

Mimétisme et stratégie

Apports de René Girard à la compréhension du mimétisme inter-organisationnel et au champ de la stratégie d'entreprise

Sameh Ben Ammar

Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Bizerte - Tunisie

samehbenammar@gmail.com

Karim Ben Kahla

Ecole Supérieure de Commerce de Tunis - Tunisie

Résumé :

Le mimétisme inter-organisationnel joue un rôle important dans de nombreuses théories des organisations sans avoir pour autant fait l'objet d'une conceptualisation bien développée. L'objectif de cet article est d'améliorer la compréhension du phénomène de mimétisme inter-organisationnel en faisant appel à la théorie mimétique de René Girard. Notre travail s'inscrit largement dans le cadre d'une exploration théorique. En effet, Nous cherchons à explorer le mimétisme inter-organisationnel en faisant appel à une recherche interdisciplinaire. Sans réfuter les apports de la théorie néo-institutionnelle, de la théorie des conventions, des travaux sur l'apprentissage organisationnel, des travaux sur la diffusion des innovations et de l'approche basée sur les ressources, la transposition de la thèse girardienne au comportement des organisations nous a permis d'intégrer de nouvelles variables jusqu'ici ignorées par les chercheurs en stratégie: le désir mimétique, la distance entre le sujet et le modèle, la rivalité mimétique et la crise mimétique.

Mots-clés : mimétisme, théorie mimétique, stratégie, désir mimétique, rivalité mimétique.

Mimétisme et stratégie

Apports de René Girard à la compréhension du mimétisme inter-organisationnel et au champ de la stratégie d'entreprise

Introduction

Longtemps stigmatisé dans la littérature « stratégique », le mimétisme inter-organisationnel joue un rôle important dans de nombreuses théories des organisations. En effet, cette notion est absente chez les pères fondateurs de la “corporate strategy” que sont Ansoff, Porter et Mintzberg. Dans la littérature stratégique, on met l’accent sur la différenciation pour créer et préserver un avantage concurrentiel et on considère l’imitation comme un non sens stratégique (Johnson, 2005), une vraie stratégie n’étant pas imitable (Porter, 1996). Dans les théories des organisations, plusieurs courants font appel au mimétisme pour décrire et expliquer le comportement des entreprises. Ainsi, les travaux sur l’innovation et particulièrement les théories de la diffusion mettent l’accent sur le rôle important de l’imitation (Schumpeter 1935, Levitt 1966, Rogers 1983). Les théories de l’apprentissage organisationnel préconisent que les organisations en copient d’autres et apprennent ainsi des autres grâce à un processus de vicarious learning (Levitt et March, 1988). La théorie des conventions met l’accent sur la dimension sociale de l’imitation. En présence de situations d’incertitude, et devant des vides rationnels, les individus vont s’aligner sur un modèle considéré comme raisonnable ou comme normal (Gomez, 1996). De même, les théories néo-institutionnelles, en intégrant des dimensions à caractère social et psychologique utilisent le terme d’isomorphisme pour décrire la convergence entre entreprises qui résulte de l’imitation expliquée entre autres par un mimétisme naturel comme réponse à l’incertitude (Dimaggio et Powel, 1983). La notion d’imitation est aussi capitale dans l’approche basée sur les ressources; la création d’un avantage concurrentiel durable se base sur la capacité à disposer d’actifs stratégiques spécifiques correspondant à des ressources et compétences non imitables par les concurrents (Barney, 1991).

Aujourd'hui, l'imitation commence à prendre de l'avancée dans les études managériales (Ordanini et al., 2008). Des recherches récentes explorent l'imitation comme stratégie (Posen et al. 2013, Csaszar et Siggelkow, 2010; Ethiraj et Zhu, 2008; Rivkin 2000). Ces travaux restent cependant fragmentés partant d'optiques différentes et portant sur des niveaux d'analyse différents (Mouricou, 2009 ; Ordanini et al., 2008).

Ainsi, le mimétisme inter-organisationnel recoupe différents courants des théories des organisations sans avoir pour autant fait l'objet d'une conceptualisation développée. Dans d'autres champs disciplinaires, l'imitation a fait l'objet d'une plus grande investigation théorique. Dans son travail pionnier, « les lois de l'imitation », le sociologue Tarde (1895) affirme que l'imitation est l'âme élémentaire de la vie sociale et que des forces magnétiques poussent les gens à se copier les uns les autres sans même s'en rendre compte. Plus récemment, l'anthropologue français Girard (1972) considère que tout comportement humain implique une dimension d'imitation.

René Girard a développé la théorie mimétique dans le domaine de l'anthropologie pour expliquer et comprendre le comportement des individus, l'évolution des sociétés et l'émergence des cultures. Dans cette théorie, le mimétisme est au cœur de l'humain et peut être explicatif de tous ses comportements (Girard, 1972).

Quasiment absente du champ du management stratégique, la théorie mimétique constitue une grille de lecture intéressante pour la compréhension des comportements mimétiques. Elle stipule qu'on peut considérer cette aptitude à l'imitation qui vient du plus essentiel de l'être humain (Girard, 1972), comme un principe fondamental de la compréhension de tous les comportements individuels et de groupe. Se pose alors la question suivante : Pourquoi les stratèges se livrent-ils au comportement mimétique? Quel serait l'apport de la théorie mimétique de Girard dans la compréhension du comportement mimétique des organisations ? L'objectif de cet article est d'améliorer la compréhension du phénomène de mimétisme en faisant appel à la théorie mimétique de Girard. Notre travail s'inscrit largement dans le cadre d'une exploration théorique. Celle-ci consiste à « opérer un lien entre deux champs théoriques (au minimum) jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs ou entre deux disciplines » (Charreire et Durieux, 1999). En effet, nous cherchons à explorer le mimétisme inter-organisationnel en faisant appel à une recherche interdisciplinaire. C'est ainsi que dans notre construction théorique nous essayons de cerner ce phénomène en faisant appel à des théories issues du management stratégique, de la sociologie des organisations et de

l'anthropologie. Nous présenterons dans une première partie une revue de la littérature managériale relevant du mimétisme inter organisationnel. La seconde partie est consacrée à la théorie mimétique de Girard. Les apports de Girard viennent compléter notre revue de la littérature et combler les limites identifiées pour nous permettre d'aboutir à un nouveau modèle de conceptualisation des stratégies mimétiques des entreprises dans un cadre sectoriel.

1. UNE REVUE DE LA LITTERATURE MANAGERIALE

Plusieurs études empiriques ont porté sur le comportement mimétique des organisations. Comportement mimétique dans le choix d'une décision de diversification (Fligstein, 1991), les décisions d'entrée sur de nouveaux marchés (Haveman, 1993, Demil et Lecocq, 2006), le choix des stratégies d'acquisition (Haunschild, 1993), le choix d'un banquier d'affaires comme conseiller lors d'une acquisition (Haunschild et Miner, 1997), l'introduction de produit nouveau (Asaba et Lieberman, 1999), la formation des alliances dans l'industrie automobile (Garcia et Nohria, 2002), l'adoption de nouvelle forme organisationnelle (Lee et Pennings, 2002), l'adoption de position sur un marché (Grève, 2005), ou encore la décision d'entrée en programmation d'un nouveau disque dans les radios musicales françaises (Mouricou, 2006). Nous constatons que dans plusieurs des travaux sus cités, les termes imitation et mimétisme sont utilisés de manière confondue. Dans la distinction faite par Baudonnière (1997), la différence entre les deux concepts revient à l'intentionnalité. L'imitation relèverait d'un comportement volontaire, intentionnel alors que le mimétisme serait un réflexe adaptatif. L'objectif étant, ici, de comprendre le phénomène dans sa globalité, nous considérons toute reproduction du comportement d'un modèle qu'elle soit volontaire ou inconsciente comme un comportement mimétique.

Dans la compréhension du mimétisme, ces études convergent quant au contexte favorable à l'imitation que nous présentons en premier lieu. Les divergences sont plus observables dans les motivations sous-jacentes au mimétisme qui sont avancées et dont nous proposons une synthèse en deuxième lieu.

1.1. UN CONTEXTE FAVORABLE A L'IMITATION

Bien que les apports relatifs aux différents travaux portant sur le mimétisme inter-organisationnel restent fragmentés, nous pouvons cerner des points de convergence liés au contexte présentant des conditions où le mimétisme inter organisationnel est plus observable.

