

# Discours et institutionnalisation des pratiques managériales : le cas des politiques de réduction des coûts

---

## Résumé :

*Les politiques de réduction des coûts (PRC) sont une pratique managériale à laquelle les entreprises ont souvent recours. Cet article étudie le rôle des pressions exercées par les acteurs du champ institutionnel des entreprises cotées via leurs discours pour pousser les entreprises à annoncer une réduction de leurs coûts. En utilisant le modèle discursif d'institutionnalisation de Phillips, Lawrence et Hardy (2004) sont ainsi mis en évidence grâce à une analyse de discours les mécanismes d'institutionnalisation des PRC à travers les pressions coercitives, normatives et mimétiques que constituent les discours des acteurs légitimes du champ. En synthèse, l'article propose un schéma de production et de consommation de discours sur les PRC qui participe activement à l'institutionnalisation de cette pratique, indépendamment des phénomènes conjoncturels.*

**Mots clés :** institutionnalisation, politique de réduction des coûts, discours

## Abstract

*Cost reduction policies (CRP) are frequently announced by big companies. This article studies the role of pressures exercised by the actors of the institutional field of listed companies through their discourses to announce a strategic reduction of their costs. Using the discursive model of institutionalization proposed by Phillips, Lawrence et Hardy (2004), we analyze the discourse of the main actors of this institutional field, highlighting the coercitive, mimetic and normative pressures towards CRP. The empirical results of our discourse analysis may be summarized in a scheme of production and consumption of discourses related to CRP, that actively contribute to the institutionalization of this practice, turning it into a "best practice".*

**Key words :** institutionalization, cost reduction policy, discourse

**Auteur :** Anne Rivière – Professeur au Groupe ESC Toulouse

Contact : a.riviere@esc-toulouse.fr

## Introduction

Fortement remises en cause chez France Télécom lors de la crise sociale provoquée en 2009 par des suicides de salariés, les politiques de réduction des coûts (ou PRC) restent une pratique managériale particulièrement prisée. « *Le contrôle et la réduction des coûts apparaissent comme une nouvelle norme* » peut-on lire dans un récent article de la Tribune<sup>i</sup>, tandis que le Monde souligne<sup>ii</sup> « *que la reprise soit ou non au rendez-vous, les entreprises risquent fort de poursuivre leurs politiques de réduction des coûts en 2010* ». Au-delà des mécanismes liés à une rationalité strictement technico-économique, apparaissent dans l'adoption des PRC des dimensions de « *norme* » et de mimétisme favorisé par les pratiques de *benchmarking* très couramment utilisées pour réduire les coûts. Les entreprises répondent en effet non seulement aux contraintes concurrentielles de leur environnement, mais sont également soumises à des pressions institutionnelles qui favorisent l'homogénéisation des pratiques organisationnelles, parfois indépendamment de l'efficacité de ces structures (DiMaggio et Powell, 1983). On peut alors se demander si la diffusion importante des PRC n'en fait pas, au-delà de la dimension technique d'outils stratégiques destinés à réduire les coûts, une « *bonne pratique* » institutionnalisée, perçue comme légitime voire évidente par l'environnement institutionnel des entreprises françaises quel que soit le contexte économique. Autrement dit, on peut se poser la question suivante :

**Les politiques de réduction des coûts (PRC) sont-elles une pratique managériale institutionnalisée par les discours ?**

L'institutionnalisation des pratiques est notamment expliquée par la théorie néo-institutionnelle comme le résultat des pressions isomorphiques que les acteurs exercent les uns sur les autres. Plusieurs auteurs (Hasselbladh et Kalinnikos, 2000 ; Phillips et al. 2004 ; Green et al. 2009) ont en outre souligné le rôle clé des discours dans le processus

d'élaboration des institutions. L'objet de notre article est ainsi d'étudier l'institutionnalisation des PRC dans les entreprises françaises cotées à travers les pressions exercées par les acteurs de leur champ institutionnel, manifestées par des discours.

La première partie de cet article présente le cadre conceptuel et le modèle discursif d'institutionnalisation utilisé. La seconde traite de la méthodologie de l'étude empirique réalisée grâce à une analyse de discours. La troisième partie présente et discute les résultats.

## **1 Cadre conceptuel**

Notre recherche ne porte pas sur une observation directe des pratiques de PRC, mais sur une observation et une analyse de discours sur les PRC. Il est donc nécessaire de définir à la fois les concepts de PRC et de discours, puis de cerner le champ institutionnel des entreprises françaises cotées au sein duquel des pressions coercitives, normatives et mimétiques peuvent s'exercer pour les pousser à annoncer ou adopter des PRC quel que soit le contexte. Enfin, nous présenterons le modèle discursif d'institutionnalisation de Phillip, Lawrence et Hardy (2004) utilisé pour étudier les mécanismes d'institutionnalisation des PRC.

### **1.1 Définition des concepts : politique de réduction des coûts et discours**

La politique de réduction des coûts apparaît souvent comme un objet essentiellement technique, généralement étudié par la littérature comme une réponse au déclin de la performance. Cependant, l'intégration croissante de ce type de politique à la communication financière des entreprises, comme en témoignent les nombreuses annonces de PRC faites ces dernières années par des groupes cotés, ajoute à ces politiques une dimension de communication volontaire qui n'est pas uniquement réservée aux entreprises en difficulté (Rivière, 2007). Une PRC est ainsi selon nous une politique annoncée publiquement de réduction gérée des coûts, caractérisée par l'élimination permanente de la consommation

d'une catégorie de ressources, et par une augmentation de la valeur ajoutée par des renégociations des termes de ses contrats avec certaines parties prenantes. En tant que politique, elle s'inscrit dans les objectifs stratégiques de la firme, et combine souvent différents outils pour réduire les coûts à court et à moyen terme (licenciements, réduction des frais généraux, analyse de la valeur, reengineering...). Annoncée parfois par anticipation, la PRC se déroule généralement sur une période de 3 ans, similaire en cela aux downsizings américains (Chalos et Chen, 2002) ou aux restructurations, dont elle est parfois un corollaire (Séverin et Dhennin, 2003). La gestion de cette PRC nécessite la mise en place d'un système de mesure et de gestion de la performance homogène avec la modélisation des coûts à réduire. Soulerot (2008) montre ainsi que dans la phase d'un programme d'amélioration de la performance centrée sur la réduction des coûts, existe une relation forte entre le plan stratégique et le programme, celui-ci étant décliné par les responsables en objectifs de réduction des coûts imposés aux différentes entités à travers des coupes budgétaires. Ces travaux et ceux de Mersereau (2000) ont également souligné l'importance de la communication interne, de l'utilisation et de l'appropriation par les acteurs d'un nouveau vocabulaire dans les PRC réussies. Ces observations des pratiques en interne mettent en évidence l'importance des discours sur les coûts et sur leur nécessaire réduction en préalable à la mise en œuvre de systèmes plus formels de contrôle. Comme de nombreuses pratiques managériales, la diffusion et l'appropriation de la PRC repose ainsi sur l'élaboration et la diffusion de discours.

Pour remédier à la possible confusion liée aux multiples sens du mot discours, Alvesson et Karreman (2000) proposent une cartographie des différents niveaux d'analyse pertinents pour l'étude des organisations. Au niveau macro, le discours relève de « *l'étude du texte social (texte écrit ou oral, dans son contexte social d'action) et (de) l'étude de la réalité sociale qui est construite et entretenue par le discours (la création de la réalité sociale par le langage) »*

(Alvesson et Karreman, 2000, p.1126). Dans cette acception, le discours est un « *système d'affirmations qui construisent un objet* », un recueil structuré de « *textes signifiants* » (Parker, 1992), le mot « texte » englobant toute forme de support écrit ou oral qui rend le discours accessible aux autres.

