

# Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode

**Christophe BOURGEOIS**  
**Agrégé d'économie et gestion**  
**Doctorant**  
**LEM, IAE de Lille**  
**104 Avenue du Peuple Belge**  
**59043 Lille Cedex**

**christophe.BOURGEOIS13@wanadoo.fr**

06 07 87 77 25

Candidat au prix Roland Calori

## **Résumé :**

Cet article propose une illustration empirique des principes développés par l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle. Il a pour objectif de comprendre par quels déterminants un instrument de management à la mode se diffuse au sein d'une entreprise et de démontrer qu'au cours de ce processus, logique institutionnelle et logique économique à court terme peuvent coexister.

Pour ce faire, des entretiens semi directifs ont été réalisés auprès d'acteurs de sept organisations qui ont déployé une ou plusieurs pratiques de management en vogue.

Tout en confirmant la prégnance de variables institutionnelles sur la décision d'adoption d'un instrument de management à la mode, nous avons pu faire ressortir de l'étude empirique que cette décision passe par trois étapes : les facteurs déclencheurs, les facteurs moteurs et les facteurs discriminants.

Les facteurs déclencheurs, qui créent les conditions de l'adoption et traduisent le besoin des organisations de s'adapter aux contraintes de l'environnement, ont permis de relier sociologie néo-institutionnelle et approche évolutionniste.

Avec les facteurs moteurs qui favorisent l'adoption d'un instrument à la mode, nous avons retrouvé les trois piliers de l'institutionnalisme (isomorphismes normatif, coercitif, mimétique).

Enfin, les facteurs discriminants expliquent pourquoi une entreprise choisit certaines pratiques plutôt que d'autres et permettent de valider l'idée que la notion de champ organisationnel cohabite avec d'autres niveaux d'institutionnalisme.

La partie conclusive suggère de prolonger les travaux néo-institutionnels au niveau intra organisationnel en intégrant la manière dont les acteurs des organisations perçoivent leur environnement.

**Mots clés :** facteurs déclencheurs, facteurs discriminants, facteurs moteurs, légitimité, mimétisme

## Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode

### Résumé :

Cet article propose une illustration empirique des principes développés par l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle. Il a pour objectif de comprendre par quels déterminants un instrument de management à la mode se diffuse au sein d'une entreprise et de démontrer qu'au cours de ce processus, logique institutionnelle et logique économique à court terme peuvent coexister.

Pour ce faire, des entretiens semi directifs ont été réalisés auprès d'acteurs de sept organisations qui ont déployé une ou plusieurs pratiques de management en vogue.

Tout en confirmant la prégnance de variables institutionnelles sur la décision d'adoption d'un instrument de management à la mode, nous avons pu faire ressortir de l'étude empirique que cette décision passe par trois étapes : les facteurs déclencheurs, les facteurs moteurs et les facteurs discriminants.

Les facteurs déclencheurs, qui créent les conditions de l'adoption et traduisent le besoin des organisations de s'adapter aux contraintes de l'environnement, ont permis de relier sociologie néo-institutionnelle et approche évolutionniste.

Avec les facteurs moteurs qui favorisent l'adoption d'un instrument à la mode, nous avons retrouvé les trois piliers de l'institutionnalisme (isomorphismes normatif, coercitif, mimétique).

Enfin, les facteurs discriminants expliquent pourquoi une entreprise choisit certaines pratiques plutôt que d'autres et permettent de valider l'idée que la notion de champ organisationnel cohabite avec d'autres niveaux d'institutionnalisme.

La partie conclusive suggère de prolonger les travaux néo-institutionnels au niveau intra organisationnel en intégrant la manière dont les acteurs des organisations perçoivent leur environnement.

**Mots clés :** facteurs déclencheurs, facteurs discriminants, facteurs moteurs, légitimité, mimétisme

De l'Organisation Scientifique du Travail au Six Sigma, cela fait près de cent ans que les instruments de management vont et viennent. Toutefois, leur nombre s'accroît depuis le milieu des années 1980, le contexte de changement perpétuel et de transformation permanente auquel seraient confrontées les organisations n'est certainement pas étranger à ce constat.

Le Management par Projet, le Management par la Qualité Totale (TQM) et ses nombreuses déclinaisons (TPM, Six Sigma, 5S, Management Opérationnel, Lean Entreprise, SMED, Kaizen...), le Reengineering, l'Empowerment, Le Management Transversal, le Benchmarking, la Supply Chain, le Management des Performances (360°, entretien d'évaluation...), et le Knowledge Management sont les principaux instruments de management recensés depuis vingt ans. Ils ont succédé à d'autres pratiques : Théorie Y, Management Participatif, Enrichissement des Tâches, Cercles de Qualité, ...

Ces dispositifs de management comme beaucoup d'autres outils de gestion semblent soumis au phénomène de la mode. Ils n'ont cependant pas tous la même portée et la même utilité. La langue anglaise dispose d'ailleurs de deux termes pour qualifier la mode ce qui n'est pas le cas en français : « fad » qui correspond à ce qui est futile et « fashion » qui traduit une mode dont l'impact est significatif et relativement durable. Cette étude est consacrée aux instruments qui s'inscrivent dans cette deuxième acception. Même si leur temporalité n'est pas identique, les dispositifs étudiés ont en commun de s'être institutionnalisés.

Si les auteurs qui ont orienté leurs travaux vers la mode en management (Abrahamson, 1996 ; Midler, 1986 ; Staw et Epstein, 2000 ; Thévenet, 1985 ; Pascale, 1990) estiment que les pratiques de management à la mode sont généralement inefficaces au plan économique, du moins à court terme. Ils ne nient pas l'intérêt d'y recourir puisque les entreprises doivent apparaître légitimes pour capter les ressources nécessaires à leur survie. Néanmoins, les raisons pour lesquelles les instruments à la mode sont déployés, sont d'un autre ordre. En effet, sous l'impulsion des cabinets de consultants, les entreprises y ont recours massivement et sacrifient souvent à la mode managériale du moment en ayant le sentiment que c'est la solution adaptée à leurs problèmes parce qu'elles les considèrent comme fonctionnelles et rationnelles.

Notre objectif n'est pas de préciser par quels processus un instrument de management devient à la mode, les évolutionnistes parleraient de routine sélectionnée par l'environnement, mais de rechercher par quels déterminants un dispositif réputé se diffuse au sein d'une entreprise et de proposer ainsi une illustration empirique de l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle dont les principes correspondent à la logique de la mode. Cette étude nous donnera l'occasion de suggérer une réflexion sur les prolongements possibles de ces principes

en démontrant que logique économique à court terme et facteurs institutionnels coexistent dans la diffusion des instruments de management à la mode.

Tout d'abord, nous expliquerons ce que nous entendons par « instrument de management à la mode » et les propos que cette notion suscite, puis nous passerons en revue les fondements théoriques utilisés, ensuite nous présenterons la méthodologie et les entreprises retenues pour l'étude empirique, la dernière partie de cet article sera consacrée à discuter les résultats obtenus en les rattachant aux concepts néo-institutionnels.

## **1. INSTRUMENT DE MANAGEMENT A LA MODE : UNE NOTION CONTROVERSEE**

Nous empruntons le terme « instrument » à Gilbert (1998). Généralement, le terme « outil » est employé pour qualifier un dispositif de gestion. Il lui préfère « instrument » dont la signification est plus large. En effet, il précise que « l'outil sert à agir sur l'univers matériel et à pour inconvénient de réifier les moyens utilisés, en les regardant comme s'il s'agissait d'objets intervenant dans un milieu inerte » tandis qu'« un instrument n'est pas nécessairement destiné à une action sur l'univers matériel, il peut influencer sur des gens... L'instrument n'existe qu'à travers un ensemble de données, à la fois sociales et organisationnelles... Cet ensemble confère un caractère conditionnel et relatif aux effets de l'instrument ». Notre propos étant de démontrer que le dispositif de gestion est contingent au contexte dans lequel il est déployé, nous retenons par conséquent le terme « instrument » plutôt que celui d'« outil » et nous consacrons notre recherche aux instruments de management qui côtoient d'autres instruments de gestion (en marketing, comptabilité, gestion financière,...).

Les instruments de management réputés efficaces, conduisent à des discours et à des comportements qui s'imposent aux entreprises et sont médiatisés par les consultants et les revues managériales. C'est pourquoi nous accolons le qualificatif « à la mode » à ces dispositifs. Baudrillard (1972) estime que la notion de mode est délicate à expliciter et que les processus logiques de la mode doivent être élargis à toute la production sociale de signes, de valeurs et de relations. Selon Barthes (1962), la mode est une imitation collective d'une nouveauté régulière. Il insiste sur le caractère massif et institutionnel de la mode. La mode est souvent cantonnée au domaine vestimentaire, il semble cependant que le management, comme beaucoup d'autres domaines, soit soumis à ce phénomène lorsque ses modèles se diffusent massivement au sein des entreprises par des comportements mimétiques.