Dans un contexte d'incertitude, où il serait difficile de prédire les conséquences des décisions prises, les organisations tendent à s'imiter les unes les autres. Les processus mimétiques auraient plus d'intérêt dans un environnement caractérisé par l'incertitude ou l'ambiguïté; où peu de décisions ont des conséquences prévisibles (Lieberman et Asaba, 2006). L'approche institutionnelle s'inscrit dans ce contexte. En effet, la thèse principale de DiMaggio et Powell (1983) est que dans des conditions d'incertitude, les décideurs organisationnels, incapables de prédire avec précision les conséquences de leurs choix, sont amenés à chercher la solution en imitant les autres organisations de leur environnement. L'isomorphisme mimétique serait le résultat de la recherche d'une réponse à l'incertitude perçue (Galaskiewicz et Wasserman 1989, Haverman et Heather 1993, Lieberman et Asaba 2006). De même, dans la théorie des conventions s'imiter ou imiter ce que l'on croit être le comportement normal est la solution raisonnable à l'incertitude. Gomez suggère que l'étude des mimétismes rationnels permet de comprendre comment se créent ou se dissipent des formes communes de normalisation des comportements dans un contexte d'incertitude (Gomez, 1997).

Une rivalité intense entre les firmes peut amener celles-ci à adopter un comportement mimétique afin de maintenir leur position ou de neutraliser les actions agressives des rivaux et donc pour limiter la rivalité (Lieberman et Asaba, 2006). Cette rivalité serait d'autant plus importante que les firmes ont des dotations en ressources et des positions sur le marché comparables. La compétition intense serait donc un terrain favorable à l'imitation qui permettrait alors d'atténuer et de réguler la rivalité (Lieberman et Asaba, 2006).

Le contexte est plus favorable à l'imitation et les actions adoptées par les firmes sont contagieuses lorsque les acteurs leur prêtent attention et que ces pratiques sont observables (Greve, 1998). L'observabilité traduit l'existence d'informations relatives à la pratique ayant affecté la firme potentiellement imitatrice de cette pratique (Greve, 1998). Plus les firmes ont la possibilité d'observer et d'interpréter les informations relatives aux pratiques des autres organisations, plus elles sont aptes à agir par mimétisme en imitant ces pratiques. Les technologies de l'information et l'injonction de transparence jouent ici un rôle de première importance. A l'inverse, plus la stratégie est complexe, en termes de nombre de décisions qu'elle implique et d'interaction entre ces décisions moins elle sera imitable (Rivkin, 2000, Ethiraj et Zhu, 2008).

Une forte imitabilité des ressources favorise également le comportement mimétique. Les entreprises ayant des dotations en ressources très différentes peuvent ne pas avoir la

possibilité de copier les pratiques des autres même si elles ont les mêmes conditions environnementales. Ceci est expliqué par le fait que l'adoption de la pratique ou de la stratégie est contrainte par le niveau actuel des ressources (Lieberman et Asaba, 2006). Cette idée trouve son fondement dans les travaux de l'approche basée sur les ressources. Elle préconise que les entreprises sont tenues de posséder des ressources qui leur soient spécifiques, robustes, non substituables et non imitables pour avoir un avantage concurrentiel soutenu et durable (Barney, 1991). Ainsi, moins les ressources de chaque entreprise lui sont spécifiques et plus l'imitation de ses actions stratégiques par les autres serait possible.

1.2. UNE EXPLICATION DU MIMÉTISME INTER ORGANISATIONNEL

A partir de notre revue de la littérature, nous proposons d'une manière synthétique de comprendre les motivations des stratèges qui copient les décisions et les pratiques des autres. Ainsi, nous identifions un ensemble de motivations à dominante économique dont l'élément central est la recherche de performance et de retombées positives et les motivations à caractère de socialisation dont l'élément central est la recherche de légitimité et de reconnaissance/identité sociale.

Confortant l'idée que toute forme d'imitation doit avoir un sous-bassement rationnel donc économique et calculatoire (Lieberman et Asaba, 2006), les motivations à dominante économique regroupent la recherche de performance et le maintien de la position concurrentielle. Pour la recherche de performance, la principale origine de l'imitation réside dans la recherche de retombées positives en termes d'efficacité économique. Dans la diffusion des innovations, l'imitation est l'un des conducteurs essentiels car elle est considérée par les entreprises imitantes comme une stratégie qui permettrait de tirer profit des retombées de l'innovation sans avoir à prendre les risques qui lui sont reliés. Une entreprise adopte une innovation lorsque compte tenu des informations disponibles, elle est jugée profitable (Pupion et Leroux, 2006). Elle permet non seulement de limiter les coûts liés à la recherche et au développement mais aussi de profiter du travail d'éducation du consommateur réalisé par l'entreprise innovante (Schnaars, 1994). Elle peut même permettre au suiveur de surpasser le leader sur le marché et de générer suite à une imitation imparfaite de meilleures performances (Posen, et al. 2013). De même les théories de l'apprentissage organisationnel mettent en évidence un apprentissage indirect des expériences des autres en vue de minimiser

les coûts, d'économiser les dépenses de recherche afin de réduire l'incertitude (Levitt et March, 1988) et de gagner en termes de temps de réaction sur son marché.

Le maintien de position concurrentielle est une motivation qui pousse les entreprises confrontées à une forte rivalité concurrentielle à considérer l'imitation comme une réponse pour atténuer la rivalité et le risque (Lieberman et Asaba, 2006). Elles vont s'imiter mutuellement afin de neutraliser les actions agressives des rivaux et maintenir leurs positions relatives. En effet, dans des conditions de compétition intense, les entreprises ont généralement tendance soit à poursuivre une stratégie de différenciation ou d'homogénéisation (Deeplouse, 1999, Haveman, 1997). Le choix de l'imitation peut constituer une stratégie d'homogénéisation qui consiste à s'aligner sur le comportement du rival afin de réduire l'intensité de la compétition et le risque qui lui est associé. Ceci est notamment le cas en situation d'homogénéité des ressources et de positions sur le marché comparables. En effet, dans l'approche basée sur les ressources, on considère que la préservation de l'avantage concurrentiel qui découle des ressources et compétences spécifiques de l'entreprise dépend largement de leur non imitabilité (Barney, 1991). Dans cette situation, s'aligner sur le comportement des autres peut renforcer une collusion tacite (Lieberman et Asaba, 2006). Le suiveur garantit qu'aucun ne sera meilleur ou pire et que les capacités compétitives resteraient équilibrées.

Ces motivations à dominante économique et qui sont plutôt extrinsèques ne sont pas les seules. Dans plusieurs situations l'adoption d'un comportement mimétique répond plutôt d'une optique sociologique.

Les motivations à dominante sociologique sont plutôt tournées vers la recherche de légitimité. Dans le cadre de l'approche néo-institutionnelle, le mimétisme permet de construire une légitimité au sein de son champ organisationnel. Une stratégie d'entreprise est légitime lorsqu'elle est acceptée dans son champ organisationnel (Aldrich et Fiol, 1994, DiMaggio et Powell 1983, Scott, 1995). Confrontées à un environnement incertain, les entreprises se modélisent par rapport à d'autres en s'inscrivant dans un processus d'isomorphisme mimétique. C'est ce qui leur donne une image plus légitime dans leur champ. Des entreprises imitent un comportement légitime aussi bien lorsque l'information dont elles disposent indique de bons ou de mauvais choix (Barreto et Baden Fuller, 2006).

Dans une optique sociologique, les néo-institutionnalistes généralisent des motivations symboliques et rituelles plutôt que rationnelles (Lieberman et Asaba, 2006). Dans le même

ordre d'idées, levinthal et March (1981) soulignent que lorsqu'un ensemble d'acteurs sociaux adopte un comportement, il sera considéré comme institutionnalisé et d'autres acteurs sociaux seraient incités à l'adopter sans trop se poser de questions.