Dans cette approche, les discours contribuent ainsi la construction de la réalité sociale, mais ils ne sont jamais capables de déterminer totalement la réalité sociale. Un espace substantiel existe, à l'intérieur duquel les acteurs peuvent agir pour modifier les pratiques discursives, et par là même tenter de privilégier leurs intérêts. D'où la possibilité pour les acteurs d'influencer les discours à travers la production ou la propagation de textes. Il y a par conséquent une relation mutuellement constitutive entre le discours, les textes et l'action : la signification des discours est partagée et sociale, émanant d'actions faites par les acteurs dans la production de textes; dans le même temps, les discours donnent du sens à ces actions, constituant en cela la réalité sociale. Plutôt que d'opposer discours et pratiques, il nous semble ainsi opportun de voir dans la gestion des pratiques discursives. Ces discours ont une orientation pratique et construisent une forme idéale de ce qu'est la gestion. La diffusion des pratiques managériales est alors à comprendre comme le résultat de ces pratiques discursives (Boussard, 2008). Cette vision de la construction de la réalité sociale est compatible avec le cadre de la théorie néo-institutionnelle, qui souligne l'influence du contexte social et institutionnel dans les choix des organisations.

## **1.2 Champ institutionnel et institutionnalisation des pratiques**

La théorie néo-institutionnelle souligne l'importance des règles institutionnelles dans la détermination des formes et de pratiques organisationnelles même en l'absence d'efficience. Pour gagner en légitimité, les entreprises adoptent des structures ou des pratiques institutionnalisées. Les interactions entre les organisations au sein du champ institutionnel auquel elles appartiennent les conduisent à définir entre elles des règles et relations stables,

par un échange d'informations et une reconnaissance mutuelle (DiMaggio et Powell, 1983, p.148), qui poussent à une homogénéisation des pratiques. Le *champ institutionnel* est ainsi un niveau d'analyse intermédiaire entre l'organisation et la société qui permet d'analyser la construction sociale des attentes et pratiques, leur élaboration et leur reproduction au sein du champ (Scott, 2001). Toute organisation est ainsi traversée par des processus inter-organisationnels qui influencent ses choix et ses pratiques (Collier, 2001).

Le champ dans lequel évoluent les entreprises françaises cotées comporte à la fois une dimension nationale, en ce que l'autorité de régulation des marchés, les comparaisons au sein de certains indices boursiers (CAC 40 en particulier), et une partie importante des acteurs du champ, dirigeants ou managers, relève de cette dimension, mais aussi une dimension internationale. Celle-ci est renforcée par l'influence internationale, souvent anglo-saxonne, sur une partie des modes de gestion et des contenus de formation des écoles de commerce ou d'ingénieurs, et par l'ancrage des associations professionnelles nationales dans des réseaux internationaux. La notion de champ recouvre en effet l'existence de réseaux inter-organisationnels au sein d'organisations professionnelles, de membres communs des conseils d'administration ou de liens informels et personnels (associations d'anciens par exemple) entre les dirigeants ou les managers. La logique institutionnelle de ce champ comprend l'ensemble des systèmes de croyances des acteurs de ce domaine, managers, investisseurs, analystes financiers, qui orientent leurs activités et leur donnent du sens (Scott et al. 2000). Au sein du champ, les acteurs exercent des pressions coercitives, normatives ou mimétiques se traduisant notamment par des discours qui contribuent à l'institutionnalisation des pratiques managériales, et particulièrement des PRC.

### **1.3 Discours et institutions**

Différents auteurs ont souligné le rôle nodal des discours dans l'élaboration et la diffusion des institutions. Selon Hasselbladh et Kallinikos (2000, p.704), « *les institutions sont conçues*

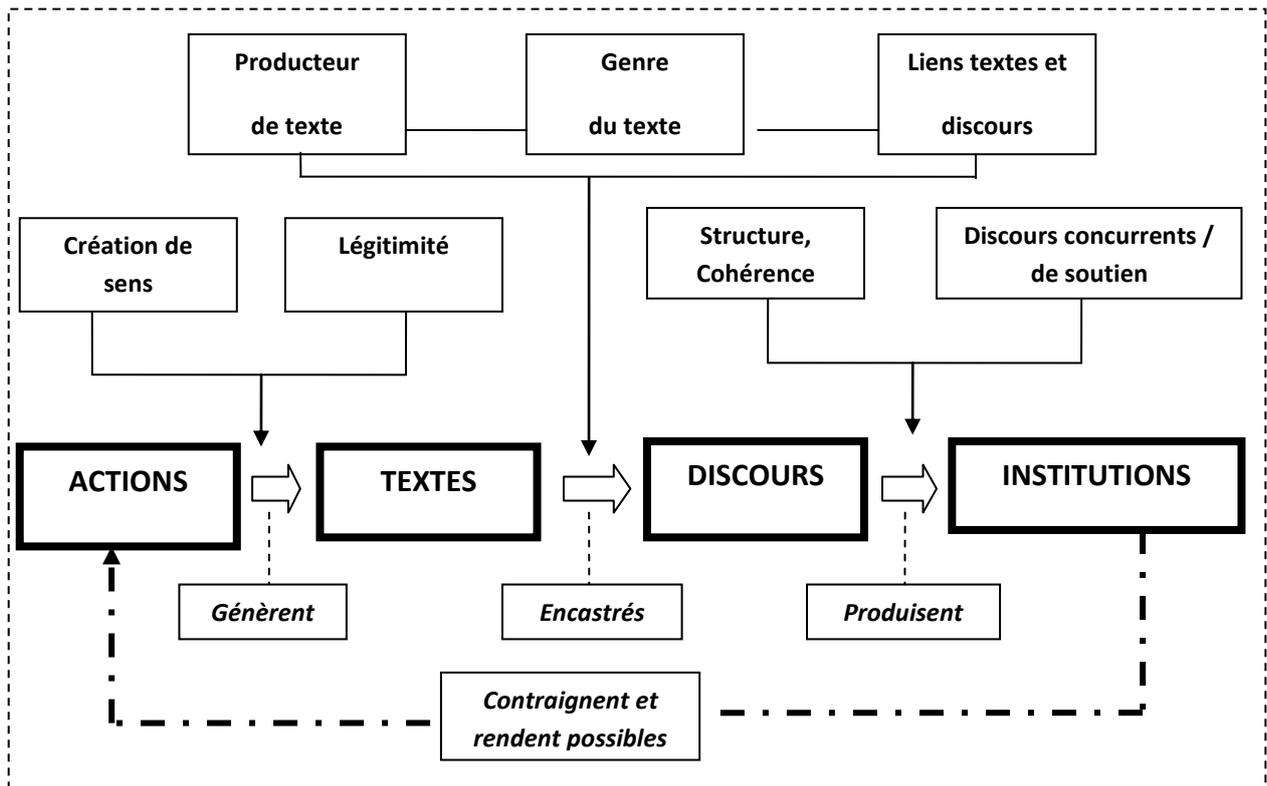
comme consistant en idéaux basiques qui sont développés à travers des manières distinctes de définir et d'agir sur la réalité (i.e. des discours), soutenus par des systèmes élaborés de mesure et de documentation pour contrôler les résultats des actions ». Leur modèle envisage le processus de construction des institutions dans une perspective dynamique multi-niveau, avec un accent particulier mis sur la construction sociale de la rationalisation et le rôle des techniques de contrôle. Les discours diffusés au niveau social le plus large sont repris de façon plus précise et plus déterminante au niveau du champ institutionnel, avant de se diffuser, appuyés par des dispositifs formels codifiés, au niveau des organisations. Dans une optique similaire, Phillips et al. (2004) reprennent l'analyse de Fairclough (1992) qui postule que le discours construit ses propres conventions, donnant du sens à la réalité à travers sa façon propre d'autoriser ou d'interdire certaines façons de penser ou d'agir, et montrent qu'en ce sens une institution sociale est un « *ordre du discours* » (Foucault, 1971). Ainsi, « *les institutions peuvent être comprises comme les produits de l'activité discursive qui influence les actions* » (p.635). Néanmoins, tous les produits du discours ne sont pas des institutions: nombre d'entre eux n'ont pas les mécanismes de contrôle auto-régulateurs socialement construits qui caractérisent les institutions (Jepperson, 1991).

Les discours ne peuvent pas être observés directement, mais par l'analyse des textes, pris comme des ensembles, pour pouvoir éclairer la réalité sociale. Dans ce modèle (cf. figure1), le processus d'institutionnalisation se fait donc non par simple imitation d'une action, mais à travers la communication de textes à propos de cette action, textes qui vont d'une conversation entre collègues à des formes plus élaborées de textes à grande diffusion comme des manuels, ou des articles de presse (Phillips et al. 2004).