Toutefois, pour Thévenet (1985, 2003), la notion de « mode » en management est plutôt péjorative, elle fait, selon lui, l'objet d'une « littérature de dénonciation offensée ». Ce type de littérature évoque des pratiques irrationnelles voire même régressives et prétend qu'il est inutile de s'attarder sur un phénomène discrédité par son inutilité et son caractère peu scientifique. Thévenet (2003) précise pourtant qu'il convient d'adopter une posture plus nuancée sur un sujet d'intérêt et complexe qui dépasse le cadre des instruments de management pour concerner « le vaste domaine de tout ce qu'il convient de penser à un moment donné ». D'autres auteurs, qui ont orienté leurs travaux vers ce phénomène (Abrahamson, 1996 ; Midler, 1986 ; Staw et Epstein, 2000 ; Pascale, 1990), ont en commun de mettre en doute l'efficacité économique à court terme des instruments à la mode, mais partage le fait qu'ils procurent, aux entreprises qui les adoptent, la légitimité utile à la captation des ressources nécessaires à leur survie. Ainsi, Staw et Epstein (2000) estiment que les organisations adoptent un outil de management en vogue non pour rendre leurs tâches plus efficaces mais pour augmenter leur légitimité. Abrahamson et Eisenman (2001) ajoutent qu'à force d'être décriée, l'industrie du marché des connaissances en management prend une voie dans laquelle les universitaires sont écartés. Ce marché constitue, selon eux, un enjeu crucial pour les chercheurs afin de conserver un impact en dehors de la communauté universitaire auprès des praticiens et des entreprises. C'est un point de vue qui est parfois contesté, mais qui a le mérite de relancer un débat récurrent. Les instruments de management à la mode constituent, qui plus est, le quotidien d'acteurs de nombreuses organisations. Il y a donc un effort à fournir dans la compréhension de ce phénomène dont les implications managériales sont fortes et dans son appropriation par la communauté universitaire, ce qui justifie cette étude.

Les pratiques TQM basées sur le concept de lean management et centrées sur la productivité et la réduction des coûts (Supply chain, TPM, SMED, 5S, Management opérationnel), les Pratiques TQM fondées sur le principe Kaizen et orientées vers l'individu et les démarches participatives (GAQ, Six Sigma, PDCA), le Reengineering, le Benchmarking, le Management des performances (360°, Coaching, entretien d'évaluation, formation), l'Outsourcing ont servi de trame à cette étude. La plupart des instruments étudiés sont définis dans l'encadré ci-après, ces définitions s'inspirent des ouvrages dont les auteurs en font la promotion (Brilman, 2004; Hammer et Champy, 1993 ; Leban, 2005 ; Marvanne 2001) et par les documents recueillis auprès des organisations enquêtées.

Le concept de **Supply Chain** consiste à opérer un maillage de tous les fournisseurs. Il tend à réduire le cycle d'approvisionnement, les stocks, les opérations de traitement des commandes, à améliorer la qualité et à créer de la valeur pour le client.

La **TPM** (Total Productive Maintenance) a pour objectif de sensibiliser l'ensemble du personnel à la maintenance de la capacité de production des ateliers. Deux types d'entretien sont pratiqués : en prévention par un service spécialisé et au quotidien par l'opérateur de la machine.

Le **SMED** (Single Minute Exchange of Die) est une méthode de changement rapide d'outils qui accroît la productivité et rend l'atelier plus flexible.

Le **5S** correspond à 5 mots japonais : Seiri (S'organiser), Seiton (Situer), Seiso (Scintiller), Seiketsu (Standardiser) Shitsuke (Pérenniser). Le système 5S améliore l'efficacité du travail, et la sécurité des individus. Il permet d'éliminer les gaspillages liés à la recherche d'outils ou de documents.

Le **Management Opérationnel**. Chaque équipe a des objectifs quantitatifs et horaires (jalon) et rend compte de ses résultats. Les incidents sont analysés à travers une analyse causale dans le poste. Des indicateurs de performance spécifiques à chaque niveau hiérarchique sont analysés périodiquement.

Les **Groupes d'Amélioration de la Qualité (GAQ)**. Suite des cercles de qualité, la constitution de ce type de groupe est justifiée par le fait que les processus à améliorer impliquent plusieurs postes de travail appartenant parfois à des services différents. Les opérateurs de ces processus sont les plus capables d'identifier les causes des dysfonctionnements et d'imaginer des solutions pour y remédier.

Le **Six Sigma** est une démarche qui vise à améliorer les processus afin de réduire les variations selon les spécifications du client et de réaliser des économies substantielles. L'objectif est d'atteindre un rendement correspondant à 3,4 pièces ou prestations défectueuses pour une production de 1 million, c'est la mesure qui correspond à six fois l'écart type. Des équipes de 5 à 7 personnes sont créées pour mener à bien, dans un temps imparti, les projets d'amélioration sélectionnés. Le groupe est constitué par le responsable du projet sur la base du volontariat. Un responsable qui a fait aboutir deux projets est certifié *green belt*. Une ou plusieurs personnes, selon l'effectif salarié du site (Black Belt) sont employées à orchestrer l'ensemble de ces projets et former les membres de l'entreprise aux outils liés à l'amélioration continue.

Le **cycle PDCA (roue de Deming)** a pour objectif d'éliminer les dysfonctionnements au sein du processus. PDCA signifie : Plan, Do, Check, Action c'est-à-dire : Préparer, Faire, Vérifier, Réagir. La réussite de ce concept suppose une forte implication du personnel et un management participatif. Le PDCA est souvent accompagné d'un Plan Annuel de Développement (**PAD**).

Le **Reengineering** ou reconfiguration totale remet en cause les processus de gestion de l'entreprise, pour aboutir à des gains de performance spectaculaires et à la diminution de la taille des activités, des effectifs salariés essentiellement les cadres intermédiaires (Downsizing). Le responsable doit motiver les membres de son équipe, les inciter à être imaginatifs et autonomes, accepter le droit à l'erreur.

Le **Benchmarking** permet à l'entreprise d'identifier les méthodes et pratiques des organisations les plus performantes du même secteur ou d'un secteur différent et de les comparer avec ses propres pratiques. Les méthodes efficaces sont adoptées pour améliorer les performances de l'entreprise.

Le **360° feed-back** est un outil d'observation et d'évaluation des managers. Il permet à un cadre d'entreprise de comparer sa propre évaluation à la perception de son entourage. Des questionnaires anonymes recueillent les points de vue d'un ou deux supérieurs hiérarchiques, de trois à cinq pairs fonctionnels et inter fonctionnels, de trois à cinq collaborateurs et du participant.

## 2. CADRE THEORIQUE

Les instruments de management à la mode renvoient les entreprises à leur environnement. Les plus en vue créent des outils que l'environnement érige en modèles dominants, ce qui façonne leur réputation. Pour les autres, elles puisent dans cet environnement et tentent de s'approprier ces pratiques en vogue. Nous avons exploité l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle parce qu'elle analyse les comportements des entreprises en référence à leur environnement. Nous avons renforcé le cadre théorique et légitimé le choix de ce courant pour cette étude en démontrant que les propos des théoriciens des modes managériales s'y inscrivent largement.

### 2.1. L'APPROCHE SOCIOLOGIQUE DE LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE

L'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle est née à la fin des années 1970 avec les travaux de Meyer et Rowan (1977) et ceux de Scott et de Meyer en 1983. L'ouvrage collectif coordonné par DiMaggio et Powell (*The New Institutional in Organizational Analysis- The University of Chicago Press, 1991*) intronise cette approche dans le cercle des courants majeurs en Organisation. Elle a pour fondement des productions institutionnalistes plus anciennes (Commons, 1931 ; Parsons, 1937 ; Selznick, 1949) avec lesquelles elle partage des interrogations quant à l'efficacité économique des comportements organisationnels et la croyance que des actes collectifs se transforment en pratiques coutumières.

Les néo-institutionnalistes considèrent l'environnement institutionnel comme le principal facteur explicatif du comportement des organisations. Les institutions, tenues pour acquises, déterminent les choix des entreprises et de leurs acteurs, ce qui réduirait leur autonomie. La notion d'institution est toutefois délicate à cerner car elle recouvre une pluralité de sens et d'éléments. Néanmoins, ces auteurs l'appréhendent de manière consensuelle en sciences sociales. Aussi, les lois, les normes, l'Etat, les organismes publics et privés, les marchés, les systèmes économiques, sociaux et culturels sont-ils de véritables institutions, en effet ces éléments ont en commun de susciter des modes de raisonnement et des manières d'opérer qui prescrivent aux individus et aux organisations la façon dont ils doivent se comporter (DiMaggio et Powell, 1991). Ils rejoignent Granovetter (1985) qui, reprenant la notion d'*embeddedness* de Polanyi (1947), défend la thèse de l'encastrement des comportements économiques au sein des relations sociales ; dans les sociétés modernes capitalistes, les choix des acteurs des organisations sont, selon lui, imbriqués dans des réseaux sociaux et culturels.

### **2.1.1. Les entreprises en recherche de légitimité**

Selon Suchman (1995), la légitimité est une perception généralisée que les actions d'une entité sont désirables et conformes à un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit. Il distingue trois formes de légitimité : la légitimité pragmatique (l'entreprise tend à satisfaire les intérêts de ses partenaires), la légitimité morale, (l'entreprise privilégie le bien être social plutôt que la satisfaction des partenaires) et la légitimité cognitive (l'entreprise adopte des pratiques comprises et acceptées par son environnement). Nous retrouvons, chez les néo-institutionnalistes, deux des trois types de légitimité : les légitimités pragmatique et cognitive.