Selon Suchman (1995), la légitimité est une perception généralisée que les actions d'une entité sont désirables, convenables et conformes à un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit. Il distingue trois formes de légitimité qualifiées de légitimité pragmatique, légitimité morale et légitimité cognitive. Chacune d'elles repose sur une dynamique particulière. La légitimité pragmatique repose sur la satisfaction des intérêts des partenaires immédiats. Conformément à la théorie néo-institutionnelle, cette légitimité pragmatique se base sur la nature coercitive des institutions. Copier le comportement des autres afin de se doter d'une légitimité pragmatique est proche de la légitimité recherchée par l'adoption d'un isomorphisme coercitif tel qu'il est décrit par la théorie néo institutionnelle. La légitimité morale reflète une évaluation normative de l'organisation et de ses activités. Elle repose sur le jugement que le comportement de l'organisation est ce qu'il fallait faire (Suchman, 1995). Elle se forme sur la base de l'obligation sociale des agents, liée au mécanisme normatif qui prescrit les actions sociales à entreprendre (Scott, 2004). L'organisation en quête de légitimité normative serait amenée à se conformer à un ensemble de normes et de valeurs partagées par les membres de son champ organisationnel. Elle suivrait un processus d'isomorphisme normatif (Dimaggio et Powel, 1983). Cette forme de mimétisme a également été avancée dans la typologie d'Orléan (2001)¹. Il considère le mimétisme qui cherche l'approbation du groupe dans lequel est inséré l'individu comme mimétisme normatif. Il s'agit de respecter les croyances, et les normes spécifiques à la communauté dans laquelle on se trouve. Dans la théorie des conventions l'accent est également mis sur la dimension sociale de l'imitation. Elle postule que l'individu se trouvant dans un contexte social et culturel, est influencé par ce que font les autres et peut les imiter de manière rationnelle. En effet, en présence de situations d'incertitude, et devant des vides rationnels, les individus vont s'aligner sur un modèle considéré comme raisonnable, comme normal (Gomez, 1996).

La légitimité cognitive stipule que l'entreprise adopte des pratiques comprises et acceptées par son environnement (Suchman, 1995). Elle adopte ces pratiques pour améliorer sa

¹ Etudiant le comportement des investisseurs sur les marchés financiers, Orléan distingue entre le mimétisme informationnel, le mimétisme autoréférentiel et le mimétisme normatif.

réputation (Bourgeois, 2006). Ainsi, les acteurs cherchent à se conformer aux systèmes de croyances et aux schémas culturels selon les pressions sociales exercées sur l'organisation et non selon les pressions rationnelles (Scott, 2004). Le mécanisme caractérisant cette recherche de légitimité est l'imitation de l'organisation perçue comme référent ou modèle à suivre.

L'étude du mimétisme inter organisationnel, tel qu'il a été abordé par différentes théories des organisations, montre que c'est un phénomène très répandu, qu'il peut revêtir différentes formes et avoir différentes explications. Sa compréhension ne peut se limiter à l'une de ces théories. Ainsi, nous avons cherché à puiser dans différents travaux ayant essayé de l'expliquer ou lui ayant recouru pour expliquer certaines pratiques managériales.

D'un autre côté, et à la lumière de notre revue de la littérature nous pouvons mettre l'accent sur deux principales limites que nous attribuons aux travaux présentés. Dans l'étude des motivations sous jacentes au comportement mimétique, nous avons pu converger d'un ensemble de motivations à dominante économique comme explication essentielle du comportement mimétique des entreprises vers des motivations à dominante sociologique où il ne s'agit plus d'acteurs calculateurs mais ayant des convictions que les pratiques des autres sont les bonnes. Ceci conforte l'idée que certains comportements mimétiques peuvent être un phénomène culturel. La dimension culturelle et anthropologique est cependant très peu prise en compte. C'est la première limite principale que nous attribuons aux travaux « managériaux » portant sur le mimétisme.

La deuxième limite principale que nous soulignons, dans ces travaux ayant largement étudié le mimétisme inter-organisationnel, est que la majorité de ces travaux porte sur un niveau macro ou encore méso de l'analyse, très peu se focalisent sur le niveau micro (individuel). Le stratège et ses spécificités sont très peu étudiés et son rôle, pourtant déterminant selon Mintzberg et al. dans la stratégie et donc dans le choix d'imiter ou non et dans la forme de mimétisme adopté, est très peu pris en compte. Nous pensons que nous pourrions mieux comprendre le mimétisme inter-organisationnel en comprenant mieux le comportement mimétique du dirigeant stratège. En effet, d'après les théories managériales et principalement les travaux de Mintzberg et al., le mimétisme inter-organisationnel pourrait être compris par l'intermédiaire de l'analyse de l'intention du dirigeant stratège et d'après Girard, dont nous présentons la théorie dans la partie suivante, le stratège n'agirait pas indépendamment d'un modèle qu'il chercherait à imiter.

Ainsi, pour comprendre en profondeur le comportement mimétique des stratèges et en prenant en considération la dimension culturelle et anthropologique, nous puisons dans la théorie mimétique de Girard.

2. LA THEORIE MIMETIQUE DE RENE GIRARD

René Girard, penseur, philosophe et anthropologue français, considère que l'homme est avant tout un animal mimétique. Toute la réflexion girardienne repose sur l'importance de l'imitation dans le développement humain. Cette imitation ne répond pas d'un calcul préalable. Il s'agit plutôt d'une propension naturelle à imiter qu'on retrouve chez tous les humains. Cette propension à imiter ne concerne pas forcément un acte ou la possession d'un objet, mais une intention. Selon Girard, nous imitons non pas l'acte entrepris par le modèle en tant que tel mais plutôt l'intention même d'agir dans un sens plutôt qu'un autre. C'est dans ce contexte que Girard parle de désir mimétique : imitation d'un désir, d'une intention.

La théorie mimétique de Girard repose sur trois grands axes : le désir mimétique, la rivalité mimétique et la crise mimétique aboutissant au mécanisme sacrificiel.

2.1. LE DESIR MIMETIQUE

Pour Girard, le désir est fondé sur une relation triangulaire où l'accent est mis sur le rôle du modèle médiateur. Il s'agit d'un schéma triangulaire : sujet-modèle-objet. Le désir naît ici de l'imitation : c'est le modèle qui joue le rôle de médiateur et de révélateur du désir. Il désigne au sujet ce qu'il faut désirer. En fait, le sujet est en fascination pour le modèle. Il lui reconnaît la possession de quelque chose dont il est démuné et va chercher à l'imiter spontanément.

Ce schéma triangulaire donne naissance à deux types de désir. En effet, Girard distingue entre deux modèles de désir qu'il nomme « médiation externe » et « médiation interne ». Cette distinction est faite sur la base d'une variable importante qui est la distance qui sépare le sujet de son modèle. Elle donne lieu à un désir sans rival parce qu'il n'y a pas de contact entre le modèle et l'imitateur et un désir qui suscite la rivalité car il est directement empreint de l'objet du rival.

La médiation est externe lorsque la distance entre le sujet et son modèle est tellement grande qu'il n'existe aucune interaction entre les deux. Cette distance n'est pas forcément une question de distance physique, d'éloignement géographique, elle tient surtout à la nature des différences sociales, culturelles et intellectuelles qui séparent sujet et modèle. « *Bien que*

l'éloignement géographique puisse en constituer un facteur, la distance entre le médiateur et le sujet est d'abord spirituelle » (Girard, 1961, p.22).

La médiation est interne lorsque le sujet est en contact direct avec son modèle. Ils partagent un même environnement, ils interagissent. Dans cette interaction une réciprocité va naître entre sujet et modèle où chacun devient pour l'autre un modèle. En effet, la convergence des désirs sur un même objet ne fait qu'intensifier ces désirs et déclencher la chaîne mimétique. C'est la médiation interne qui est considérée par Girard désir mimétique. Et ce désir est un désir qui suscite la rivalité.

Girard accorde une préférence pour le terme « mimésis » à la place du terme imitation. Et, il identifie une mimésis d'apprentissage et une mimésis d'appropriation. Terme grec utilisé en premier lieu par le philosophe Aristote, « mimésis » renvoie, selon Girard, à la face conflictuelle de l'imitation et la rend concevable alors que le terme imitation est utilisé par les théoriciens modernes en limitant sa portée aux conduites qui relèvent de l'apparence et du paraître et correspond généralement à une volonté d'apprentissage.