Ainsi, les actions affectent les discours à travers la production de textes, et ce de façon d'autant plus sensible que les actions concernées et les acteurs qui diffusent le texte ont une influence sur la légitimité et la création de sens au sein de l'organisation. Les textes ont plus

de chance de s'ancrer dans des discours s'ils émanent d'acteurs considérés comme légitimes, et s'ils trouvent une résonance et des correspondances avec d'autres textes. Enfin les discours ont d'autant plus d'influence sur l'institutionnalisation qu'ils sont cohérents et justifiés par des discours plus larges.

**Figure 1: Modèle discursif d'institutionnalisation**  
(D'après Phillips, Lawrence et Hardy, 2004, p.641)



Cette perspective laisse une place importante aux acteurs, qui peuvent par une stratégie discursive influencer les processus d'institutionnalisation dans un champ donné. Le modèle de Phillips et *al.* (2004) propose donc d'approcher les mécanismes d'institutionnalisation à travers l'analyse des textes, en examinant leur contenu et leur trajectoire : de qui émanent les textes, par quels acteurs organisationnels sont-ils utilisés, et quelles sont les connections entre ces textes. Un champ institutionnel est alors caractérisé à la fois par un ensemble d'institutions partagées et par un ensemble de discours communs. Cette perspective discursive des institutions permet de rendre empiriquement accessible le processus d'institutionnalisation à travers l'analyse des textes dans lesquels apparaissent et sont développés les concepts clés

liés à une institution (Phillips et Malhotra, 2008). Elle permet donc notamment d'éviter une représentation trop statique du mimétisme isomorphe et du champ institutionnel (Dacin *et al.* 2002). C'est dans cette optique que nous allons mener une analyse de discours sur les PRC émanant de différents acteurs du champ institutionnel des entreprises françaises cotées.

## 2 Méthodologie de l'étude empirique

Les discours ne peuvent pas, nous l'avons vu, être observés directement. Ils peuvent seulement être explorés grâce à l'analyse des textes qui les constituent (Fairclough, 1992; Parker, 1992). L'analyse de discours critique inclut donc l'analyse d'un recueil de textes, les façons dont ils sont rendus signifiants à travers leurs liens avec d'autres textes, la façon dont ils s'enchaînent avec d'autres discours, comment et à qui ils sont communiqués, disséminés, leur méthode de production et la façon dont ils sont reçus et « consommés » (Fairclough, 1992; van Dijk, 1997). D'un point de vue méthodologique, les analyses de discours réalisées au niveau de micro-analyses de textes particuliers sont ensuite placées dans un contexte social plus large de formations discursives contemporaines (Prichard *et al.* 2004). Ceci permet d'inscrire les analyses de textes particuliers dans un discours plus global qui porte sur la pratique managériale concernée, ici les PRC.

### 2.1 Collecte de données

La collecte des données a été faite en plusieurs étapes dans le cadre de notre travail de thèse. Dans un premier temps, pour sélectionner des entreprises ayant annoncé des PRC, une recherche a été menée sur la base *Lexis-Nexis* d'articles des deux titres les plus courants de la presse économique française (*les Echos* et *la Tribune*) avec les mots-clés « réduction des coûts » pour les années 2002 et 2003. Par ailleurs, un ensemble d'articles de la presse

professionnelle, de sites internet et de manuels académiques ou professionnels a été collecté sur la période d'étude (1998-2006).

De plus, un des indicateurs de la popularité des techniques managériales est la forme en cloche (Abrahamson, 1996) du nombre de publications faites à leur sujet. Nous avons donc recueilli dans la base de données Factiva l'ensemble des articles publiés par *les Echos* et *la Tribune* entre 1998<sup>iii</sup> et 2005 sur les PRC avec les mots clés « politique de réduction des coûts » et « plan de réduction des coûts » pour recueillir des données quantitatives. Un second recueil d'articles été réalisé en utilisant seulement les mots clés « réduction des coûts » sur la même période, car nous avons observé lors de nos lectures que certaines entreprises utilisent les termes « mesures » ou « efforts » de réduction des coûts pour désigner leur PRC.

## 2.2 Sélection des textes analysés

Compte tenu de la taille et de la variété du corpus, l'un des points critiques de l'analyse qualitative consiste en une sélection d'exemples du corpus global. En effet, il n'est pas possible d'effectuer une analyse de tous les discours portant sur les PRC, même en se limitant au contexte français. Fairclough plaide pour une focalisation sur des « *moments de crise* » qui problématisent les pratiques discursives, éclairant des points de changement ou des luttes de pouvoir (1992, p.230). Ainsi pour notre démarche qualitative, nous avons choisi des cas particuliers susceptibles d'illustrer les problématiques des pressions à l'œuvre dans le processus d'institutionnalisation de la PRC au sein d'un corpus varié : articles de presse, sites internet, livres de management, retranscription d'une présentation faite aux analystes financiers.

Cette combinaison de méthodologie qualitative (analyse de discours) et quantitative (mesure de la diffusion par le nombre d'articles) est également utilisée par Mazza et Alvarez (2000) dans leur analyse de la diffusion et la légitimation des théories managériales dans la presse économique italienne.

La liste des documents utilisés figure en annexe 1. Le tableau 1 ci-après synthétise l'ensemble des types de textes étudiés dans notre analyse de discours pour illustrer chaque grand type de pressions exercées. Chaque genre de texte étant produit par un type d'acteurs particuliers de ce champ institutionnel, nous avons également indiqué les acteurs dont émanent les textes concernés.

**Tableau 1 : Méthodologie de l'analyse de discours : types de pressions et types de textes analysés**

Types de pressions	Acteurs	Textes étudiés pour l'analyse de discours
Coercitive	Analystes financiers	Etudes académiques sur les rapports des analystes Réactions des analystes (dans les dépêches) Livre -témoignage d'un ancien analyste
Coercitive	Presse économique	Articles de la presse économique (extraits de cinq semaines de lecture quotidienne de l' <i>Agefi</i> )
Coercitive	Analystes financiers + presse économique	Articles de la presse économique sur Sony
Réponse du dirigeant aux pressions	Dirigeant de Lagardère Média	Retranscription de la présentation des résultats de Lagardère aux analystes le 29 mars 2001 Articles de la presse économique
Normative	Académiques et consultants-formateurs	Livres de management : manuel généraliste et ouvrage spécifique pour la PRC Etudes académiques sur la recontextualisation du discours managérial
Normative	Associations professionnelles	Textes issus des sites internet (en particulier sur le <i>benchmarking</i> )
Mimétisme	Consultants	Textes et présentations issus des sites internet Insertions dans la presse professionnelle et les revues d'anciens élèves
Mimétique	Sites internet en PRC	Textes et présentations issus des sites internet
Mimétique	« Cost killers »	Portraits de dirigeants « cost-killers » dans la presse économique
Mimétique	« Gourous » : C. Ghosn	Biographies de Carlos Ghosn Portraits de Carlos Ghosn dans la presse économique Etudes académiques sur les discours de Carlos Ghosn

Les sélections et les associations construites ici ne sont évidemment pas neutres, au sens où elles portent la marque de la subjectivité du chercheur. Dans ce cadre non positiviste, le chercheur peut être défini comme « *un individu qui construit ses interprétations à partir de ses expériences du réel connaissable, de ses intentions et de ses interactions avec les autres sujets* » (Alvarez et Oriot, 2007). Les associations et analyses présentées simplifient également une réalité sociale qui est toujours plus hétérogène que ce que l'archétype prétend décrire (Bourguignon, 2003).

Enfin, parmi les points importants du modèle discursif d'institutionnalisation, outre la diffusion et la légitimité de l'auteur du discours, figure les correspondances entre les textes ou *intertextualité*. Cette notion issue de l'analyse littéraire permet de penser la littérature comme un système dans lequel les textes se comprennent les uns par les autres, et qui est modifié par chaque nouveau texte. L'intertexte est ainsi l'ensemble des fragments convoqués (citations) dans un corpus donné, tandis que l'intertextualité est le système de règles qui définit le mode de citation jugé légitime dans les textes de ce corpus (Maingueneau, 1984). Ainsi, dans notre analyse de discours, nous relèverons l'intertextualité entre les discours des dirigeants et ceux des analystes, ceux des auteurs des livres de managements et ceux de la presse économique, l'articulation de l'ensemble de ces discours exerçant un ensemble de pressions isomorphiques sur les entreprises pour qu'elles annoncent et adoptent des PRC.