La légitimité est pragmatique lorsque les auteurs néo-institutionnels pensent que l'institution est coercitive. Ce rôle coercitif est tenu par les actionnaires, les marchés, les clients qui sanctionneraient l'entreprise qui ne se conformerait pas à des comportements institutionnalisés. Meyer et Rowan (1977) avancent ainsi que les dirigeants utilisent les outils de gestion pour communiquer aux parties prenantes de l'organisation que leur entreprise est conforme aux normes institutionnelles.

La légitimité est cognitive quand ces auteurs montrent que les organisations adoptent des comportements adaptés aux attentes de leur environnement afin d'améliorer leur réputation. Ainsi, Staw et Epstein (2000) précisent que les organisations sacrifient à la pratique de management à la mode, non pour rendre leurs tâches plus efficaces mais pour augmenter leur légitimité. DiMaggio et Powell (1991) ajoutent que les organisations sont en compétition pour la recherche de légitimité. House, Singh, Tucker (1986) accordent, quant à eux, une place encore plus importante à la légitimité en estimant que seules les organisations légitimées par les institutions peuvent survivre puisque la légitimité est nécessaire pour que des organisations obtiennent et utilisent des ressources. Ils rejoignent ainsi les théoriciens de la dépendance envers les ressources, Pfeffer et Salancik (1978), pour qui la perte de légitimité peut limiter l'accès aux ressources externes. La légitimité serait par conséquent plus importante pour la survie que l'efficacité.

Ainsi, à la suite de Allouche et Huault (2003) qui estiment que les dirigeants d'entreprises déploient des modèles socialement acceptés pour atteindre les objectifs fixés par le marché, nous pouvons avancer que la légitimité apporte des ressources nécessaires à la survie et qu'il est donc tout aussi important d'être légitime que d'être efficient à court terme. Aussi, la légitimité serait-elle un gage d'efficacité économique à long terme.



### **2.1.2. Comportements mimétiques et champ organisationnel**

Les organisations imitent des pratiques ou des stratégies d'autres organisations réputées qui ont su surmonter les difficultés auxquelles elles sont confrontées, ce qui permet de trouver des solutions efficaces à moindre coût (DiMaggio et Powell, 1991 ; 1983). Selon Meyer et Rowan (1977), l'entreprise peut tirer avantage à reproduire des comportements jugés performants. Les entreprises deviennent ainsi isomorphes à leur environnement en y empruntant des remèdes appropriés. Le mimétisme et l'isomorphisme sont reliés à une notion fondamentale chez les néo-institutionnalistes : le champ organisationnel.

Le champ organisationnel comprend un collectif d'entreprises similaires, aux comportements homogènes, ces entreprises appartiennent à un même domaine d'activité et bénéficient souvent des mêmes conseils. Au sein d'un champ organisationnel figurent une ou quelques entreprises pionnières à forte capacité d'influence et plusieurs entreprises suiveuses. Ainsi, quand une pratique se diffuse, les organisations qui n'avaient aucune raison de la déployer ont toutefois tendance à le faire (Bensedrine, Demil ; 1998).

Cependant, ce phénomène de mimétisme au sein d'un champ organisationnel peut être destructeur. Davis (1991) explique que la propension d'une entreprise à adopter des « pilules empoisonnées » est d'autant plus forte qu'elle est connectée à des entreprises ayant adopté des pratiques semblables. Ainsi, la rationalité des pratiques institutionnalisées fait débat au sein de courant. Certains démontrent que les institutions dictent inconsciemment les comportements et limitent le libre arbitre des individus. Selon Tolbert et Zucker (1983), le mimétisme incite à la diffusion de nouvelles pratiques managériales malgré l'absence de motif économique. Cependant, l'organisation manifeste un comportement rationnel en se conformant à des règles établies si elles ont fait la preuve de leur efficacité, surtout si les comportements imités sont ceux d'organisations reconnues (Meyer et Rowan, 1977). Powell (1992) avance que l'alignement d'une organisation sur d'autres et le partage de compétences améliorent les performances financières et économiques et permettent la création d'un avantage concurrentiel soutenable.

## **2.2. LES APPORTS DE THEORICIENS DES MODES MANAGERIALES**

Nous appelons théoriciens des modes managériales, les auteurs (Abrahamson, Fairchild, Midler, Staw et Epstein, Thévenet, Pascale...) qui ont orienté leurs travaux vers le phénomène de la mode en management. Leurs propositions (tableau 1) correspondent aux catégories énoncées par la théorie néo-institutionnelle ce qui accrédite le choix de cette théorie et

renforce notre modèle théorique. Les propositions qui n'ont pu trouver leur place au sein de ces catégories, ont été utilisées pour en établir d'autres.

**Tableau 1 : Propositions des théoriciens des modes managériales et approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle**

Catégories énoncées par l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle	Propositions des théoriciens des modes managériales
<b>Environnement Institutionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quatre facteurs semblent générateurs de modes managériales : la crise économique, l'Etat, l'idéologie, la société (Thévenet, 1985)</li> <li>• L'apparition et la disparition d'une pratique à la mode sont liées aux conditions économiques, sociales et techniques. (Abrahamson, 1996)</li> <li>• L'évolution des pratiques de management correspond aux pratiques et faits économiques, sociaux et juridiques d'une époque donnée (Abrahamson et Fairchild, 1999).</li> <li>• L'adoption de pratiques managériales est corrélée au discours qui les promeuvent. (Abrahamson et Fairchild, 1999)</li> <li>• Les responsables d'entreprises sont plus attirés par le caractère novateur de la mode que par son contenu (Midler, 1986).</li> </ul>
<b>Légitimité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modes managériales traduisent la capacité des entreprises à innover ce qui rassure les banquiers et les actionnaires, la quête de reconnaissance des experts du management et du grand public est déterminante. (Midler, 1986).</li> <li>• Les partisans des modes managériales apparaissent progressistes (Abrahamson, 1996).</li> <li>• Les organisations adoptent une technique managériale en vogue non pour rendre leurs tâches plus efficaces mais pour augmenter leur légitimité (Staw et Epstein, 2000).</li> </ul>
<b>Mimétisme/Champ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les industriels recherchent des méthodes normalisées, simples et procurant des certitudes. Il ne s'agit pas d'inventer un discours original, mais de diffuser une pensée déjà formulée. (Midler, Moire, Sardas, 1984)</li> <li>• Les grandes entreprises ont un rôle de promoteurs des modes managériales (Midler, 1986)</li> <li>• Les entreprises appliquent des techniques managériales comme des recettes toutes faites (Pascale, 1990)</li> <li>• Une pratique de management en vogue tend à se diffuser rapidement et massivement au sein d'un collectif d'organisations (Abrahamson, 1996).</li> </ul>
<b>Autres catégories</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dirigeants peuvent être mieux rémunérés si leur entreprise adopte une technique managériale en vogue (Staw et Epstein, 2000).</li> <li>• Certains cadres au sein des organisations jouent un rôle prépondérant dans la diffusion des cercles de qualité (Midler, Moire, Sardas, 1984).</li> </ul>
<b>Rôle joué par un acteur</b>	
<b>Lacunes dans les performances organisationnelles et économiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une importante lacune dans les performances de l'entreprise explique le recours aux pratiques de management à la mode (Abrahamson et Fairchild, 1999).</li> <li>• La mode managériale est un support pour ceux qui veulent introduire un changement dans leur entreprise (Midler, 1986).</li> </ul>

A partir des apports de la théorie néo-institutionnelle, nous avons pu définir une première série de catégories utiles à notre étude, les propositions des théoriciens des modes managériales les confirment. En effet, elles mettent l'accent sur l'environnement institutionnel, les phénomènes de Mimétisme/Champ et de Légitimité. Cependant, d'autres catégories apparaissent : les lacunes dans les performances économiques et organisationnelles ou encore le rôle joué par un acteur de l'organisation.

Les principes théoriques énoncés privilégient les facteurs institutionnels comme déterminants de comportements d'entreprises au caractère universel et laissent une part congrue au libre arbitre des acteurs et à la logique économique à court terme. Nous tenterons avec l'étude empirique de démontrer que déterminisme institutionnel et logique économique à court terme peuvent cohabiter au cours du processus qui amène l'entreprise à faire le choix d'un instrument de management à la mode.

### **3. METHODOLOGIE**

Cette étude est fondée sur une démarche qualitative. Elle prend appui sur les expériences et les opinions de praticiens. Aussi avons-nous retenu la méthode de l'enquête qui s'attache à dépasser la simple description pour comprendre le phénomène étudié (Berthier, 1998). Des données primaires ont été recueillies par entretiens semi directifs auprès d'acteurs d'organisations qui ont déployé une pratique de management à la mode.