La mimésis d'apprentissage est considérée comme de « *la bonne imitation* ». Elle permet par un comportement mimétique de s'imprégner de nouvelles pratiques; C'est sur elle que repose tout ce qui relève de l'apprentissage, l'éducation, et l'initiation. C'est aussi elle qui permet l'apprentissage social et culturel. *Pour Girard, « Personne ne peut se passer de l'hyper mimétisme humain pour acquérir les comportements culturels, pour s'insérer correctement dans la culture qui est la sienne».* (Girard, 1978, p. 314). Bien qu'appartenant à un même monde, la distance qui sépare le sujet du modèle est symboliquement grande. Cette imitation peut être considérée comme « bonne imitation » car elle ne cache pas des conduites acquisitives et elle permet une coopération sujet-modèle.

La mimésis d'appropriation met en relief des conduites acquisitives. « *Si le mimétique chez l'homme joue bien le rôle fondamental que tout désigne pour lui, il doit forcément exister une imitation acquisitive ou si l'on préfère une mimésis d'appropriation dont il importe d'étudier les effets et de peser les conséquences* ». (Girard, 1978, p. 17). Imiter l'autre c'est vouloir s'approprier ce qu'il possède, pas forcément sous forme d'objet mais souvent sous forme d'être qu'on désire acquérir. C'est la dimension acquisitive de l'imitation qui en fait aussi la dimension conflictuelle. En effet, le modèle que le sujet cherche à imiter devient aussi un obstacle à la possession de l'objet et par la suite devient un rival. Ainsi, dans le cas de mimésis d'appropriation, le désir mimétique entraîne forcément une rivalité mimétique.

2.2. LA RIVALITE MIMETIQUE

Le mimétisme à la lumière de la thèse de Girard engendre une rivalité susceptible de provoquer une violence réciproque qui peut se propager à toute la communauté. C'est dans le cas d'imitation acquisitive que la rivalité est conséquente au désir mimétique. Et c'est là l'un des grands apports de Girard. Cette rivalité ne résulte pas d'une convergence accidentelle des deux désirs sur un même objet. En effet le sujet désire l'objet parce que le modèle (devenu rival) lui même le désire et vice versa. Girard parle dans ce cadre de rapports de doubles. Il met en relief une théorie du modèle obstacle. Pour lui, le désir mimétique engendre des interférences mimétiques. En d'autres termes, sujet et médiateur jouent chacun dans la rivalité tous les rôles successivement et simultanément et il n'y a plus de position distincte. Il y a un effacement de toute différence, chacun devient à la fois sujet et modèle et dans les deux cas rival. L'identité devient parfaite, les deux protagonistes deviennent interchangeable. Chacun devient pour l'autre « le double monstrueux » (Girard 1972). Ceci provoque une intensification de la lutte entre les deux protagonistes, une réciprocité violente.

Il y a une frustration, un sentiment de fascination puis de haine, d'envie vis-à-vis du rival. Afin d'expliquer la violence réciproque entre les deux protagonistes, Girard utilise la notion de double bind (empruntée à la psychologie de Bateson). Le sujet est incapable d'interpréter correctement le double impératif qui vient de l'autre : en tant que modèle « imite-moi » et en tant que rival « ne m'imites pas ». « *Le mimétique du fait même que sans lui être étranger, il précède le langage et le déborde de tous côtés, permet d'universaliser le principe du double bind ...et d'introduire du même coup le principe de feed back et la menace du runaway dans tous les rapports inter individuels* » (Girard, 1978, p. 318).

Sur le plan de la concurrence internationale, nous pouvons trouver un exemple illustratif de ce double bind, celui de l'imitation de l'économie nippone par rapport à l'économie occidentale. L'économie occidentale qui a désigné l'objet d'imitation pour l'économie nippone et qui l'a encouragée car elle y voyait une reconnaissance de sa supériorité et de son avancée technologique et économique fait tout d'un coup obstacle à cette imitation en mettant en place des interdits et des barrières pour limiter l'imitation. C'est parce que le sujet devient rival et parce que les distances entre les deux se réduisent que le modèle passe du message « imite-moi » au message « ne m'imites pas ». La mimésis d'appropriation se transforme en mimésis d'antagonistes qui n'est que l'imitation de la violence de l'autre. « *La violence est*

un rapport mimétique parfait donc parfaitement réciproque. Chacun imite la violence de l'autre et la lui renvoie. » (Girard, 1978, p.324).

Dans toute reproduction mimétique, il y a ce feed back positif qui fait tendre le système vers l'emballement mimétique, l'exaspération de la rivalité qui peut entraîner la destruction de toute la communauté (Girard, 1978). La violence étant contagieuse, se propage facilement à partir d'un couple de rivaux à tout un groupe humain. Si toute la communauté se trouve embarquée dans cette violence, le résultat peut être destructif car cette violence, tout comme le désir, est sujette au mimétisme. Cette situation extrême d'emballement mimétique est ce que Girard appelle la crise mimétique.

2.3. LA CRISE MIMETIQUE ET LE MECANISME VICTIMAIRE

Les conflits humains s'enracinent en grande partie dans le mimétisme (Girard, 1978). La violence réciproque est l'escalade de la rivalité mimétique. Se trouver enfermé dans cette montée aux extrêmes de la violence au sein de toute la communauté, peut déboucher sur l'éclatement de toute la communauté, voire sa disparition. C'est un processus comportant quatre phases et montrant comment se fait le passage de la crise mimétique, du chaos total au retour à l'équilibre grâce à un mécanisme sacrificiel.

La première est cette montée aux extrêmes qui définit la crise mimétique. Toute reproduction mimétique évoque aussitôt la violence. La communauté se trouve ainsi plongée dans un état de violence et de désordre qui arrive à son extrême. C'est au paroxysme de la crise de « tous contre tous » qu'un mécanisme autorégulateur va s'établir. Ce mécanisme se base sur le choix d'une victime émissaire et constitue la deuxième phase du processus. En effet, à partir de son étude des sociétés primitives, Girard stipule que ces sociétés ont pu canaliser la violence issue de la rivalité mimétique grâce à un mécanisme particulièrement paradoxal : Le mécanisme victimaire qui repose sur le détournement de toute la communauté vers une victime émissaire qui sera considérée comme responsable de tous les maux de la société et de toute la violence qui y règne et dont le sacrifice va permettre d'évacuer toute cette violence, tout le désordre qui en découle et de restaurer la paix et l'ordre à la communauté. Il s'agit d'un mécanisme sacrificiel qui, selon Girard (1972) serait à l'origine de toutes les cultures. Le choix de la victime émissaire, au sens de bouc émissaire c'est-à-dire celle qui va porter vers l'extérieur la violence qui risque de contaminer toute la société, est crucial pour restaurer l'ordre et l'harmonie au sein du groupe. Il y a une sorte de contagion dans le groupe qui fait qu'on passe

de l'état de «la guerre de tous contre tous» vers celui du «tous contre un». Dans la thèse de Girard, le choix de la victime émissaire repose sur deux critères (Girard, 1972): le premier c'est que ce sont des êtres qui n'appartiennent pas ou peu à la société. En effet, « *Le sacrifice est une violence sans risque de vengeance* » (Girard, 1972, p.29). Le second, est que les victimes doivent ressembler à ceux qu'elles remplacent et protègent sans que cette ressemblance n'aille jusqu'à l'assimilation et débouche sur une confusion totale.

La Troisième phase correspond au sacrifice de la victime et donne lieu à la réconciliation. Le sacrifice devient une violence de rechange. Mais il sera la dernière violence car le sacrifice correspond à un double transfert. Un transfert de violence vers la victime coupable de tout le mal que la communauté a supporté suivi d'un transfert de réconciliation. C'est le sacrifice de la victime émissaire qui va assurer le retour vers la paix. La même victime qui est haïe pour ce qu'elle est supposée avoir causé sera vénérée car c'est elle qui a ramené l'harmonie au groupe. Elle a sauvé la communauté de la destruction. Elle est sacralisée (Girard, 1972).

Pour Girard, la fondation de toute culture repose sur le meurtre fondateur. C'est autour du meurtre originel, de la violence fondatrice que se sont produites toutes les formes culturelles, les mythes, les rites et les interdits. Les mythes portent en leur mémoire la violence fondatrice. Les interdits existent pour se protéger de la violence issue de la mimétique et prohibent tout ce qui peut provoquer la crise mimétique, alors que les rites obligent à la reproduire. Il s'agit d'une reproduction de ce qui a conduit à la réconciliation. Il y a sacrifice mais le sacrifice rituel est fondé sur la substitution à la victime originelle d'une victime rituelle symbolique. C'est ainsi que la dernière phase correspond à l'émergence des cultures.