### **3 Résultats de l'étude empirique**

Le champ institutionnel qui nous intéresse est traversé par un double jeu de pressions isomorphiques vers l'homogénéisation. L'un concerne les pratiques de communication financière, l'autre porte sur le discours sur la PRC et sa légitimité.

#### **3.1 Vers une homogénéisation des pratiques de communication financière et un « discours unique » ?**

Une partie des discours émis sur les PRC émanent de la communication financière des entreprises françaises cotées. Or cette fonction s'est fortement professionnalisée depuis trente ans, notamment sous l'influence des investisseurs institutionnels. Abbott (1988, p.76) observe que « *les professions tendent à se légitimer en attachant l'apparente application de leur expertise aux valeurs avec une légitimité culturelle générale, de plus en plus des valeurs de rationalité, d'efficacité et de science* ». La professionnalisation, le développement de réseaux et d'associations professionnelles à travers lesquels les modèles se diffusent rapidement, est

donc une source importante de pressions et de diffusion de discours. Ainsi le CLIFF<sup>iv</sup> a pour but à la fois d'asseoir la légitimité de la profession d'informateur financier, et d'être un véhicule à travers lequel des modèles - nationaux ou internationaux – de communication sont légitimés, puisque qu'elle participe à la diffusion et la commercialisation de présentations financières. Et ce d'autant plus que le CLIFF collabore étroitement avec les analystes financiers, à travers une charte signée avec la SFAF en 2003, puis la création en 2005 de l'Observatoire de la Communication Financière pour « *promouvoir les meilleures pratiques en termes de communication financière* ». La mise en place d'organismes de comparaison des pratiques de communication financière, ainsi que le recours fréquent à des agences de communication spécialisées, contribuent de ce fait à l'homogénéisation des discours émis par les entreprises, en résonance avec le vocabulaire légitimé pour décrire leurs actions, puisque les « *organisations décrites par le lexique légitimé sont censées être orientées de façon à être tournées vers des buts définis , voire mandatés collectivement* » (Meyer et Rowan, 1977, p.349). L'articulation entre des discours conformes au modèle actuel de capitalisme financier comme celui de la création de valeur actionnariale, et des discours managériaux de légitimation de leurs stratégies, vient favoriser les pressions multiples à l'institutionnalisation des PRC.

Même s'il n'est pas aisé de distinguer les effets spécifiques de telle ou telle pression dans le processus d'institutionnalisation de la PRC, nous avons distingué pour notre démonstration les pressions selon la typologie de l'isomorphisme proposée par DiMaggio et Powell (1983). L'importance de ces trois forces s'accroît avec l'ambiguïté des standards de performance du secteur, la fréquence des interactions au sein du champ, et le degré de pression exercée sur les décideurs par leurs pairs (Mc Kinley et *al.* 1995).

### 3.2 Les pressions coercitives

La pression coercitive exercée par les analystes financiers est à la fois diffuse, parce qu'ils ne constituent qu'un groupe d'acteurs des marchés financiers, et aiguë parce que les analystes sectoriels suivent régulièrement une entreprise donnée. Ces pressions se manifestent via les textes oraux (questions ou commentaires lors des réunions de présentation ou des « *one-on-one* ») et écrits (avis - repris dans les dépêches d'agences comme Reuters - et rapports). L'analyse du contenu des rapports d'analystes a montré l'importance des parties narratives des communiqués d'entreprise sur le jugement des analystes (Rogers et Grant, 1997 ; Breton et Taffler, 2001). Par ailleurs, selon Fogarty et Rogers (2005), les données comptables ne semblent pas avoir un rôle premier, mais un rôle secondaire de support aux argumentations du management, puis aux conclusions des analystes. On retrouve donc des citations - de l'intertexte - entre les communiqués financiers des entreprises et les rapports des analystes.

Dans un registre plus anecdotique, un ancien analyste témoigne (Tréteau, 2005 : 176) :

*« le « copier-coller » s'impose comme une évidence. Il n'est plus un outil d'analyse financière, mais un premier réflexe. Le verbatim des entreprises cotées peut donc être efficacement et bruyamment relayé par la communauté financière, sur les fils d'agences financières, les notes d'analystes et les articles de presse économique, les uns se nourrissant abondamment des autres. Si le même message est relayé de toute part, il est déjà incontestable. »*

Même si les analystes ne peuvent pas garantir que leurs recommandations permettront une appréciation du capital des investisseurs, « *la légitimation sociale qui leur a donné le droit de parler à propos de cette incertitude est une ressource clé qui doit être perpétuée* » (Fogarty et Rogers, 2005 : 338). Leur rôle social ainsi légitimé, les textes qu'ils produisent exercent des pressions coercitives dans l'annonce de l'adoption d'une PRC pour les entreprises cotées.

L'autre source de pressions coercitives diffuses est la presse économique. Les articles de la presse économique représentent un genre bien identifiable, avec de nombreux intertextes: commentaires de dirigeants, opinions de consultants ou personnalités académiques, extraits de communiqués de presse des entreprises ou des avis d'analystes. Ils sont à la fois une source

d'information et créent des interdiscours avec d'autres discours plus généraux sur l'économie, sa place dans la société, en rendant certains discours plus légitimes et en contribuant à marginaliser d'autres. Deephouse et Suchman (2008) soulignent ce double rôle des médias, à la fois indicateur de légitimation dans la société dans son ensemble (cf. 3.2 infra) et source de légitimité. Les textes de la presse économique participent ainsi à l'élaboration des représentations sociales des managers et de leur cadre institutionnel. En outre, les articles de la presse économique avec leurs intertextes émanant des analystes viennent accentuer la pression plus directe exercée par les analystes financiers, en portant sur les pratiques des entreprises un regard similaire, en renforçant « l'évidence » des décisions d'annonce et de mise en œuvre de PRC, leur caractère inéluctable. La lecture d'une assez courte période d'un même titre de la presse économique et financière (l'Agefi) fait ressortir les articles suivants sur les PRC :

Titres de l'article de l'Agefi	Extraits des articles
<b>Smoby repense son organisation pour rebondir</b> (23/03/06)	<i>« Globalement, ce nouveau schéma a pour objectif de rendre le groupe plus flexible et réactif, et de transformer les coûts de structure en coûts variables. (...) Sur le terrain, cette réorganisation va se traduire par une rationalisation et une spécialisation des sites industriels français qui vont être ramenés de 11 à 7 unités »</i>
<b>ABN Amro accélère son programme de réduction des coûts</b> (27/04/06)	<i>« La chasse aux coûts sera le dossier phare d'ABN Amro cette année. (...) Le durcissement de la discipline des coûts répond à un impératif martelé par les marchés. «Les coûts sont encore trop élevés, ce qui montre que les efforts sont encore nécessaires » a commenté l'analyste de Rabo Securities.</i>
<b>Les résultats décevants de Volkswagen confirment la nécessité d'une restructuration</b> (2/05/06)	<i>« Pour redresser la barre, le groupe a lancé une série de mesures drastiques qui pourraient entraîner jusqu'à 20 000 suppressions d'emplois. Les analystes sont convaincus que la firme a sciemment choisi une méthode comptable très conservatrice au premier trimestre, réduisant la hausse des résultats au minimum possible pour maintenir la pression sur le comité d'entreprise. »</i>

Les articles de la presse économique contribuent à rendre souhaitables les modèles d'organisation « légère », « réactive » et « flexible » en phase avec le discours ambiant. Ils répètent le fameux « impératif des marchés » qui rend pratiquement inéluctable une PRC. La fréquence des articles dans un petit laps de temps ne fait que renforcer la représentation « évidente »<sup>v</sup> selon laquelle toute organisation rationnelle doit un jour ou l'autre faire une PRC, surtout lorsqu'une organisation internationale majeure annonce avec ampleur une PRC

d'un montant considérable. L'impact des annonces des entreprises très connues est renforcé par leur reprise dans plusieurs titres de la presse économique, de la presse générale, voire par leur déclinaison dans la presse professionnelle, avec une forte intertextualité et des discours en général convergents sur la présentation des faits.