Les rubriques du guide d'entretien ont été réalisées à partir des principes néo-institutionnels (environnement institutionnel, légitimité, mimétisme) enrichis par les propositions des théoriciens des modes managériales (variables économiques et organisationnelles, rôle joué par un acteur). Avec ces rubriques, nous avons pu, en amont des entretiens, opérer une première classification et orienter nos interlocuteurs vers les thèmes que nous souhaitions aborder pour mettre le guide d'entretien au service de l'objectif de cette recherche : illustrer empiriquement la Théorie Néo-Institutionnelle.

Afin d'analyser et structurer l'information recueillie, les données ont été retraitées et condensées à l'aide d'outils inspirés des travaux de Bardin (2003) et de Huberman et Miles (2003) : analyse thématique, fiches de synthèse, matrices et méta-matrices, tableaux de comparaison inter-cas... Les représentations véhiculées par les discours ont été établies grâce à une analyse thématique dont l'objectif était de faire ressortir ce qui, d'un entretien à l'autre, se rapportait au même thème afin d'obtenir une cohérence inter entretiens (Blanchet, Gotman ; 2005).

Le recueil des données s'est effectué auprès de sept entreprises concernées par différents instruments de management à la mode (tableau 2). Nous avons pris le parti de ne pas nous centrer sur un seul secteur d'activité afin de ne pas neutraliser les variables spécifiques à certains secteurs ou activités. Nous avons choisi également de nous intéresser à plusieurs instruments qui n'ont pas nécessairement de liens entre eux car notre intention n'est pas d'en étudier leur caractère idiosyncratique, mais de comprendre les raisons pour lesquelles l'entreprise sacrifie au phénomène de la mode en management ; selon Midler (1986), le processus de la mode se reproduit à l'identique sur des méthodes de gestion différentes. Nous avons ainsi interrogé des acteurs de trois entreprises industrielles du secteur de la métallurgie : A, B, C. B est le fournisseur le plus important de C. A et B sont deux sidérurgistes qui ont longtemps appartenu au même groupe et certains de leurs salariés ont été employés dans les deux organisations. Ces trois entreprises appartiennent au même champ organisationnel, ce qui nous a permis de vérifier un apport central de la théorie néo-institutionnelle, à savoir l'influence du champ organisationnel sur le comportement des entreprises. Nous avons également mené notre recherche auprès de deux organisations d'influence anglo-saxonne : D et C, entreprises de distribution et de transport (les instruments actuels sont anglo-saxons). Enfin, nous avons questionné les représentants de deux entreprises de secteurs a priori moins exposés : une banque F et une organisation de la VPC : G.

Deux à quatre répondants ont été interrogés dans chaque organisation, ce sont des responsables du déploiement de la pratique et des cadres du management.

**Tableau 2 : caractéristiques de l'étude empirique**

Ref.	Présentation de l'entreprise	Répondants	Instruments de management adoptés
A	Sidérurgiste : 3000 salariés répartis sur six sites, appartient à un groupe étranger. Ses principaux clients sont des sociétés du secteur de l'automobile, de la mécanique et du pétrole.	A1 : directeur d'une unité de production, A2 : adjoint du directeur A3 : responsable TQM A4 : coordonnateur TPM	TPM, SMED, Management Opérationnel, Benchmarking, Management des Performances, Outsourcing
B	Sidérurgiste : 4000 salariés, dépend d'un grand groupe de la métallurgie. Ses principaux clients sont les constructeurs automobiles et les fabricants d'appareils électroménagers	B1 : responsable du développement social B2 : responsable service qualité externe B3 : responsable des équipements industriels	TPM, SMED, Management Opérationnel, Benchmarking, Management des Performances, Outsourcing
C	Usine d'emballage métallique : 150 salariés. B est son principal fournisseur. Détenue depuis 2000 par un groupe anglo-saxon. Ses Principaux clients sont le leader du marché du soda et des producteurs de bière.	C1 : coordinateur amélioration continue C2 : responsable qualité totale C3 : responsable du service maintenance C 4 : directeur de l'usine	Six sigma, TPM, 5S, Benchmarking, Management des Performances , 360°, Outsourcing
D	Distributeur de jouets : 130 salariés, filiale d'un groupe américain. Ses Clients sont les enseignes de la grande distribution	D1 : directeur régional des ventes D2 : directeur commercial	Supply chain, Empowerment, Benchmarking, 360°, Management des Performances, Reengineering
E	Société de transport franco-anglaise, 3000 salariés.	E1 : directeur de la formation E2 : directeur d'exploitation E3 : responsable de l'audit interne E4 : directeur de la maintenance	TPM, 5S, Management des Performances, 360°, Supply Chain, Reengineering
F	Banque française absorbée récemment par un des trois plus grands mondiaux du secteur : plus de 700 agences en France et 1300 salariés	F1 : gestionnaire des ressources humaines pour la partie Ouest de La France F2 : directeur d'agence	Empowerment, Management des Performances, Outsourcing
G	Société de VPC, filiale d'un grand groupe français : 5000 salariés	G1 : cadre des ressources Humaines G2 : responsable du personnel G3 : contrôleur de gestion	Supply chain, Reengineering, Management des Performances, 360 °

#### 4. RESULTATS, DISCUSSION

Les résultats obtenus sont consignés dans le tableau 3. Les rubriques du guide d'entretien, établies à partir des thèmes néo-institutionnels et des propositions des théoriciens des modes managériaux, y figurent en ligne et les motifs qui ont présidé au déploiement des instruments de management apparaissent en colonne. L'entreprise est représentée par une lettre et le répondant par un numéro.

**Tableau 3 : Méta-matrice ordonnée par site des facteurs déterminant l'adoption d'un instrument de management à la mode**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Variables environnementales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pouvoir de négociation des clients élevé (A1, A2, A4)</li> <li>- concurrence des pays émergents (A1, A2, A3, A4)</li> <li>- secteur soumis à la concentration des entreprises depuis 1990 (A1, A2, A3, A4)</li> <li>- conventions collectives (A2, A3, A4)</li> <li>- normes environnementales (A1, A2, A3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs élevé (B1, B2, B3)</li> <li>- exposé aux produits de substitution (B1, B2, B3)</li> <li>- technologies et produits évoluent rapidement (B2)</li> <li>- concurrence des pays émergents (B1, B2, B3)</li> <li>- conventions collectives (B1, B3)</li> <li>- normes environnementales (B1, B3)</li> <li>- impact des 35 heures (B1, B2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pouvoir de négociation des clients élevé (C1, C3, C4)</li> <li>- secteur soumis à la concentration des entreprises depuis 1990 (C1, C3, C4)</li> <li>- conventions collectives (C1, C2, C3, C4)</li> <li>- normes environnementales (C2, C3)</li> <li>- impact des 35 heures (C1)</li> </ul>
<b>Variables organisationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un consultant a été imposé par la société mère (A1, A2, A3)</li> <li>- lacunes managériales (A1, A2, A4)</li> <li>- lacunes techniques (A1, A2, A3, A4)</li> <li>- la plupart des salariés n'ont pas de contact avec le client (A1, A2, A3)</li> <li>- la gestion de l'usine est contrôlée par les actionnaires (A1, A3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pratiques TQM introduites depuis plus de 20 ans, utilisées avec du recul et pragmatisme (B2, B3)</li> <li>- la participation est un fondement de l'entreprise (B1, B2)</li> <li>- managers ont une formation ingénieur (B2)</li> <li>- importance de la formation (B1, B2, B3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- usine imprégnée très tôt par les pratiques TQM (C1, C2, C3, C4)</li> <li>- pratiques développées avec sagesse et pragmatisme (C2, C3, C4)</li> <li>- culture de la participation (C2, C3, C4)</li> <li>- importance de la formation (C1, C3, C4)</li> <li>- la plupart des salariés n'ont pas de contact avec le client (C2, C3, C4)</li> <li>- la gestion de l'usine est contrôlée par les actionnaires (C1, C2, C3)</li> </ul>
<b>Variables économiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- résultats négatifs au cours des deux exercices précédant le déploiement du management opérationnel (A1, A2, A4)</li> <li>- chasse aux pertes et recherche de baisse des coûts de production (A1, A2, A3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- malgré une situation comptable et économique saine, le marché oblige à consentir des efforts sur les coûts et la qualité des produits (B2, B3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obligation de réduire les coûts (C1, C2, C3, C4)</li> <li>- baisse d'activité (C1, C2, C3)</li> </ul>
<b>Rôle joué par un acteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le PDG du groupe a imposé le management opérationnel (A1, A2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le PDG issu d'un groupe connu pour ces pratiques TQM a accentué les démarches TQM (B1, B2)</li> </ul>	
<b>Légitimité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un cadre a bénéficié de son implication dans les pratiques TQM déployées depuis 20 ans (A1) ;</li> <li>- ces pratiques sont une vitrine pour le client (A1, A2, A4)</li> <li>- TPM suggéré par la précédente société mère (A1, A3, A4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prix Qualité Totale (B1, B2)</li> <li>- régulièrement benchmarkée par des entreprises d'autres secteurs (B1, B2, B3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pratiques souhaitées par le client (C1, C2, C4)</li> <li>- évaluation de l'usine sur sa capacité à développer efficacement les pratiques liées à l'amélioration continue (C1, C2, C3)</li> </ul>
<b>Mimétisme/champ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le management du groupe est influencé par les méthodes anglo-saxonnes et japonaises (A1, A2)</li> <li>- imitation de pratiques d'entreprises de la métallurgie situées à proximité (A1, A3, A4)</li> <li>- influence des consultants (A2, A3, A4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- influence des méthodes japonaises (B1, B3)</li> <li>- benchmarking interne (B1, B2, B3)</li> <li>- influence des consultants (B1, B2, B3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- influence du Toyota Production System (C1, C4)</li> <li>- influence des consultants (C1, C2, C3, C4)</li> </ul>