Tableau 1. Synthèse de la théorie mimétique de Girard

Postulats	Les hommes s'imitent dans leurs désirs			
	L'origine de l'imitation : le désir du désir de l'autre			
Types de mimétisme	Contexte	Distance sujet/modèle	Relation sujet/modèle	Conséquences
Mimétisme d'apprentissage	Médiation externe	Grande distance	Le modèle n'est pas un rival	Apprentissage/ coopération
Mimétisme d'appropriation	Médiation interne	Petite distance	Le rival est le modèle. Sujet et modèle sont l'un pour l'autre un rival. Le rival devient le « double monstrueux ».	Rivalité, violence réciproque, sacrifice symbolique/ réconciliation, émergence des cultures

3. APPORT DE GIRARD A LA COMPREHENSION DES STRATEGIES D'ENTREPRISES ET DU MIMETISME INTER-ORGANISATIONNEL

Adopter la perspective girardienne favorise une extension du regard porté sur le mimétisme inter-organisationnel. Elle permet de conforter certains apports des théories issues du management stratégique et de la sociologie des organisations mais aussi de les compléter en intégrant des dimensions jusqu'ici occultées.

3.1. LA STRATEGIE D'ENTREPRISE : UN OBJET DE DESIR

L'école entrepreneuriale, selon Mintzberg et al. (2005), met l'accent sur l'importance de la vision du dirigeant de l'entreprise dans le déroulement de la stratégie. En effet, cette dernière est ancrée dans son intuition, ses désirs et ses intentions. Les stratégies sont dans ce contexte des perspectives, des visions exprimées de façon imagée. La vision est à la fois le point de départ et le point d'ancrage de la stratégie. La principale caractéristique de cette conception est que l'élaboration stratégique est indissociable de l'entrepreneur stratège, de sa personnalité et de sa présumée capacité à déceler les opportunités de croissance et à mettre en œuvre avec détermination et indépendance ses décisions stratégiques.

Pour répondre à la limite de non prise en compte de la dimension individuelle dans l'explication des comportements mimétiques que nous avons identifié suite à notre revue de la littérature managériale et en partageant l'idée que l'imitation se fonde sur les décisions individuelles (Miner et Raghavan, 1999; Mouricou, 2009) nous considérons que c'est bien une vision qui oriente les stratégies adoptées. En adoptant la théorie mimétique de Girard comme grille de lecture, Ces choix stratégiques ne seraient pas indépendants et seraient fortement influencés par un désir du désir d'un autre stratège, d'une autre organisation modèle. Ainsi, comme tout comportement humain est mimétique, toute vision du stratège serait mue par un désir mimétique de construire un futur tel qu'il est ou serait construit par un modèle (leader du marché par exemple).

En nous arrêtant sur la notion d'intention stratégique, nous pouvons avancer deux éléments : D'abord, nous constatons un point de convergence entre les idées de Girard en matière de développement humain et l'apport des précurseurs du concept d'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1994). L'intention stratégique marque le déclin de la pensée déterministe de la stratégie; l'entreprise devient, par le biais de l'intention, l'acteur de son devenir (Sai As et Metais, 2001, Metais et Dufort, 1997). Cette idée rejoint celle de Girard, selon qui, ce sont les

désirs humains, conduisant en fait des buts, des intentions, qui poussent au développement. Ensuite, ce que nous apporte Girard pour compléter cette idée c'est l'origine même de cette intention. En effet, comme le préconisent Hamel et Prahalad (1994), l'intention repose sur la poursuite d'une vision, d'un devenir auquel l'entreprise aspire. C'est donc un désir d'un avenir particulier. Quelle est l'origine de ce désir ? Selon la thèse girardienne, ce désir ne serait pas directement lié à ce devenir qu'on cherche à s'assurer (l'objet du désir) mais plutôt celui d'un modèle qui indique au stratège ce qu'il devrait désirer. Ce modèle peut être le leader du marché, une entreprise qui a obtenu des résultats positifs ou encore les organisations bénéficiant d'une forte légitimité dans leur champ organisationnel. Il y aurait, ainsi, chez le stratège un désir mimétique qui vient du plus essentiel de lui-même qui peut être conscient ou inconscient mais qui dans les deux cas dépend d'un modèle et oriente ses choix stratégiques.

3.2. LA VALEUR : UNE RESULTANTE DE LA MEDIATION EXTERNE ET INTERNE

Girard prône dans sa thèse mimétique, une dualité des régimes du désir : médiation interne et médiation externe. Dans ces deux cas les acteurs restent identiquement mimétiques mais selon que l'imitation se porte sur un modèle exogène ou sur le groupe lui-même, on observe des dynamiques complètement différentes.

La médiation externe est « bonne imitation ». Ce que Girard entend par « bonne imitation », c'est le comportement mimétique qui n'induit pas une rivalité et donc qui ne déclenche pas de violence réciproque. Cette imitation est une imitation d'apprentissage; le sujet en imitant le modèle acquiert un nouveau comportement. Appliquée à la recherche en management, cette bonne imitation se présente dans ce qu'on appelle apprentissage par imitation ou encore vicarious learning (Bandura, 1977). En effet, des entreprises appartenant à des champs organisationnels très différents peuvent se copier les unes les autres et ainsi apprendre les unes des expériences des autres en vue de réaliser les résultats des entreprises performantes. C'est cette médiation externe qui accélère la diffusion des innovations organisationnelles.

La médiation interne est « mauvaise imitation ». La médiation est interne lorsque le sujet et le modèle partagent le même monde, la même sphère sociale et culturelle et peuvent agir l'un sur l'autre. C'est une « mauvaise imitation » dans la mesure où elle génère la rivalité et la violence mimétique. Nous sommes dans le cadre d'une mimésis d'appropriation que Girard considère comme source de violence conflictuelle pouvant mener à une lutte des doubles (mimésis d'antagonistes). La littérature portant sur le comportement mimétique des

organisations semble négliger cette naissance et intensification de la rivalité comme conséquence du mimétisme.

Dans le cadre de la médiation interne, cette conduite violente qui peut paraître irrationnelle peut en fait traduire une certaine rationalité. En effet, lorsque le sujet constate que le modèle désire un objet ceci se traduit pour lui par le fait que ce dernier a du déceler une supériorité de cet objet. C'est ce qui rend rationnel la volonté de s'en acquitter. Si on adapte ceci au comportement des firmes, nous pouvons constater que l'on est dans le cas de mimétisme basé sur l'information. En effet, en situation d'incertitude, les firmes ont tendance à imiter celles supposées détenir davantage d'informations (Lieberman et Asaba, 2006). Lorsque deux doubles mimétiques luttent pour un même objet (un même résultat, une même réussite, une même position), l'un voit dans l'acharnement de l'autre à s'approprier cet objet une information qui l'amène à réévaluer positivement l'objet en question. Nous retrouvons ici un mimétisme informationnel selon Orléan. Girard nous montre également, qu'une fois engagés dans une rivalité mimétique, sujet et modèle ne font plus attention à l'objet en lui-même. L'objet est oublié devant la réciprocité des désirs mimétiques et de la violence. Sa valeur ne réside plus en ses caractéristiques intrinsèques mais en la représentation que s'en font les autres. Sa valeur croît avec la rivalité qui s'enchaîne et s'emballe en entraînant d'autres membres de la communauté. Ce qui intéresse en premier lieu le stratège ce n'est pas tant la valeur intrinsèque de l'objet que les croyances partagées sur le marché à l'égard de cette valeur. En d'autres termes son choix s'en remet à une représentation exogène de la valeur de cet objet. Il se conforme par l'intérêt qu'il portera à cet objet à un ensemble de normes et de croyances collectives exogènes. Nous identifions ainsi une convergence entre l'apport de Girard et le mimétisme normatif d'Orléan. Le travail de (Dimaggio et Powel, 1983) concernant cet ensemble de « pressions normatives » qui se déclenchent dans un champ organisationnel constituant une dynamique qui pousse à l'homogénéisation des actions peut paraître aussi proche de ces conclusions girardiennes.