Le cas du groupe Lagardère Média illustre la réponse faite par les dirigeants à ces pressions. Le 29 mars 2001, le groupe présente ses résultats aux analystes et utilise stratégiquement ce seul vecteur de communication pour décrire:

*« ce que nous vous avons promis la dernière fois, c'est-à-dire un plan d'amélioration de la rentabilité et de la croissance. » (A. Lagardère)*

La réponse des dirigeants aux pressions mobilise les mots du vocabulaire légitime de la PRC: *réduction des coûts, downsizing, synergies, optimisation, recentrage, amélioration continue*, comme autant de symboles de bonne gestion. En outre, le discours du PDG suggère que cette pression est légitime : il ne remet pas en cause l'exigence de rentabilité et la pression en faveur d'une PRC et indique que les « *suggestions* » des analystes lui importent et qu'ils ont raison :

*« Nous avons commencé, pas uniquement en suivant vos suggestions, mais vos suggestions nous importent, à accroître l'effort de rentabilité entre 1998 et 2000 puisque nous avons gagné presque 1 point sur cette période » (A. Lagardère)*

Le discours construit par le dirigeant fait apparaître des techniques de manipulation de son auditoire : il anticipe les objections (« *je n'ai pas besoin de vous poser la question* »), il fait s'approprier une partie de la gestion et les décisions au sein de l'entreprise aux analystes financiers. Par la suite, son discours est plutôt une défense des modalités de PRC choisie par le groupe qu'une justification de cette PRC. La réaction des analystes à l'annonce de ce plan est tout à fait positive et le cours de l'action augmente fortement. La légitimité du groupe est rétablie grâce au langage symbolique et à l'annonce d'une PRC, en réponse aux pressions coercitives exercées par les analystes financiers.

Cependant, l'isomorphisme coercitif coexiste avec un isomorphisme normatif et mimétique. Parmi les mécanismes d'isomorphisme normatif à l'adoption et à l'annonce d'une PRC figure le « *benchmarking* », relevé dans le discours d'A. Lagardère.

### 3.3 Les pressions normatives

Les pressions normatives émanent pour l'essentiel des processus de professionnalisation, en formation initiale ou au cours de l'activité professionnelle. Ces pressions se manifestent en particulier dans les livres de management et les associations professionnelles, lieux d'échanges et de comparaisons de pratiques.

Pour la PRC, il n'y a pas un unique ouvrage de management emblématique, mais la réduction des coûts passe par l'utilisation d'un ou plusieurs de ces outils managériaux dont les modes successives ont pu être analysées par la littérature : *reengineering*, *downsizing* (Mc Kinley et al. 1995), recentrage stratégique, et externalisation. Pour illustrer la rhétorique développée dans ces livres de management concernant la PRC, nous avons relevé des extraits de textes relevant de cette problématique : d'abord dans un ouvrage général de management destiné aux cadres dirigeants, puis dans un ouvrage spécifiquement destiné à aider les praticiens à mettre en œuvre des PRC. Dans ces ouvrages, la diffusion d'une technique de gestion est facilitée par la théorisation (Strang et Meyer, 1994), qui permet de créer des catégories abstraites, par exemple « les entreprises françaises » et « les entreprises américaines ». Est ensuite mis en évidence un écart de performance entre ces deux catégories, par exemple un manque de productivité. A partir de quelques cas observés, les auteurs mettent ensuite en évidence une chaîne de relations de causalité liant la réduction de l'écart de performance entre ces catégories et l'adoption d'un nouvel outil de gestion. Ainsi le discours favorise l'idée selon laquelle l'adoption généralisée de cet outil améliore la performance et accélère sa diffusion.

Le premier ouvrage choisi, *Les meilleures pratiques du management* (Brilman et Hérard, 2006), est rédigé par des consultants de la Cegos et destiné à un public de dirigeants. Il répond

ainsi aux caractéristiques relevées par Boltanski et Chiapello (1999) : c'est un ouvrage à vocation prescriptive, véhicule de la diffusion de modèles normatifs de pratiques de management. L'accent est fréquemment mis sur la nécessaire modernité des pratiques mises en exergue, avec des expressions comme « *direction moderne des entreprises* ». Le sujet de la PRC intervient à deux moments dans cet ouvrage, tout d'abord dans « *Le management stratégique moderne* », puis dans le chapitre consacré au « *benchmarking et reengineering* ». Dans le management stratégique sont décrites différentes méthodes stratégiques présentées comme nouvelles, avec à l'appui de la démonstration des tableaux mettant dos à dos « hier » et « demain », puis on en vient à la stratégie et la gestion de crise :

Sous titre	Extraits (p.208-209)
<p><b>Une stratégie construite sur la réduction drastique des coûts</b> (p.208)</p>	<p>« <b><i>D'abord la réduction des coûts</i></b> <i>Le seul avantage de la crise, c'est qu'elle autorise des mesures impensables en situation normale. Fermetures d'activités, licenciements parfois importants, renégociations d'avantages acquis par les clients, les fournisseurs, le personnel, passage de parties de salaires fixes en variable (..)</i> <i>La liste des économies potentielles est longue. Quelques principes d'action peuvent aider à faire des économies par exemple <b>réduire la complexité</b> dans tous les domaines depuis la variété des business, la complexité des structures ou des processus, le détail des reportings, la complexité de la comptabilité analytique. Rien n'est plus générateur de coûts insidieux que la complexité. Dans ces cas il faut bien souvent appliquer la méthode d'Alexandre et trancher le nœud gordien au lieu de tenter de dénouer l'inextricable complexité. »</i></p>
<p><b>Présenter un plan de redressement crédible</b> (p.209)</p>	<p>« <i>Deux des plus grands groupes français faisaient l'objet en 2002 de plans de redressement : Vivendi Universal sous la conduite de J.R. Fourtou et France Telecom sous la direction de Thierry Breton. Dans les 2 <b>cas il est intéressant de suivre les méthodes de ces redresseurs expérimentés</b> qui ont à résoudre des cas particulièrement difficiles qui intéressent des millions d'actionnaires et deux anciens <b>joyaux importants de l'économie française</b> ».</i></p>

Ainsi, dans une période de crise, tout est permis en matière de réduction des coûts, y compris « *des mesures impensables en temps normal* ». La survie de l'entreprise devient un argument utilisable pour renégocier et les contrats de travail et l'ensemble des relations contractuelles avec les parties prenantes. De plus, on retrouve une thématique devenue classique de la réduction des coûts, héritée des réflexions sur le management par la valeur: la nécessaire réduction de la complexité. La formulation prend parfois une connotation morale pour « *trancher le nœud gordien* », la littérature managériale goûtant le recours à des « *sources nobles et antiques* » (Boltanski et Chiapello, 1999). Dans le monde de l'entreprise tel qu'il est

présenté, gestion et simplicité vont de pair. Enfin, le recours à l'exemplarité de deux patrons redresseurs, à la tête de « joyaux » de l'économie, relève de pressions mimétiques pour l'adoption de plans de redressement similaires (cf. infra 3.4).

Les managers ont également à leur disposition des ouvrages destinés à les aider à mettre en pratique une PRC même hors crise, comme le « *Guide pratique de la réduction des coûts* » (Brongniart et al. 2003), également publié par des consultants-formateurs. La préface est signée par un PDG, président de la FNEGE<sup>vi</sup>. Cette institution joue un rôle important dans l'institutionnalisation des savoirs et des pratiques en gestion, puisqu'elle réunit universités et grandes écoles de commerce pour encourager la coopération et le développement de l'enseignement et la recherche en gestion. Elle se présente aussi comme une institution qui « *veille à adapter les méthodes et les programmes de formation aux nouveaux modes de management* ». Cette préface résume bien la construction de la réhabilitation des PRC auprès des managers:

*« L'expression « réduire les coûts » est aujourd'hui largement véhiculée : elle est même utilisée à l'envi dans le quotidien sportif L'Equipe tant à propos de la santé des clubs de football, de la construction d'un voilier hauturier que de l'organisation de coupes du monde variées et festives. Leur point commun : des enjeux financiers considérables.*

*Bien sûr, le domaine privilégié d'une telle démarche se trouve dans l'entreprise (et devrait se trouver également dans les administrations !). Tel Monsieur Jourdain, chacun sans le savoir fait à son niveau le nécessaire pour trouver un optimum entre coûts salariaux, frais fixes, achats et ventes. Mais l'âge d'or de l'économie paraît être derrière nous. L'époque où l'on dépensait sans compter, où l'on embauchait facilement et où l'on facturait sans vergogne est révolue. La mondialisation entraîne une compétition féroce et **l'exigence de performance** est devenue un défi et un devoir incontournables pour chaque entreprise. On est prié de gagner plus en dépensant moins ou mieux, c'est la raison d'être de la réduction des coûts. »*