**Tableau 3 : Méta-matrice ordonnée par site des facteurs déterminant l'adoption d'un instrument de management à la mode**

	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
<b>Variables environnementales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pouvoir de négociation des clients élevé (D1, D2)</li> <li>- marché atomisé (D1, D2)</li> <li>- articles exposés à des effets de mode (D1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- environnement sociopolitique instable (E1, E2, E4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les conditions du marché ont changé (F1, F2)</li> <li>- forces concurrentielles favorables (F1, F2)</li> <li>- clients exigeants (F1)</li> <li>- conventions collectives (F1, F2)</li> <li>- impact des 35 heures (F1, F2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- secteur vieillissant (G1, G3)</li> <li>- de nouvelles enseignes concurrencent l'entreprise (G1, G2)</li> <li>- image à renouveler (G1, G2, G3)</li> <li>- articles exposés à des effets de mode (G1, G2)</li> </ul>
<b>Variables organisationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- structure inadaptée (D1, D2)</li> <li>- contrôle du board (D1, D2)</li> <li>- influence anglo-saxonne (D1)</li> <li>- plus de la moitié de salariés sont des commerciaux en relation directe avec les clients (D1, D2)</li> <li>- la logistique est une contrainte forte (D1, D2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- culture d'entreprise inadaptée (E1, E3, E4)</li> <li>- contrôle du board (E1, E2)</li> <li>- lacunes managériales (E1, E2, E3, E4)</li> <li>- influence anglo-saxonne (E1, E3, E4)</li> <li>- importance de la formation (E3, E4)</li> <li>- la logistique et la gestion des flux sont cruciales (E1, E3, E4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- structure flexible (F1)</li> <li>- importance de la formation (F1)</li> <li>- la relation client est un facteur de succès (F1, F2)</li> <li>- culture d'entreprise caractérisée par une gestion de type « petite entreprise » (F1, F2)</li> <li>- imperméabilité aux consultants et aux instruments à la mode (F1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- culture d'entreprise inadaptée (G1, G2)</li> <li>- le groupe contrôle la gestion de l'entreprise (G1, G3)</li> <li>- lacunes managériales (G1, G2)</li> <li>- structure peu satisfaisante (G1, G3)</li> <li>- la plupart des salariés n'ont pas de contact avec le client (G1, G2, G3)</li> <li>- pragmatisme dans le déploiement du 360° (G1, G2, G3)</li> <li>- la gestion des stocks est cruciale (G1, G3)</li> </ul>
<b>Variables économiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- baisse du CA (D1, D2)</li> <li>- risque élevé sur les approvisionnements (D1, D2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- endettement élevé (E3, E4)</li> <li>- activité insuffisante (E1, E2, E3)</li> <li>- coûts à réduire (E1, E2, E4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- forte rentabilité (F2)</li> <li>- activité soutenue (F1, F2)</li> <li>- nécessité de réduire les coûts pour rester compétitif (F1, F2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- résultats à améliorer (G1, G3)</li> <li>- risque élevé sur les approvisionnements (G1, G2, G3)</li> </ul>
<b>Rôle joué par un acteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le nouveau directeur commercial a initié l'empowerment et la supply chain (D1, D2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un cadre des ressources humaines a imposé et déployé le 360°, méthode qu'il a connue dans ses deux entreprises précédentes (E1, E2)</li> </ul>		
<b>Légitimité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pratiques souhaitées par le board et par les clients (D1, D2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche de légitimité par rapport aux banques et aux actionnaires (E1, E3, E4)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- le 360° est souhaité par les actionnaires (G1, G2)</li> </ul>
<b>Mimétisme/ champ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- influence d'un groupement d'entreprises (D1, D2)</li> <li>- influence des consultants (D1, D2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- transposition de pratiques d'entreprises du secteur et d'autres secteurs (E1, E2, E4)</li> <li>- présence massive de consultants (E2, E3, E4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- présence limitée des consultants (F1, F2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accroissement de l'influence des consultants (G1, G2, G3)</li> </ul>

Tout en confirmant la prégnance de variables institutionnelles sur la décision d'adoption d'une pratique à la mode, nous avons pu faire ressortir de l'étude empirique que cette décision passe par trois étapes : les facteurs déclencheurs qui créent les conditions de l'adoption, les facteurs moteurs qui favorisent l'adoption et les facteurs discriminants qui expliquent pourquoi une entreprise choisit certaines pratiques plutôt que d'autres. Les résultats du tableau 3 et les verbatim qui suivent, ne peuvent être considérés comme des données objectives mais comme des représentations d'acteurs que nous avons interprétées.

#### **4.1. LA PREGNANCE DE VARIABLES INSTITUTIONNELLES**

Quatre variables institutionnelles semblent plus particulièrement influencer la diffusion des instruments de management en vogue auprès des entreprises.

Tout d'abord, leur multiplication et les nombreuses publications ou communications (revues managériales, ouvrages, conférences...) qui témoignent de leur efficacité, incitent les entreprises à s'y intéresser. Abrahamson (1996) souligne que les innovations managériales sont considérées comme un progrès qui s'imposent.

Ensuite, le contexte de changement perpétuel et de transformation permanente auquel seraient confrontées les organisations, d'Aveni (1994) parle de contexte d'hypercompétition, oblige l'entreprise à se réorganiser souvent et rapidement : « nous sommes contraints d'évoluer constamment pour rester compétitif, ce n'est pas plaisant, mais c'est une nécessité » (A1). L'hypercompétition induite par le processus de mondialisation de l'économie produit un ensemble de règles et de sanctions qui contraignent le comportement des entreprises et des Etats, ce qui en fait une institution à part entière.

De même, la diffusion systématique des normes ISO dans de nombreux secteurs d'activité, depuis le début des années 1990, contraint les entreprises à adapter leur management aux préconisations de l'ISO. Elles trouvent dans les instruments fondés sur les principes Lean et Kaizen des modèles conformes à ces exigences : « La norme ISO 9001 version 2000 est au dessus de tout et les outils qualité viennent s'insérer dans chaque chapitre et correspondent exactement à ce que les auditeurs attendent de nous » (C2).

Enfin, les consultants sont des prescripteurs de modèles et de méthodes et leur présence de plus en plus marquée auprès des entreprises depuis une quinzaine d'années accélère la diffusion des dispositifs de gestion au sein des organisations. Si les répondants hésitent parfois à avouer l'influence de consultants sur leurs choix managériaux, toutes les organisations enquêtées ont confié au moins une mission à un cabinet et six d'entre elles collaborent régulièrement avec un ou plusieurs consultants. Cette tendance est renforcée si



l'entité est une filiale ou une succursale d'un groupe : « le groupe développe depuis trois ans des modules de management avec un cabinet spécialisé et a souhaité mettre en place le 360° dans toutes ses filiales » (G2). Au-delà de l'instrumentation des pratiques de management, les consultants sont de véritables organes de régulation pour des actionnaires ou des sociétés mères soucieux de renforcer leur influence sur leurs filiales ou entités juridiquement contrôlées et d'en uniformiser les comportements.

Avec ces variables institutionnelles, les principes communément admis sont qu'il faut déployer un instrument de management afin de se comporter de manière adaptée : « déployer ces outils nous rassure et nous donne le sentiment d'aller de l'avant et de bien faire » (D1).

#### **4.2. LES FACTEURS DECLENCHEURS**

Le processus d'adoption d'un instrument de management à la mode par une entreprise est déclenché par un ensemble de constats :

- l'environnement ne lui est pas favorable ;
- l'analyse de l'organisation fait apparaître des lacunes ;
- les performances économiques sont insuffisantes.

##### **4.2.1. Les facteurs environnementaux**

Les changements des conditions de leur marché (concentration, évolution rapide des technologies et des produits, concurrence des pays émergents...) contraignent les entreprises à innover et à agir : « nous sommes dans l'obligation de réduire nos coûts car les pays de l'Europe de l'Est et d'Asie nous talonnent, le marché de l'acier se resserre, c'est pour cette raison que nous nous sommes lancés dans la TPM et le Management Opérationnel. Quel que soit leur nom, ce sont des outils générateurs de plans d'actions » (A1).

##### **4.2.2. Les facteurs organisationnels**

Les répondants justifient l'adoption d'un instrument de management par l'existence de lacunes managériales ou par la nécessité d'améliorer ou de modifier l'organisation de l'entreprise : « nos managers ont plutôt une formation technique et ils éprouvent des difficultés à encadrer leur équipe » (E1), « si on met en place ces outils, c'est que nous, managers, nous sommes défaillants » (A2), ou encore « notre structure n'était plus en phase avec le marché et les besoins des clients » (G3) .