3.3. L'ENTREPRISE : UN OBJET DE RIVALITE MIMETIQUE

Notre revue de la littérature portant sur le comportement mimétique des organisations nous montre que ce comportement peut se manifester facilement dans un environnement concurrentiel à forte rivalité. Lieberman et Asaba (2006) suggèrent que l'imitation issue de la rivalité peut réduire l'intensité de la compétition. De même, la théorie néo institutionnelle met

l'accent sur le rôle du mimétisme dans l'établissement d'un conformisme et d'une cohésion sociale au sein du champ organisationnel. Girard nous donne une vision inverse de cette relation mimétisme-rivalité. En effet, selon la thèse girardienne, le désir mimétique entraîne la rivalité et la violence. Le mimétisme est source de conflits et de désordre plutôt que de cohésion sociale.

En effet, dans un univers de médiation interne, où les différences s'estompent, où la distance symbolique disparaît, les sphères du désir sujet – médiateur- objet s'interpénètrent, et chacun des sujets et modèles cherche par tous les moyens la possession de l'objet et l'élimination de l'autre. Chacun devient pour l'autre un rival. Chacun devient à la fois sujet et modèle de l'imitation. C'est ce qui entraîne une rivalité plus intense qui peut être symbolique ou réelle. Ceci entraîne une intensification du désir mimétique, une plus grande rapidité dans sa diffusion et une contagion de plus en plus forte et par la suite un contexte où la rivalité et la violence dans la rivalité se propagent à toute la communauté. Les bulles mimétiques que l'on observe particulièrement sur les marchés financiers mais aussi dans la vie de tous les jours en sont un bon exemple.

Selon Girard, au lieu de voir dans l'imitation une menace pour la cohésion sociale, un danger pour la communauté, nos sociétés modernes y voient une cause de conformisme et d'esprit grégaire et c'est ce qui fait que nous la méprisons (Girard, 1978). Cette idée est confortée par les classiques de la stratégie d'entreprise qui la relèguent à un niveau inférieur et qui considèrent qu'une entreprise ayant la même stratégie que ses concurrents n'a pas de stratégie (Johnson et al. 2005).

Nous constatons que l'univers concurrentiel actuel nous permet une assimilation plus facile de la dimension conflictuelle de l'imitation (Moulin et Muller, 1998). Les firmes s'enracinent souvent dans une spirale de rivalité mimétique en désirant chacune ce que possède l'autre tout en étant inconscientes d'être victimes du désir mimétique (Sicard, 2005). L'intensification de la concurrence, la mondialisation par le jeu du libéralisme font passer les échanges d'un univers de médiation externe à un univers de médiation interne : elles réduisent la distance tant réelle que symbolique, les moyens de communication permettent une contagion rapide des désirs mimétiques, la circulation des savoirs, des hommes et des capitaux homogénéise de plus en plus le statut des acteurs. Dans ce contexte, c'est le règne du semblable qui s'installe (Moulin et Muller, 1998), la société contemporaine favorise et prône des modèles valables pour tous qui finissent par correspondre à une forme d'indifférenciation généralisée. Nous

assistons, à un déchaînement mimétique tel que décrit par Girard qui intensifie la compétition et la rivalité mais aussi qui génère des disparitions de beaucoup de firmes et les salariés sont victimes des restructurations (Moulin et Muller, 1998). On se trouve dans une situation extrême d'escalade de la rivalité mimétique : ce que Girard appelle la crise mimétique. Nous sommes dans la crise mimétique ou chacun lutte contre tous afin de posséder un même «objet» : la survie.

3.4. LE MANGEMENT : ENTRE RESOLUTION ET PERPETUATION DE LA CRISE MIMETIQUE

La théorie mimétique donne une solution pour sortir de la crise et du chaos à travers le mécanisme victimaire. Comment cette crise mimétique entre entreprises serait elle résolue ? Si comme le souligne Girard l'emballement mimétique entraînerait la destruction de toute la communauté, nous verrons toutes les entreprises disparaître s'éliminant les unes les autres. Dalia Pria et Vicente (2006) montrent dans une étude de la gloire et puis du déclin du Silicon Sentier en France que ceci est effectivement possible. En effet, ils expliquent aussi bien la gloire que le déclin de ce site devenu à la fin des années quatre vingt dix le symbole de la net économie en France, par les processus mimétiques. Ce que nous vivons plus fréquemment aujourd'hui nous permet de constater que la crise mimétique est véritablement freinée par un mécanisme victimaire symbolique.

Ne pouvons-nous pas dire devant le nombre en croissance incessante de licenciements que les salariés sont les premières victimes vers lesquelles la communauté s'est retournée pour rétablir l'équilibre ? D'autant plus qu'ils répondent aux critères de choix de la victime émis par Girard ; à savoir : Les personnes envers qui on peut le plus faire violence sans s'attendre à des représailles d'autres personnes. De même, dans le contexte actuel de mondialisation et de compétition de plus en plus intense, les petites entreprises qui disparaissent ou celles qui sont absorbées par les plus en mesure de se défendre seraient des exemples de victimes sacrifiées au profit de la communauté des entreprises.

Nous constatons également que certains dirigeants prennent le risque de sacrifier potentiellement leurs intérêts en évitant partiellement la concurrence avec autrui donnant naissance à la coopération avec les autres (Moulin et Muller, 1998). Ce serait une explication potentielle de la vague de coopérations entre firmes. La coopération permettrait d'éviter le chaos total mais serait elle-même source de réduction de la diversité au sein d'une industrie.

Dans la perspective girardienne, le sacrifice va permettre le retour à l'ordre et à l'équilibre au sein de la communauté et fera émerger les croyances, les valeurs partagées mais aussi les rites, les mythes et les interdits qui forment la culture de la communauté. Dans une approche inter entreprises, le fait de trouver des solutions de sacrifice partiel afin de gérer la crise mimétique fera également naître une culture au sein du secteur, une culture sectorielle avec ses normes, ses rites, ses mythes et ses interdits.

Les interdits vont permettre de ne plus retomber dans la crise mimétique, c'est une prohibition de tout ce qui a entraîné la spirale mimétique. Ainsi, les entreprises mettent en place des barrières à l'imitation en utilisant des interdits juridiques tels que les droits de propriété, ou encore en mettant l'accent sur la complexité des pratiques, leur singularité et l'ambiguïté y afférente pour décourager les autres de les imiter.

Les rites correspondant aux pratiques qui permettent de reproduire le sacrifice, ils reproduisent ce qui a conduit au retour de l'ordre et de la paix. La victime rituelle est plutôt symbolique. C'est ce qui explique la continuité des pratiques de coopération même en dehors de situations de crises. « *Le rite est appelé à fonctionner en dehors des périodes de crise aigue, il joue un rôle non pas curatif mais préventif* » (Girard, 1972, p.147).

Les mythes sont les histoires qu'on porte au fond de nous-mêmes sur les entreprises ayant connu des échecs spectaculaires suite à des erreurs stratégiques liées à l'imitation des autres ; sur celles qui ont dû disparaître en laissant la place à des firmes ayant pu se défendre devant l'emballement mimétique ; sur les pertes d'emploi dues à une rivalité sans merci entre des entreprises de plus en plus homogènes quant à leurs avantages compétitifs, bref sur tout ce qui a entraîné la crise mimétique et tout sacrifice qui lui a succédé. Un exemple illustratif c'est l'éclatement des bulles mimétiques en 2000 suite à l'entrée massive de firmes sur internet et les spéculations qui les ont suivi dont les conséquences étaient désastreuses pour maintes entreprises et que les acteurs se mémorisent à chaque fois qu'un soupçon de risque de retomber dans ce type de situation apparaît (Dalla Pria et Vicente, 2006).

Pour survivre, les organisations cherchent également à convaincre de leur légitimité en créant des mythes via la perpétuation d'activités et d'histoires cérémonielles concernant leurs activités. Le comportement réel des organisations devient alors fragmenté en des histoires socialement construites jouant le rôle de réassurance symbolique (Chetioui et Minoud, 2002). C'est donc une émergence d'une culture pour la communauté des entreprises dont la première origine n'est autre que le désir mimétique.

Nous retrouvons ici le processus de la thèse mimétique de Girard dont la transposition au monde des affaires et des relations inter organisationnelles nous paraît facilitée par la réflexion sur ce qui se passe aujourd'hui dans des économies en crise.

4. SYNTHÈSE ET PROPOSITION D'UN MODÈLE CONCEPTUEL

Les théories du management stratégique et de sociologie des organisations auxquelles nous avons fait appel permettent d'avancer que dans un contexte favorable d'incertitude et de compétition, d'observabilité des actions et d'imitabilité des ressources, le comportement mimétique est fortement répandu. De même, pour Girard, le mimétisme est omniprésent dans le comportement humain et par conséquent dans toute décision du stratège.