La suite de la préface reprend les principaux outils de la réduction des coûts: le « *benchmarking* », « *l'adaptation généralisée, rapide des meilleures pratiques* », la « *simplification des procédures* » et « *l'externalisation* », avec un recours aux « *cost killers* » qui tuent les coûts mais « *pas les hommes* ». L'introduction reprend également ce panégyrique pour la réduction des coûts, sur laquelle plane selon eux injustement un « *sentiment de menace* »:

*« Heureusement, ces craintes sont infondées et souvent liées à une méconnaissance totale de ce qu'est la réduction des coûts, de façon pratique. On a longtemps utilisé un voile méthodologique, nommé « analyse de la valeur », qui aboutit aujourd'hui à une confusion totale – mais bien confortable – sur le sujet. Pourtant si l'on*

*reprend de façon simple les fondements des outils de réduction des coûts, il s'agit bien d'une démarche de progrès, remarquablement pragmatique, qui peut s'appliquer à la quasi-totalité des environnements économiques.» (p.9)*

L'ouvrage s'adresse à des managers opérationnels, d'où une insistance forte sur le caractère concret de la méthode, loin des « *voiles méthodologiques* » inutiles. La démarche est applicable pour tous les secteurs et « *remarquablement pragmatique* ». La suite de l'ouvrage reprend les bases de la comptabilité de gestion, décline une méthode de diagnostic et d'analyse des coûts « *dans une démarche d'amélioration de compétitivité* » (p.19), déclinée ensuite dans les différentes sphères opérationnelles possibles. Ce souci de pragmatisme et de vulgarisation des méthodes d'analyse des coûts et de la valeur pour mieux toucher les managers passe par une adaptation et une communication des concepts académiques dans un univers plus managérial. Cette adaptation se fait d'autant plus facilement que ceux qui l'opèrent sont à la fois consultants, formateurs, et intervenants en écoles de commerce ou d'ingénieurs comme les auteurs du « guide pratique », et participent à la « *recontextualisation* » (Thomas, 2003) du discours managérial sur les PRC. Pour pouvoir être représenté puis enseigné d'une sphère à l'autre, ce discours doit être modifié, *recontextualisé* dans des situations et par des moyens en accord avec les intérêts des acteurs. Le succès d'un discours ou d'un concept dépend donc de sa capacité à se conformer aux conditions socio-politiques de cette nouvelle sphère. Les frontières entre les trois sphères - universitaires en gestion, consultants et « gourous », et praticiens en gestion - ne sont pas toujours clairement définies ni étanches, et d'autres univers peuvent également influencer le discours. Ainsi la recontextualisation crée une intertextualité qui peut n'être qu'une simple copie de phrases ou de concepts d'un univers à l'autre, reprise dans une formation ou une synthèse de publications académiques proposées aux managers. Elle peut également être plus complexe et passer par une nouvelle articulation du sens différente du contexte original (Fairclough, 1992), transformant un concept en outil rhétorique ou en ressource idéologique

pour les gestionnaires. Le résultat de ces influences réciproques est finalement une certaine hybridation des discours sur le management entre les trois sphères de l'université, du conseil et de la pratique. Pressions normatives et pressions mimétiques peuvent ensuite se conjuguer pour institutionnaliser les pratiques de gestion comme la PRC, dont le discours trouve un support de recontextualisation supplémentaire au sein des associations professionnelles.

Ces associations jouent nous l'avons vu un rôle de médiation dans le processus de diffusion des concepts managériaux, du fait de leur activité de réseau entre différentes organisations d'un même champ et de leur capacité à légitimer de nouvelles idées (Greenwood et *al.* 2002).

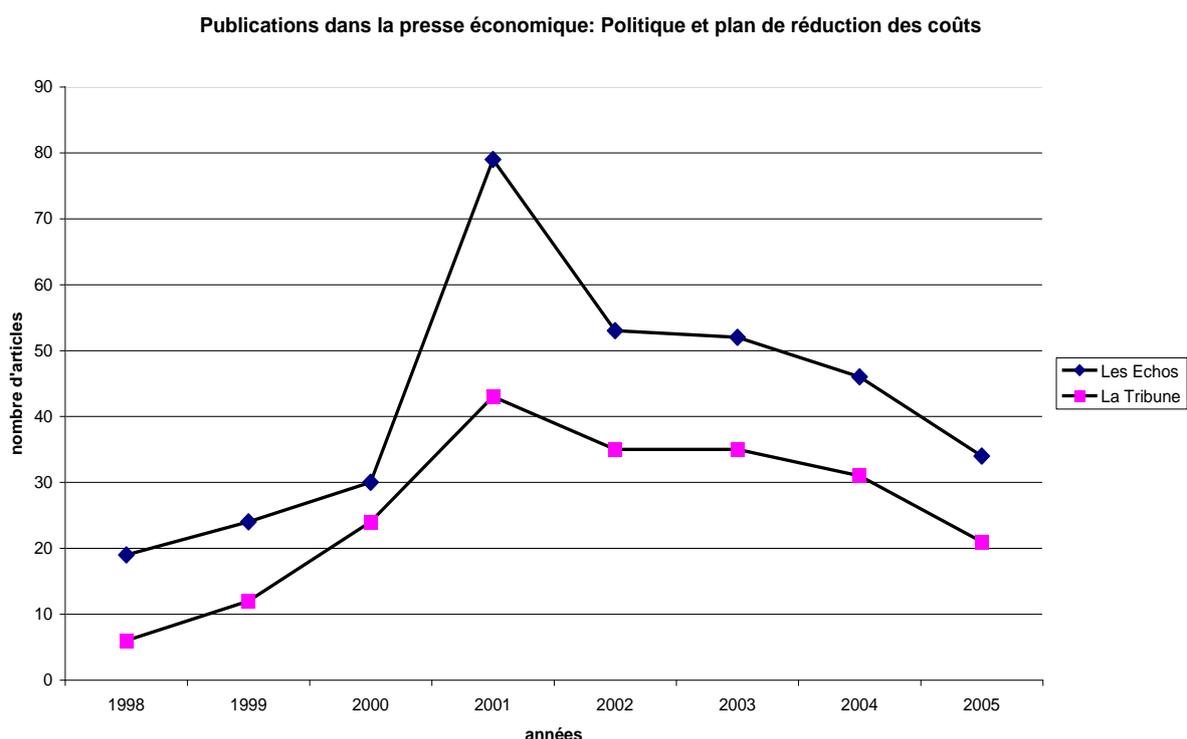
Les groupes professionnels jouent un rôle de facilitateur dans la diffusion de nouvelles connaissances en gestion, mais exercent également des pressions normatives (DiMaggio et Powell, 1983). Là peuvent également se faire des comparaisons, des *benchmarkings* qui jouent à la fois le rôle de pressions mimétiques, normatives et coercitives. Ces comparaisons systématiques ne font en outre que renforcer les phénomènes de mode, car les consultants font référence aux meilleurs, jamais aux perdants. De même, les managers ressentent la pression des actionnaires et des conseils d'administration pour égaler le succès des meilleurs (Strang et Macy, 2001). Les biais sociaux et cognitifs face à la confirmation du succès ont par conséquent des effets d'autoréalisation et d'autoconviction puissants, renforcés par les pressions mimétiques à l'institutionnalisation des pratiques de PRC.

### 3.2 Les pressions mimétiques

Les pressions mimétiques s'exercent à la fois via les textes lus et consommés dans la presse économique – dont nous avons vu également le rôle coercitif - et via les textes produits et diffusés par les consultants, commercialisant les « meilleures pratiques » déjà mises en œuvre par les entreprises *leaders*.