### **4.2.3. Les facteurs économiques**

Cinq des sept organisations, objet de notre enquête, sont confrontées à une baisse d'activité et à des résultats comptables négatifs et toutes sont dans l'obligation de réduire leurs coûts et d'apporter à leurs clients des produits et des services de qualité : « Nous étions minés par des dépenses excessives, il fallait réduire les coûts d'exploitation, trouver une efficacité qui n'existait pas et s'adapter aux rythmes et aux besoins des clients » (E1).

Les facteurs déclencheurs renvoient à deux conceptions opposées de l'approche évolutionniste : la sélection et l'adaptation. En effet, si les facteurs déclencheurs et les variables institutionnelles créent les conditions de l'adoption d'un instrument de management à la mode, c'est bien parce que l'entreprise ressent le besoin de changer pour être, en quelque sorte, sélectionnée par l'environnement et assurer sa survie. Cependant, Hannan et Freeman (1977) prétendent que les entreprises n'ont pas la capacité de changer en raison de résistances et de contraintes internes et externes difficilement surmontables, seules les organisations les plus adaptées à leur environnement sont sélectionnées par celui-ci. Si l'on transpose leurs propos à notre étude, déployer un instrument de management en vogue reviendrait finalement à entretenir l'illusion de l'adaptation, surtout si l'écart entre la situation économique et organisationnelle de l'entreprise et ce que l'environnement lui commande d'être et de faire est élevé. C'est une vision pessimiste de l'intérêt et de l'utilité du recours à ces dispositifs qui n'est cependant pas partagée par les dirigeants de nombreuses organisations dont la présence de Facteurs Moteurs les incite à faire ce choix.

## **4.3. LES FACTEURS MOTEURS**

Nous avons recensé trois types de Facteurs Moteurs : le rôle joué par un acteur, la nécessité d'apparaître légitime et le déploiement de processus mimétiques. Chacun de ces facteurs peut être rattaché à l'une des trois formes d'isomorphisme (normatif, coercitif et mimétique) repérées par DiMaggio et Powell (1983).

### **4.3.1. Le rôle joué par un acteur**

Un homme « neuf », dirigeant ou cadre de l'entreprise dont on se méfie au départ, arrive à démontrer que l'adoption d'un instrument de management est la solution aux lacunes organisationnelles et économiques, il provient la plupart du temps d'une organisation utilisatrice de dispositifs à la mode : « le PDG de notre société issu d'un grand groupe de l'automobile connu pour ces pratiques TQM a développé l'amélioration continue et renforcé les démarches TQM » (B1).

Avec cette variable, on retrouve la notion d'isomorphisme normatif ; un phénomène de professionnalisation tend à promouvoir des méthodes uniformisées au sein de réseaux professionnels et produit des individus interchangeables aux comportements identiques quels que soient les contextes. Les dirigeants se conduisent ainsi pour répondre aux attentes de leurs actionnaires (Huault, 2002).

#### **4.3.2. La nécessité d'apparaître légitime**

Toutes les entreprises ont le souci de leur légitimité, cependant pour certaines, elle est encore plus impérieuse lorsqu'elles évoluent dans un champ organisationnel dans lequel l'innovation managériale est un standard. Le choix d'un instrument à la mode devient incontournable pour rassurer les parties prenantes de l'entreprise : « ces pratiques sont une vitrine pour les clients, quand un client vient ici, cela le rassure » (A2), « notre principal client ne comprendrait pas si nous n'avions pas développé des pratiques liées à l'amélioration continue » (C2), ou encore « le 360° a été souhaité par les actionnaires » (G1) et « le six sigma a été imposé par le groupe et nous sommes jugés sur notre capacité à le développer dans l'usine » (C1).

La nécessité d'apparaître légitime auprès des clients et des actionnaires manifestée par les répondants correspond au deuxième pilier de l'institutionnalisme : l'isomorphisme coercitif. Les entreprises objet de l'enquête adoptent des instruments de management à la mode pour démontrer, à leurs partenaires, leur conformité aux normes institutionnelles. Au-delà de cette nécessaire conformité, il y a un véritable enjeu économique à y recourir et à les mettre correctement en œuvre. D'une part, ne pas déployer des instruments de management en vogue est souvent inconcevable, notamment pour les entreprises industrielles qui subiraient le cas échéant, un handicap de réputation néfaste à leur activité. D'autre part, les actionnaires de la plupart des grandes entreprises contrôlent les comportements des dirigeants. Ils sont souvent organisés en « gouvernement d'entreprise » et exigent une efficacité économique et financière des décisions managériales.

#### **4.3.3. Le déploiement de processus mimétiques**

Le troisième pilier de l'institutionnalisme, l'isomorphisme mimétique, est illustré par le fait que des organisations se calent sur les autres organisations de leur champ organisationnel en ayant le sentiment de limiter l'incertitude. Ce qui tend à limiter la diversité au sein du champ organisationnel.

Le mimétisme peut s'opérer par un Benchmarking des pratiques : « nous comparons régulièrement nos méthodes aux meilleures entreprises de notre secteur » (D1).

Le mimétisme est direct si l'entreprise imite une ou plusieurs organisations, souvent du même champ organisationnel, qui ont réussi à surmonter leurs difficultés : « nos pratiques sont influencées par le groupement d'entreprises auquel nous appartenons » (D2) ou encore « nous développons des outils sur le modèle du Toyota Production System » (C1). Ceci est automatique si, comme nous l'avons vu plus haut, le champ organisationnel dans lequel évolue l'entreprise est consommateur d'innovations managériales. L'impact du champ organisationnel est confirmé par le déploiement des mêmes instruments de management dans les entreprises de la métallurgie sur le modèle du Toyota Production System et par un discours et des méthodes de management semblables.

Le mimétisme est indirect quand l'entreprise suit les conseils de consultants fondés sur l'observation d'organisations performantes dans lesquelles ils ont effectué des missions avec succès : « le cabinet de consultant qui a déployé le management opérationnel chez nous a insisté sur les résultats obtenus dans d'autres entreprises auparavant, j'ai le sentiment qu'ils ont appliqué des méthodes qui ont bien fonctionné ailleurs » (A4).

Huault (2002) précise que l'isomorphisme mimétique est la conséquence de l'incapacité à imaginer des solutions nouvelles. Nous ajoutons que la systématisation de processus mimétiques (Benchmarking, interventions de consultants) renforce le recours aux instruments de management à la mode.

Les facteurs moteurs, condition nécessaire à l'adoption d'un instrument de management à la mode, ont été mis en parallèle avec les trois modes de diffusion de DiMaggio et Powell, (1983) ce qui tendrait à donner une vision déterministe de ce choix mu par la seule quête de légitimité. Cependant, une majorité de répondants est convaincu que cette décision est efficiente au plan économique à court terme : « le Six Sigma nous permettra de réduire les coûts et d'améliorer la qualité » (C1). Par conséquent, une logique économique habite le décideur au cours de ce choix, même si les répondants sont conscients d'être influencés par des facteurs non économiques.

Nous distinguons les facteurs déclencheurs des facteurs moteurs, car certains répondants (A, D, G) ont précisé que par le passé, leurs organisations avaient connu des conditions environnementales défavorables, des difficultés économiques et organisationnelles qui auraient pu les inciter à déployer des instruments de management à la mode. Cela n'a pas été le cas, car elles n'avaient pas développé de processus mimétiques, ne ressentaient pas le besoin d'être légitime ou n'avait pas en leur sein d'individus susceptibles de les orienter dans cette voie ; les facteurs déclencheurs étaient effectifs, cependant les facteurs moteurs étaient inactifs : « Avant 2000, nous n'avions pas d'actionnaires qui nous imposaient nos pratiques de

management, nous étions centrés sur nous-mêmes et avons très peu recours aux consultants » (G2).

Si les Facteurs Moteurs sont communs à l'ensemble des instruments, les Facteurs Discriminants permettent de comprendre pourquoi une entreprise choisit certaines pratiques plutôt que d'autres.

#### **4.4. LES FACTEURS DISCRIMINANTS**

La mise en évidence de Facteurs Discriminants nuance quelque peu le caractère universel des instruments de management à la mode et en affirme une vision plus contingente. Ces Facteurs Discriminants permettent de prendre en compte des niveaux d'analyse plus généraux, car la notion de champ organisationnel n'est pas toujours la plus pertinente, ainsi il est opportun d'envisager plusieurs niveaux d'institutionnalisme (Desreumaux, 2004).

Trois niveaux d'institutionnalisme (la culture organisationnelle, la nature de l'activité, les particularismes nationaux) expliquent les différences d'attitudes et de choix face aux instruments de management. A contrario, le quatrième niveau recensé, l'internationalisation de l'économie, impose aux organisations de se conformer à une même pratique.

##### **4.4.1. La culture organisationnelle**

Les entreprises axées sur les démarches participatives mettent en oeuvre un TQM centré sur l'individu (PAD, PDCA, GAQ, Six Sigma) (B, C) : « depuis le début des années 1990, les pratiques TQM ont intégré les démarches participatives, on arrive à une situation où on ne peut plus décider quoi que ce soit sans avoir reçu l'aval de tous » (B2).