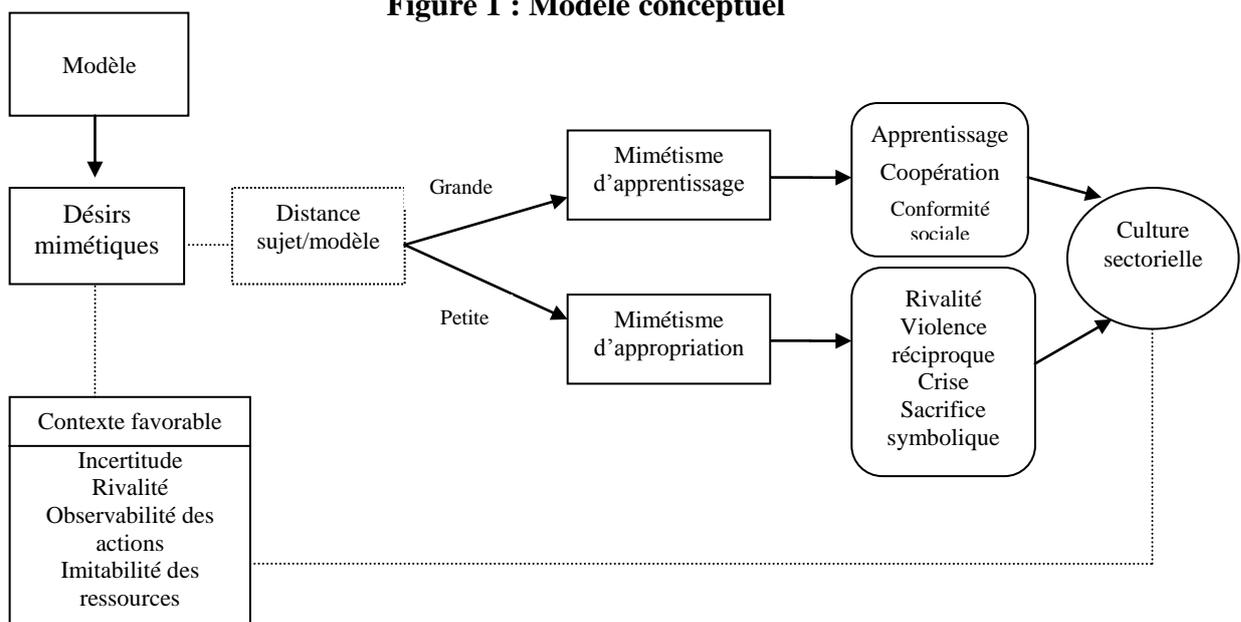
Le principal apport de notre travail est de considérer que le contexte et les pressions environnementales ne peuvent, à eux seuls, expliquer le comportement mimétique des organisations. Nous soulignons la place centrale de l'individu (dirigeant stratège) dans le comportement mimétique et le caractère complexe et parfois irrationnel de celui-ci.

Dans la littérature managériale, l'imitation inter organisationnelle, peut revêtir différents aspects selon les motivations des entreprises imitantes. En adoptant un comportement mimétique, les entreprises aspirent à des résultats soit économiques soit sociaux en termes de légitimité et d'intégration dans leur champ. Dans tous les cas l'imitation est un moyen pour une fin dans le cadre de ce qu'on pourrait appeler une rationalité mimétique. Le recours à la théorie mimétique de Girard dans le champ de l'anthropologie, permet de mieux comprendre les aspects occultés du mimétisme inter organisationnel. La mise en exergue du désir mimétique comme élément central dans l'explication de l'origine du processus d'imitation renvoie à l'importance de la dimension inconsciente du phénomène. Ici, il n'y a pas toujours une raison externe, nécessaire et suffisante qui explique ce comportement. Le mimétisme peut être inconscient et irrationnel et est toujours dépendant d'un modèle.

Le deuxième apport essentiel, c'est l'intégration d'une variable médiatrice très importante, à savoir la distance symbolique sujet-modèle. Le mimétisme d'apprentissage est observé en situation de médiation externe (grande distance sujet/modèle) et sera générateur de l'apprentissage des expériences des autres, de la coopération, voire de la cohésion et de la conformité sociale. Le mimétisme d'appropriation, observé en situation de médiation interne (petite distance sujet/modèle), sera générateur de rivalité, de violence, et de crise mimétique destructrice ou crise mimétique freinée par le sacrifice symbolique et partiel.

Le troisième apport découle du deuxième, Il existe une réciprocity dans le mimétisme d'appropriation qui (à notre connaissance) n'a jamais été évoquée dans les approches managériales. Il y a une interpénétration sujet/modèle qui fait que dans la rivalité l'un devient le double monstrueux de l'autre pour l'éliminer. L'imitation n'est pas un moyen, c'est une fin en soi. Dans la littérature étudiée, le comportement mimétique peut atténuer l'intensité concurrentielle voire même mener à une cohésion sociale au sein du champ organisationnel. Selon Girard, la rivalité voire la violence serait plutôt entraînée et intensifiée par le désir mimétique et c'est à un désordre social que nous pourrions aboutir. Le mimétisme inter organisationnel serait alors un phénomène qui mérite une attention plus particulière puisqu'il pourrait être une clé de lecture intéressante pour comprendre l'intensification de la concurrence actuelle, les phénomènes de restructuration et de disparition de nombreuses firmes. La notion de mécanisme victimaire et de sacrifice symbolique qui permet de sortir des crises, de rétablir l'équilibre et de faire émerger une culture sectorielle nous semble à ce stade fort intéressante. Des études de cas de disparitions d'entreprises et des vagues de licenciements dans certaines entreprises pourraient apporter un éclairage quant à leur impact sur la concurrence, sur la cohésion sociale, et sur l'émergence de culture sectorielle. Chacune de ces conclusions constituerait une piste de réflexion et d'investigation aussi bien théorique qu'empirique. Dans un souci d'orientation de la réflexion et sans réduire la complexité de ces conclusions, nous proposons le modèle conceptuel suivant :

Figure 1 : Modèle conceptuel



Sans réfuter les propositions des théories managériales, nous partons dans l'élaboration de ce modèle de l'essentiel de la théorie mimétique de Girard. Nous ne nous limitons pas au travail sur l'inconscient (sur les désirs) car cela implique une psychanalyse des organisations qui est hors du propos de ce travail. Nous essayons, tout de même de mettre en exergue les relations entre désir inconscient et conséquences conscientes.

Conclusion

Cet article met l'accent sur la diversité conceptuelle dont le mimétisme inter-organisationnel fait l'objet. La difficulté de conceptualisation et de délimitation du champ du mimétisme que nous avons rencontrée nous permet également d'avancer qu'il ne s'agit pas de la conséquence, de l'output du système mais plutôt d'une logique de fonctionnement du système. En d'autres termes, ce ne serait pas le corollaire de la relation entre entreprises, c'est ce qui expliquerait dans une large mesure les relations entre les organisations éléments du système. Nous ne pouvons parler de mimétisme simple, ou le concevoir comme élément désincarné. C'est un phénomène total et complexe intégrant à la fois le sujet et l'objet du mimétisme.

Nous essayons ainsi d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion pour la recherche en stratégie. La théorie mimétique de Girard est très riche. Elle a été fortement simplifiée. Son articulation avec la revue de la littérature managériale peut contribuer à construire les prémisses d'un « paradigme mimétique ». Parler de « paradigme mimétique » sous entend sa capacité à expliquer différents phénomènes sociaux, culturels et économiques mais aussi un certain nombre de croyances communes relatives à ses pratiques, ses objectifs et ses outils.

Références bibliographiques

- Aldrich, H.E. et C.M. Fiol (1994), Fools rush in? The institutional context of industry creation, *Academy of management review*, 19 : 4, 645-670.
- Ansoff, H.I. (1987), *Corporate strategy*, Rev. ed. Harmondsworth, England: Penguin.
- Asaba, S. et M. B. Lieberman (1999), Why do firms behave similarly? A study on new product introductions in the Japanese soft-drink industry, *Academy of Management Proceedings*, *Academy of management*, 1999 : 1, M1-M6.
- Barreto, I. et C. Baden-Fuller (2006), To Conform or To Perform? Mimetic Behaviour, Legitimacy-Based Groups and Performance Consequences, *Journal of Management Studies*, 43 : 7, 1559-1581.

