Information Versus Rationnality : An Experimental Perspective On Decision Making”, *Journal of socio-economics*, summer, vol 24.
- Riveline, Claude, 1993, “La Gestion et les Rites”, *Annales des Mines*, Dec.
- Scapens, Robert W., 2005, “Understanding management accounting practices: A personal journey”, *The British Accounting Review*, 38.

SémioConsult® est un cabinet de conseil de renommée internationale, spécialisé dans la stratégie de gestion de marque et l'expérience client, en particulier dans la mise en œuvre d'une stratégie de création de valeur pour les clients. Le cabinet accompagne les entreprises privées et publiques tout au long de leur transformation vers la C-Centricity (centrée sur le client) et la création de valeur en maintenant une image de marque forte. Ses clients proviennent de secteurs variés, allant du luxe à la culture, en passant par le sport et l'aéronautique.

Pour plus d'informations: www.semioconsult.com