Le recours aux instruments en vogue est quasi addictif, en effet les organisations (B, C) qui les utilisent depuis de nombreuses années, sont celles qui en déploient le plus en faisant preuve d'une grande conviction. Ces instruments sont ancrés dans la culture de l'entreprise : « l'usine a été imprégnée très tôt par les pratiques TQM » (C1). A contrario, F dont la culture d'entreprise est axée sur la tradition et la discrétion est relativement hermétique aux consultants et aux instruments à la mode : « nous avons une gestion de petite entreprise, les choses sont faites par tradition » (F2).

##### **4.4.2. La nature de l'activité**

Les entreprises industrielles (A, B, C) ou celles qui exploitent une fonction industrielle (E) sont préoccupées généralement, par la baisse des coûts, par les cadences de production, par la mise en concurrence avec d'autres industriels. Aussi ont-elles tendance à privilégier une

approche TQM centrée sur la productivité (SMED, TPM, 5S, Management Opérationnel) : « Ces pratiques correspondent à l'évolution de l'industrie, aujourd'hui, il faut que ce soit rentable. Maintenant, c'est le client qui décide ce que l'on doit fabriquer. Le prix de vente doit être cohérent avec ce que le client est prêt à mettre. On ne peut pas tellement agir sur les matières premières, donc il faut agir sur les coûts de fabrication, il faut des outils qui permettent de réduire ces coûts. » (C4). Depuis le début des années 1980, le secteur industriel tend ainsi à institutionnaliser les pratiques de Management par la Qualité Totale.

Les organisations (F, G) dont une partie importante des acteurs est en relation avec des clients exigeants qui attendent des réponses rapides et précises pour des conseils et pour des négociations sur des contrats importants, délèguent un pouvoir de décision à leurs salariés et développent l'Empowerment : « l'Empowerment est une nécessité car les clients sont exigeants et attendent un traitement rapide et efficace de leurs demandes » (F1).

Si la demande est volatile et les produits ou services vendus sont fortement liés aux goûts des consommateurs et si l'approvisionnement et la logistique constituent un enjeu crucial pour l'activité de l'entreprise alors les entreprises (D, E, G) mettent en place une Supply Chain : « la logistique et l'approvisionnement constituent le cœur de notre activité, c'est pour cette raison que nous développons une Supply Chain élaborée » (D1).

#### **4.4.3. Les particularismes nationaux**

Face à la nécessité de reconfigurer leur structure, les entreprises sous influence anglo-saxonne (D, E) ont tendance à appliquer scrupuleusement les prescriptions de Hammer et Champy (1993) en opérant un processus de Reengineering de manière radicale, accompagné de licenciements massifs : « les objectifs étaient ambitieux, la structure ne correspondait plus à la vision du marché et le Reengineering s'est traduit par le licenciement du tiers de l'effectif » (D1). Face au même défi, une entreprise française (G) opte pour un Reengineering atténué qui n'aboutit pas à des licenciements massifs et à des changements radicaux : « la reconfiguration transversale de l'organisation et la révision des processus n'a pas débouché sur un plan social » (G3). Le même cabinet de consultants a orchestré un Reengineering pour trois des entreprises enquêtées, néanmoins il semble que la nationalité de leurs actionnaires ait influencé sa manière d'opérer.

Les répondants des entreprises A, B, C, F déclarent que la législation française trop contraignante (normes environnementales, conventions collectives, 35 heures...) les incitent à recourir à l'Outsourcing de certaines activités. Ainsi, des organisations, dont les conventions collectives sont jugées trop avantageuses pour leurs salariés, peuvent décider d'externaliser

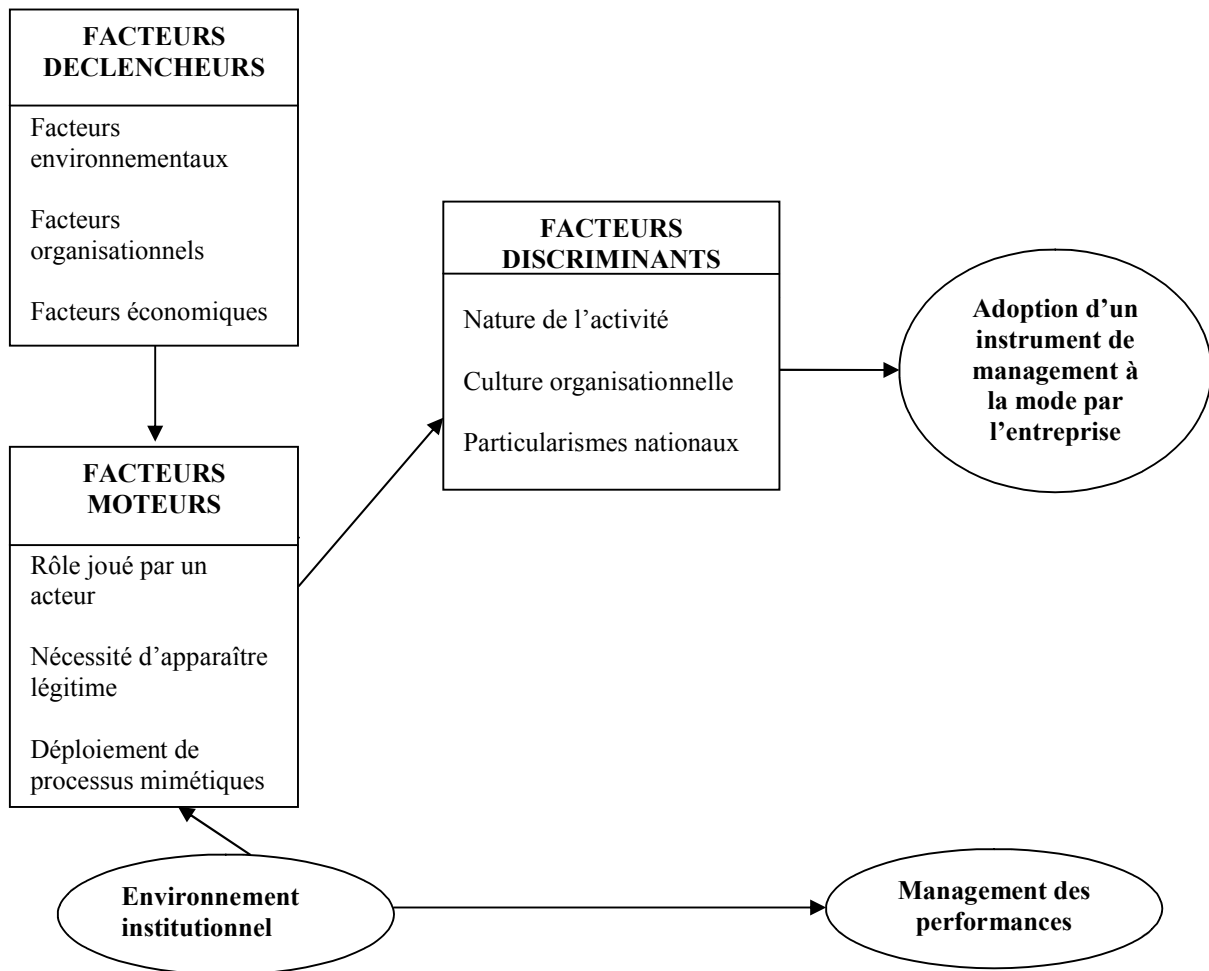
une fonction pour ne pas conserver des collaborateurs dont la rétribution serait supérieure aux services rendus : « on ne peut plus rémunérer une personne qui a vingt ans d'ancienneté pour des tâches administratives au niveau de salaires pratiqué dans la banque » (F2).

#### **4.4.4. L'internationalisation de l'économie**

Ce quatrième niveau d'institutionnalisme s'oppose aux trois premiers par son caractère homogénéisant et non plus discriminant. L'internationalisation de l'économie est évoquée par les répondants quand ils font référence à l'accroissement de la concurrence et de la concentration dans leur secteur, à un pouvoir de négociation affaibli et à une évolution rapide des technologies et des marchés, ce qui les oblige à être de plus en plus performants. C'est pourquoi le management des performances est véritablement institutionnalisé ; au-delà d'une certaine taille, la taille qui ne permet plus d'exercer efficacement un contrôle par supervision directe, les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, ont recours à l'évaluation et au management des performances. Cette pratique transcende donc les Facteurs Déclencheurs, Moteurs et Discriminants, ce qui explique qu'elle soit, dans notre modèle, directement reliée à l'environnement institutionnel. Cependant, certaines des organisations enquêtées (C, D, E, G) vont plus loin dans cette démarche et ne se contentent plus du traditionnel entretien d'évaluation ou des dispositifs de formation des salariés et déploient des modèles tels que le 360°.

La figure suivante synthétise notre approche des déterminants de l'adoption d'un instrument de management à la mode par l'entreprise.

## Modèle des facteurs déterminant l'adoption d'un instrument de management à la mode



## CONCLUSION

L'adoption d'un instrument de management à la mode suscite un débat sur le bien-fondé de cette décision. Certains n'hésitent pas à parler d'irrationalité, de comportements émotionnels, voire de paresse lorsque l'entreprise se livre au mimétisme.