- Bandura, A. (1977), Social learning theory. 305-316.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, 17 :1, 99-120.
- Baudonnière, P.M. (1997). *Le mimétisme et l'imitation*, Flammarion.
- Bensedrine, J. et B. Demil (1998), L'approche néo- institutionnelle des organisations, in H. Laroche et J.P. Nicoche (dir.), *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Vuibert, 85-110.
- Bourgeois, C. (2006), Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode, *Actes de la 15^{ème} conférence de l'AIMS, Annecy/Genève*.
- Charreire, S. et F. Durieux (1999), Explorer et tester. *Méthodes de recherche en management*, 57-81.
- Chetoui, L. et E. Mounoud (2002), Mise en forme des NTIC : Vers une explication structurationniste du phénomène de mimétisme, *Actes de la 11^{ème} conférence de l'AIMS, Paris*
- Csaszar, F. A. et N. Siggelkow (2010), How much to copy? Determinants of effective imitation breadth, *Organization Science*, 21 : 3, 661-676.
- Dallia Pria, Y. et J. Vicente (2006), Processus mimétique et identité collective : gloire et déclin du Silicon Sentier, *Revue Française de Sociologie*, 47 : 2, 293-317.
- Deephouse, D.L. (1999), To be different or to be the same? It's a question of strategic balance, *Strategic Management Journal*, 20: 2, 147-166
- Delmas, M.A. et M.W. Toffel (2003). Institutional pressure and environmental management practices, *Actes de la 11^{ème} international conference of the greening of industry network, San Francisco*.
- Demil, B. et X. Lecocq (2006), La malédiction des suiveurs: mimétisme, mortalité et lock in cognitif, *Actes de la 15^{ème} conférence de l'AIMS. Annecy, Genève*.
- DiMaggio, P.J. et W.W. Powel (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective organisational field, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dupuy, J.P. (2003), *La panique, Les empêcheurs de penser en rond*, Le Seuil.
- Enriquez, E. (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Sociologie clinique, Desclée de Brouwer.
- Ethiraj, S. K. et D. H. Zhu (2008). Performance effects of imitative entry, *Strategic Management Journal*, 29: 8, 797-817.
- Fligstein, N. (1991), The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. The new institutionalism in organizational analysis, 311.
- Galaskiewicz, J. et S. Wasserman (1989), Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*. 34 : 3, 454-479.
- Garcia-Pont, C., et N. Nohria (2002), Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry, *Strategic Management Journal*, 23 : 4, 307-321.
- Girard, R. (1961), *Mensonge romantique et vérité romanesque*, Bernard Grasset Paris.
- Girard, R. (1972), *La violence et le sacré*, Bernard Grasset Paris. Réédition Hachette 1998.
- Girard, R. (1978), *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Bernard Grasset Paris.
- Gomez, P.-Y. (1997), Informations et conventions : Le cadre du modèle général, *Revue française de Gestion*, 112, 64-77.
- Gomez, P.Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, Paris : interéditions.
- Greve, H.R. (1998), Managerial cognition and the mimetic adoption of market position: What you see is what you do, *Strategic management journal*, 19: 10, 967-988.

- Hamel G. et C.K. Prahalad (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School press. Boston, MA.
- Hatch, M.J. (2000). *Théorie des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université.
- Haunschild, P.R. (1993), *Interorganizational imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition activity*, *Administrative Science Quarterly*, 38: 4, 564-592.
- Haunschild, P.R. et A.S. Miner (1997), *Modes of interorganizational imitation: the effects of outcome salience and uncertainty*, *Administrative Science Quarterly*, 42: 3, 472-500.
- Haveman, H.A. (1993), *Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets*, *Administrative Science Quarterly*, 38 : 4, 593-627.
- Huault, I. (2009), P. DiMaggio et W. Powell, *Des organisations en quête de légitimité*, in S.Charreire Petit et I. Huault (dir.), *Les grands auteurs en management*, éditions ems management et société, 119- 134.
- Johnson, G. ; K. Scholes, et F. Frery (2000), *Stratégie*, Publi union Editions, Paris.
- Lee, K., et J. M. Pennings, (2002), *Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form*, *Academy of Management Journal*, 45 : 1, 144-162.
- Levitt, T. (1966), *Innovative imitation*, *Harvard business review*, 44 : 5, 63-70.
- Levinthal, D. et J. G. March (1981), *A model of adaptive organizational search*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2 : 4, 307-333.
- Levitt, B. et J.G. March (1988), *Organizational learning*, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lieberman, M. et S. Asaba (2006), *Why do firms imitate each other*, *Academy of Management Review*, 31: 2, 366-385.
- Metais, E. et C. Dufort (1997), *Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention*, Actes de la 7^{ème} conférence de l'AIMS, Montréal.
- Mezias, S.J. et A.B. Eisner (1999), *Modes of interorganizational imitation and the transformation of organizational population*, *Advances in Strategic Management*, 16, 113-130.
- Meyer, J.W. et B. Rowan (1977), *Institutionalized organizations: Formal structure as a myth and ceremony*, *American Journal of Sociology*, 93, 340-363.
- Miner, A. S. ; P. R. Haunschild et A. Schwab (2003), *Experience and convergence: Curiosities and speculation*, *Industrial and Corporate Change*, 12 :4, 789-813.
- Miner, A. S. et S. V. Raghavan (1999), *Interorganizational imitation: A hidden engine of selection*, in Mckelvey, B. et J. A. C. Baum (dir.), *Variations in organization science: In honor of donald t. Campbell*, Sage, London, U.K., 35-62.
- Mintzberg, H. ; B. Ahlstrand et J. Lampel (2005), *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Editions Village mondial, Paris.
- Moulin, Y. et R. Muller (1998), *Contribution à une anthropologie de la coopération*, Rapport : GREFIGE-CR - 98-13 cat.inist.fr
- Mouricou, P. (2006), *Toujours la même chanson: les logiques mimétiques des radios musicales françaises*, *Revue Française de Gestion*, 32 :164, 77-94.
- Mouricou, P. (2009), *Stratégie et imitation concurrentielle : une étude des pratiques des programmeurs des radios musicales françaises*, thèse de doctorat. Université Paris Dauphine.
- Mouricou, P. (2009), *Les stratèges sont-ils des moutons ?* *Revue de la littérature et perspectives pour la recherche en Stratégie*, Actes de la 18^{ème} conférence de l'AIMS, Grenoble.

- Ordanini, A.; G. Rubera et R. DeFilippi (2008), The many moods of inter-organisational imitation : a critical review, *International Journal of Management Reviews*, 10 : 4, 375-398.
- Orléan, A. (1997), Jeux évolutionnistes et normes sociales, *Economie Appliquée*, L : 3, 177-198.
- Orléan, A. (2001), Comprendre les foules spéculatives : mimétisme informationnel, autoréférentiel et normatif, in Graverau, Trauman, *Crises financières*, Economica, Paris.
- Porter, M. (1996), What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 61-78.
- Porter, M. (1999), *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris.
- Posen, H. E. ; J. Lee et S. Yi (2013), The power of imperfect imitation, *Strategic Management Journal*, 34 : 2. 149-164.
- Pupion, P.C. et E. Leroux (2006), Le mimétisme rationnel comme facteur d'adoption d'un ERP, *Systèmes d'information et Management*, 11 : 3. 37-60.
- Rivkin, J.W. (2000), Imitation of complex strategy, *Management Science*, 46: 6, 824-844.
- Sai As, M. et E. Metais (2001), Stratégie d'entreprise, évolution de la pensée, *Finance Contrôle Stratégie*, 4 : 1. 183-213.
- Schnaars, S. P. (1994), *Managing imitation strategies: How late entrants seize marketing from pioneers*, New York: The Free Press.
- Scott, R. (2004), Institutional theory: contributing to a theoretical research program, in G. Smith et M.A. Hitt (dir.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Oxford University Press.
- Sicard, M.C. (2005), *Les ressorts cachés du désir: trois issues à la crise des marques*, Editions Pearson Education.
- Suchman, M.C. (1995), Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *The Academy of Management Review*, 20:3, 571-610.
- Tarde, G. (1895), *Les lois de l'imitation*, réédition 2001, les empêcheurs de penser en rond, Le Seuil.