La littérature sur la diffusion des modes managériales suggère que l'importance de la diffusion peut être mesurée par le nombre de publications relevées pendant une période sur le sujet à la mode (David et Strang, 2006 ; Abrahamson et Fairchild, 1999; Abrahamson, 1996). Or la courbe de diffusion de la PRC, mesurée de cette façon, présente presque la forme de cloche définie par Abrahamson (1996) en 2001 comme l'indique la figure n°2 :

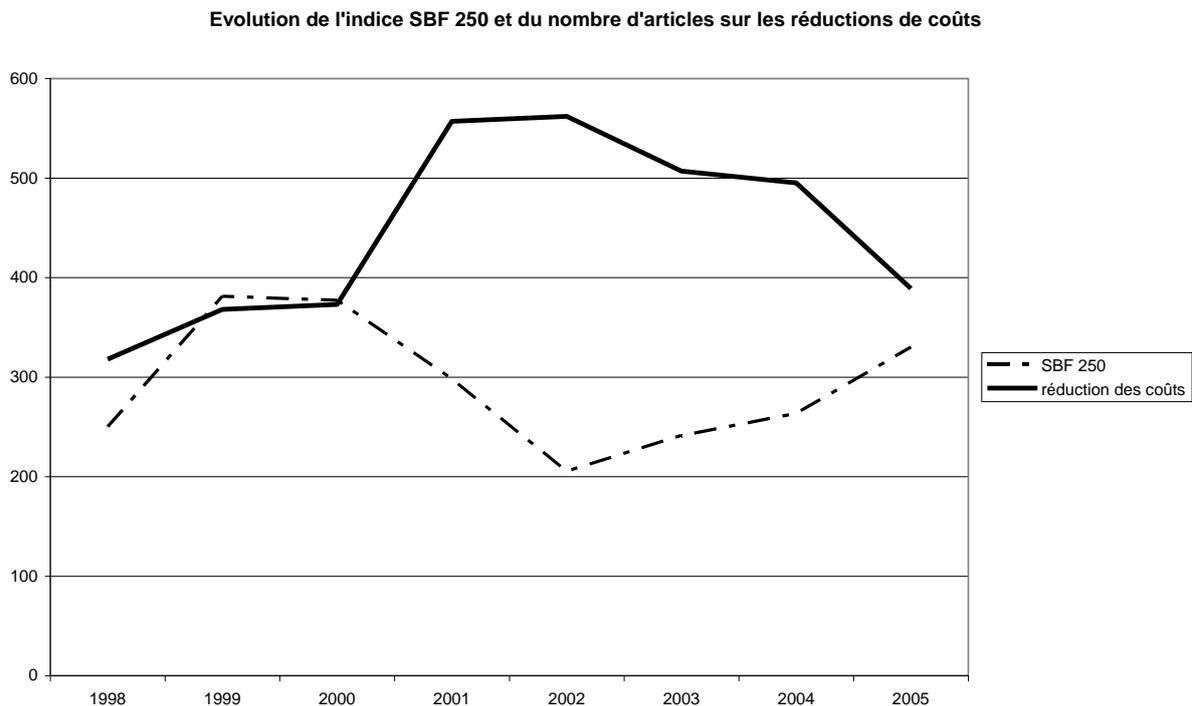
**Figure 2: Nombre d'articles parus dans Les Echos et La Tribune concernant des PRC (1998-2005)**



Dans un second temps, nous avons fait une autre requête pour élargir l'échantillon (mots clés « réduction des coûts ») et comparer la courbe de diffusion de la « réduction des coûts » à celle d'un indice pertinent dans le champ organisationnel de notre étude : l'indice boursier du SBF 250. Celui-ci a été calculé en prenant l'indice SBF 250 de clôture de chaque année et en le divisant par dix, pour avoir une grandeur similaire à celui des articles (de 318 en 1998 à 562 en 2002). Le cours de bourse a été choisi comme un indicateur de la valeur de l'entreprise perçue par les acteurs des marchés financiers, sensible donc aux variations conjoncturelles. La courbe de diffusion (figure 3) donne ainsi une cloche moins marquée que la précédente, et on

constate à partir de 2000 un décrochage des deux courbes : la diffusion de la réduction des coûts devient plus importante au fur et à mesure que le SBF 250 descend. Cette évolution indique une corrélation négative entre les deux courbes, mais n'indique pas nécessairement de lien de causalité entre les deux éléments du graphique. Sur la période étudiée, on constate donc une montée de la diffusion de la PRC en 2001-2002. Cependant, la réduction des coûts existait avant cette période économique difficile et perdure ensuite.

**Figure 3: Nombre d'articles parus sur les réductions de coûts et évolution de l'indice SBF 250**



Il semble donc possible de discerner une institutionnalisation plus durable que le strict effet conjoncturel. On peut donc se demander si la PRC, plutôt qu'un effet de mode managériale, n'est pas devenue une institution, adoptée via l'utilisation des différents outils de gestion destinés à réduire les coûts (du *reengineering* au *downsizing*, aux programmes d'amélioration continue dérivés des outils de gestion japonais). Chacune de ces innovations managériales successives ressemble à une redécouverte d'une problématique de réduction des coûts récurrente. Et la PRC, qu'elle porte ce nom ou celui de « *programme d'amélioration de la*

*performance* »<sup>vii</sup> qui semble être terminologie émergente, a fait l'objet d'une institutionnalisation durable plus qu'un effet de mode passager.

Les consultants jouent de plus un rôle dans l'isomorphisme mimétique par leur diffusion de techniques de gestion pratiquées par les entreprises leader sur leur secteur. Depuis la fin des années 1980 se sont en effet développés des cabinets spécialisés dans la réduction ou l'optimisation des coûts, qui proposent de trouver des « *gisements d'économie* ». Une partie de leur succès s'explique par leur mode de rémunération attractif, en pourcentage des économies dégagées. En outre, des cabinets de conseil plus généralistes proposent également leurs services et produisent des textes sur la PRC sur différents vecteurs (internet, presse professionnelles, annuaire des anciens élèves d'écoles de gestion...) pour se signaler sur ce marché de la réduction des coûts. Certains proposent d'aider leurs clients à mettre en œuvre la

PRC de la « *prochaine génération* » :

*« La plupart des 1000 compagnies globales ont réalisé des exercices multiples de réduction des coûts ces dernières années. Beaucoup ont adopté des solutions de reengineering ou de recentrage stratégique qui ont amélioré leur «bottom line» et créé de la valeur pour les actionnaires. Cependant, le dilemme est souvent que ces initiatives seules ne suffisent pas à produire les réductions que les compagnies espèrent atteindre. (...) AT Kearney propose une stratégie dont la valeur est prouvée, la réduction des coûts de la prochaine génération (Next Generation cost reduction), qui permet à l'entreprise non seulement de réduire ses coûts mais aussi de se préparer à la croissance et à la compétitivité dans le futur ».*

On retrouve enfin le même type de discours, parfois avec un lyrisme supplémentaire, sur les sites internet spécialisés dans les PRC. Le plus populaire est « *costkiller.net* », « *le portail de la réduction des coûts pour les entreprises* ». Créé en 2003, ce site propose des articles, toute une boîte à outils de méthodes d'analyse des coûts, et des plans de réduction des coûts déjà appliqués par certaines entreprises, présentés comme des « *best practices* ». On retrouve donc sur ce site une nouvelle illustration concrète de la recontextualisation du discours managérial (Thomas, 2003): du discours académique au discours de consultants, puis au discours de praticiens cherchant de nouvelles actions pragmatiques pour réduire les coûts. Enfin, la

rubrique *réduction des coûts* de « l'encyclopédie libre » Wikipedia est un ardent plaidoyer pour la réduction des coûts :

« L'objectif de réduction des coûts répond à une démarche de progrès qui entend pérenniser l'activité de l'entreprise et améliorer sa productivité sur des marchés de plus en plus concurrentiels. (...) Evidemment, certains préféreront attendre le retour d'une croissance plus soutenue pour s'affranchir d'un éventuel chantier de réduction de coûts. Ce fatalisme n'est plus de mise au sein des grandes entreprises qui intègrent la réduction des coûts de manière permanente dans leur politique de développement. »<sup>viii</sup>

Une fois encore, l'environnement économique est présenté comme un champ de bataille dans lequel ne pas faire de PRC est faire preuve de « *fatalisme* ». Les entreprises qui montrent l'exemple sont dans une « *démarche de progrès* », et leur exemple peut servir à généraliser ces PRC voire à « *évangéliser la réduction des coûts* ».