Si le cheminement de cette décision, illustré par la séquence : facteurs déclencheurs - facteurs moteurs - facteurs discriminants, est sous l'influence de l'environnement institutionnel, la logique économique est pourtant présente dans chaque phase de ce cheminement. En effet, les répondants<sup>1</sup> ont la conviction que le choix d'un instrument de management en vogue concourt

<sup>1</sup> Il est vrai que nous avons interrogé des responsables du déploiement ou des acteurs fortement impliqués dans ces instruments de management. D'autres acteurs n'ont certainement pas le même point de vue.



à l'efficacité économique de leur organisation. Ils les considèrent comme un moyen d'améliorer leur management plutôt que comme des outils indispensables à leur survie sous prétexte que le champ organisationnel dans lequel ils évoluent en fait un usage abondant. Pourtant, les principes néo-institutionnels montrent que l'intérêt du déploiement de ces instruments ne réside pas dans l'efficacité économique à court terme, mais bien dans l'obtention de la légitimité qui peut s'avérer efficace à plus long terme, à condition que le remède ne soit pas empoisonné. On relève par conséquent une distorsion dans l'appréhension des finalités à court terme liées à ces dispositifs en vogue entre les praticiens en charge de les mettre en oeuvre et les néo-institutionnalistes. Cette distorsion nous renvoie à Hasselbladh et Kallinikos (2000) pour qui les explications théoriques de la sociologie néo-institutionnelle sont relativement désincarnées, dans la mesure où la perception des acteurs est considérée comme une boîte noire à côté des facteurs inter organisationnels et institutionnels qui rythment les comportements des entreprises. La théorie néo-institutionnelle gagnerait à mettre en perspective les attentes des acteurs avec les pressions institutionnelles pour mieux appréhender les contraintes organisationnelles.

Les facteurs déclencheurs qui traduisent le besoin des organisations de s'adapter aux contraintes de l'environnement nous ont permis de relier sociologie néo-institutionnelle et approche évolutionniste. Nous avons également pu, avec les facteurs moteurs, retrouver les trois piliers de l'institutionnalisme (isomorphismes normatif, coercitif, mimétique). Enfin, la mise en évidence des facteurs discriminants démontre que la notion de champ organisationnel cohabite avec d'autres niveaux d'institutionnalisme, ce qui tend à confirmer la nécessité de prolonger les principes néo-institutionnels au niveau intra organisationnel tout en cherchant à dépasser le niveau inter organisationnel.

Les résultats de cette étude sont toutefois à relativiser ; un seul cas d'entreprise assez hermétique à la mode managériale a pu être étudié. Il aurait été instructif d'interroger d'autres entreprises peu ou pas concernées par ce phénomène pour vérifier qu'elles, aussi, ne sont pas confrontées à des facteurs Déclencheurs ou Moteurs. Nous avons également abordé les instruments de management à la mode sous un angle peu polémique. Une voie plus ambitieuse consisterait à analyser ce qui se passe après la décision d'adoption en vérifiant si les performances des entreprises s'améliorent ou encore en étudiant dans quelle mesure les acteurs des organisations adhèrent à ces pratiques.

## Références bibliographiques :

- ABRAHAMSON E. (1996) - Management fashion - *The Academy of Management Review*, vol. 21,1, jan, p. 254 - 264.
- ABRAHAMSON E. EISENMAN M. (2001) - Why management scholars must intervene strategically in the management knowledge market - *Human Relations*, vol. 54,1, jan, p.67-75.
- ABRAHAMSON E., FAIRCHILD G (1999). - Management Fashion : Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes - *Administrative Science Quarterly*, vol 44, p.708-740.
- ALLOUCHE J., HUAULT I. (2003) - les ressources humaines : au-delà des instruments : les institutions - in *Encyclopédie des ressources humaines* coordonnée par J. ALLOUCHE, VUIBERT, p. 743-744 .
- BARDIN L. (2003) - *L'analyse de contenu* – 11<sup>ème</sup> édition, Presses Universitaires de France.
- BARTHES R. (2001) - Le dandysme et la mode, 1962 - in *Le bleu est à la mode cette année* - IFM.
- BAUDRILLARD J. (1972) - *Pour une critique de l'économie politique du signe* - Gallimard.
- BENSEDRINE J., DEMIL B. (1998) - L'approche néo-institutionnelle de l'organisation - dans *Repenser la stratégie* coordonné par H. LAROCHE, J.P. NIOCHE, VUIBERT, p.85-110.
- BERTHIER N. (1998) - *Les techniques d'enquête* - Armand Colin.
- BLANCHET A., GOTMAN A. (2005) - L'enquête et ses méthodes : l'entretien - Armand Colin.
- BRILMAN J. (2004) - *Les meilleures pratiques de management* - Editions d'Organisation.
- COMMONS J.R (1931). - Institutional Economics - *American Economic Review*, vol. 21, p. 648-657.
- D'AVENI R.A. (1994) - *Hypercompetition* - The Free Press.
- DAVIS G.F. (1991) - Agents without principles ? The spread of the poison pill through the intercorporate network - *Administrative Science Quarterly*, vol 36, p. 583-590.
- DESREUMAUX A. (2004) - Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations - dans *Institutions et Gestion* coord. par I. HUAULT, Vuibert, p.29-47.
- DI MAGGIO P.J., POWELL W.W. (1991) - *The New Institutionalism in Organizational Analysis* - The University of Chicago Press.
- DI MAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983) - The iron-cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational field – *American Sociological Review*, vol 48, april, p.147-160.
- GRANOVETTER M. (1985) - Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness - *American Sociological Review*, 91, 3, Nov p. 481-510.
- HAMMER M., CHAMPY J. (1993) - *Le Reengineering* - DUNOD.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1977) - The Population Ecology of Organizations - *American Journal of Sociology*, vol 82, 5, p.929-964.
- HUAULT I. (2002) - Paul DiMaggio et Walter W. Powell, des organisations en quête de légitimité - in *Les grands auteurs en management* coord. Par S. Charreire et I. Huault, éditions Ems, p.99-112.
- HUBERMAN A.M., MILES M.B. (2003) - *Analyse des données qualitatives* - 2<sup>ème</sup> édition De BOECK Université.

- HOUSE R.J., SINGH J.V., TUCKER D.J. (1986) - Organizational Legitimacy and the Liability of Newness - *Administrative Science Quarterly*, vol 31, p.171-193.
- GILBERT P. (1998) - L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ? - *Economica*.
- HASSELBLADH H., KALLINIKOS J. (2000) - The Project of Rationalization : a Critique and Reappraisal of Neo-institutionalism in Organization Studies - *Organization Studies*, vol. 21, 4, p. 697-720
- LEBAN R. (2005) – *Management de l'Entreprise : Principes et Meilleures Pratiques* - Editions d'Organisation.
- MARVANNE P. (2001) - *Le vade mecum de la qualité totale* - Editions Management et société.
- MEYER J.W, ROWAN B. (1977) - Institutionalized organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology* - vol.83, n°1, p. 340-363.
- MEYER J.W, SCOTT W.R. (1983) - *Organizational Environments : Ritual and Rationality* - ed MEYER et SCOTT.
- MEYER J.W., SCOTT W.R. (1991) - The Organization of Societal Sectors : Propositions and Early Evidence, in POWELL W.W., DI MAGGIO P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis* - The University of Chicago Press, p.108-142.
- MIDLER C. (1986) - Logique de la mode managériale - *Annales des mines, gérer et comprendre*, juin, p.74-85.
- MIDLER C., MOIRE C., SARDAS J.C. (1984) - L'évolution des pratiques de gestion. Etude du développement des Cercles de Qualité dans les entreprises françaises - *Economie et sociétés, Série Sciences de Gestion*, n° 4, janvier, p.173-211.
- PARSONS T. (1937) - *The Structure of Social Action* - Mc Graw-Hill.
- PASCALE R.T. (1990) - *Managing on the edge : how the smartest companies use conflict to stay ahead* - Simon and Schuster.
- POLANYI K. (1983) - *La Grande Transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps* – traduit par C. MALAMOUD de POLANYI (1947), *The Great Transformation*, Gallimard.
- POWELL T.C.. (1992) - Organizational alignment as competitive advantage - *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p.119-134.
- STAW B.M., EPSTEIN L.D. (2000) - What bandwagons bring : effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay - *Administrative Science Quarterly*, vol 45,3, sept, p.523-556, .
- SELZNICK P. (1949) - *TVA and the Grass Roots* - University of California Press.
- SUCHMAN M.C. (1995) - Managing Legitimacy : strategic and institutional approaches - *Academy Management Review*, vol.20, 3, p.571-610.
- THEVENET M. (1985) - L'écôt de la mode - *Revue Française de Gestion*, sept-dec, p.19-30.
- THEVENET M. (2003) - Les modes en gestion de ressources humaines - in *Encyclopédie des ressources humaines* coordonnée par J. ALLOUCHE, VUIBERT, p. 919-927.
- TOLBERT P.S, ZUCKER L.G. (1983) - Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations : The Diffusion of Civil Service Reform 1880-1935 - *Administrative Science Quarterly*, vol 28 , march, p.22-39.