Dans ce type de présentation comme dans les ouvrages managériaux, certains dirigeants sont présentés comme des héros, dont les exploits sont retranscrits en « *success stories* » qui font florès dans le monde de la gestion (Strang et Macy, 2001). L'exemple de ces héros exerce conjointement une pression mimétique - ils font figure d'exemples, et sont observés comme tels par les managers qui souhaitent leur ressembler - et une pression normative - du fait de la diffusion de leurs techniques de gestion, faite de multiples manières et à travers différents supports écrits ou oraux, y compris des biographies. Selon Clark et Salaman (1996), les « *managers héros* » peuvent jouer, en tant que leaders médiatiquement exposés, un rôle important dans l'institutionnalisation des pratiques. L'activité de ces gourous a des implications majeures : ils influencent non pas les structures et les systèmes mis en place dans les organisations, mais les croyances, les attitudes et les sentiments. Leur performance ressemble à celle d'un « *sorcier* » : elle se concentre sur les aspects symboliques, émotionnels et irrationnels des organisations. Pour les PRC, la figure emblématique est celle de Carlos Ghosn, actuel PDG de Renault. D'abord présenté plutôt négativement par la presse comme un « *cost killer* » lors de la fermeture du site de Vilvorde par Renault en 1997, Carlos Ghosn, alors président de Nissan devient en 2002 une « *star* » médiatique pour avoir rétabli le profit

du groupe avec une PRC drastique qui a entraîné la fermeture de 5 usines et la perte de 23 000 emplois : le *Nissan Revival Plan*. Il devient ensuite un mythe au Japon, et même un personnage de manga. Deux biographies lui sont successivement consacrées, le présentant comme un visionnaire moderne, un leader multiculturel avec une vision claire de l'avenir :

« Ce redressement n'aurait pas eu lieu sans la présence d'un **vrai visionnaire** à la tête de l'entreprise » (« *Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan*, 2003, p.245)

« Toutes ces personnes s'efforcent de cerner ce qui fait vraiment la différence entre un **homme visionnaire** et un homme chanceux. Ils parlent de la **simplicité** de Ghosn, de la façon qu'il a de rendre les choses complexes compréhensibles. Il parle de **sa clarté d'esprit et de son obsession de la perfection** (...) Ne jamais laisser la place à l'erreur. Jamais.

*Quoi que ce soit, il est clair qu'il y a dans son style quelque chose de différent. Même les personnes extérieures à Nissan sentent qu'il y a quelque chose de particulier qui s'y passe, et que Ghosn en est le catalyseur »* (p.249)

Hagiographies et articles de la presse économique contribuent donc à la construction de la figure de Carlos Ghosn comme « manager héros ». La présentation du plan stratégique « Contrat 2009 » de Renault le 9 février 2006 a été surmédiatisée : plus de 300 journalistes et l'ensemble du personnel du groupe ont suivi en direct cette présentation, retransmise également en direct sur le site internet du groupe, suivie par 4 « oraux » (conférences de presse ou présentation aux analystes) dans l'après-midi et d'une émission télévisée. Le « Contrat 2009 » est, contrairement aux attentes, plutôt modéré dans la mesure où aucune annonce de restructuration ou de fermeture de site n'est faite, mais la priorité à la PRC est réaffirmée. Ce gourou n'est donc pas un « tueur de coûts » sanguinaire, mais un sage qui a élaboré un nouveau plan stratégique, et sait également contribuer à l'élaboration de sa propre geste. La reconstruction narrative de l'histoire de l'action passée pour démontrer que ce qui a été promis a été réalisé lui permet de mobiliser vers les plans d'action futurs. « *Ses discours sont, de fait, créateurs d'une mystique managériale, ils sont aussi porteurs d'une identification affective* » (Micu et al. 2005, p.157). Les exploits successifs de ce patron très médiatique ne peuvent ainsi que renforcer les effets mimétiques qui poussent les managers à vouloir ressembler à ce héros, et à rendre non seulement justifiées mais même inéluctables et évidentes de nouvelles PRC.



Ce système de production de discours contribue à l'institutionnalisation des PRC comme bonne pratique managériale, indépendamment du contexte économique et du type d'organisation concernée : des entreprises en difficulté, ces politiques se généralisent comme outil stratégique pour l'ensemble des entreprises considérées comme bien gérées, et s'étendent également au secteur public.

## Conclusion

Il convient bien entendu de remettre en perspective le rôle des mécanismes d'institutionnalisation avec celui des mécanismes d'adoption de PRC liés à une rationalité technico-économique. Ceux-ci nous permettent d'appréhender des annonces de PRC en situation conjoncturelle difficile. Il n'est cependant pas possible de mesurer la part des mécanismes fondés sur une rationalité strictement économique et celle des mécanismes liés aux pressions institutionnelles dans la décision d'annonce et d'adoption d'une PRC. De plus, dans notre démonstration, nous avons rencontré des signes d'institutionnalisation de la PRC, puisqu'elle est une pratique de gestion présentée comme une « *bonne pratique* » par des acteurs influents. Certaines entreprises annoncent une PRC pour afficher une légitimité institutionnelle même si leur situation économique est bonne. Notre démarche d'analyse s'appuie sur le modèle discursif d'institutionnalisation de Phillips, Lawrence et Hardy (2004), qui place les discours au cœur des processus d'institutionnalisation des pratiques. Les discours ne peuvent être empiriquement explorés qu'à travers les textes, ici relatifs aux PRC.

Notre recherche a donc mis en relation des textes (issus de livres, de manuels, d'articles, de conférences ou de sites internet) traitant de PRC pour mettre en évidence les pressions isomorphiques multiples exercées sur les managers des entreprises françaises cotées pour décider – ou au moins annoncer – des PRC.

Ces PRC sont présentées comme des bonnes pratiques de gestion par les acteurs les plus légitimes : les analystes, les investisseurs, la presse économique, les auteurs de livres en management, les consultants. La multiplication des sources qui justifient les PRC permet à chaque manager de s'approprier le discours, dans un contexte plus global où « *l'exigence de performance* » et la « *création de valeur actionnariale* » exercent une forte pression sur les résultats. Le discours sur les PRC présente en outre la particularité d'être un discours managérial qui porte sur les chiffres comptables et qui utilise tout le potentiel de rationalité, d'objectivation, voire de domination que recèlent les outils comptables. De plus, comme le suggèrent Huault et Leca (2009), l'institutionnalisation entraîne un accroissement du pouvoir des institutions qui deviennent tenues pour acquises à l'issue du processus et la PRC, en tant que bonne pratique institutionnalisée, devient une *évidence* dont le pouvoir s'exerce sur la majorité des acteurs sans qu'une interaction directe ne soit plus nécessaire.

Au fil des textes étudiés, nous avons vu que la PRC n'est en effet pas seulement une mode managériale, mais que le discours se transforme progressivement au fur et à mesure de l'émergence des critiques sur les outils utilisés pour réduire les coûts, du *reengineering* au *plan de performance* inscrit dans la stratégie des principaux groupes, sans interrogation sur les conséquences sociales de cette prééminence de la réduction des coûts sur les parties prenantes.

## Annexe 1 : liste des textes utilisés

Paragraphe concerné	
3.1	Site du CLIFF : <a href="http://www.cliff.asso.fr">www.cliff.asso.fr</a> , consulté le 20 juillet 2006 Communiqué de presse « Création de l'Observatoire de la communication financière » du 27 juin 2005, sur le site de la SFAF: <a href="http://www.sfaf.com">www.sfaf.com</a>
3.2	Tétreau E. (2005). <i>Analyste, au cœur de la folie financière</i> . Paris, Grasset <i>Agefi</i> , quotidien, du 20 mars au 3 mai 2006 Réunion du 23 mars 2001, disponible sur le site internet du groupe Lagardère <a href="http://www.lagardere.com/relations-investisseurs/presentations-analystes-208.html">http://www.lagardere.com/relations-investisseurs/presentations-analystes-208.html</a> « Lagardère dopé par ses perspectives rassurantes », <i>Reuters</i> , 20 mars 2001
3.3	Brongniart O., Chalvidant J., Le Gouguec E. (2003). <i>Guide pratique de la réduction des coûts</i> . Paris, Demos Brilman J., Hérard J. (2006). <i>Les meilleures pratiques du management</i> , 6 <sup>ème</sup> édition. Paris, Editions d'Organisation
3.4	Site internet du cabinet ATKearney, <a href="http://www.atkearney.com">www.atkearney.com</a> , consulté le 22 mars 2004 Site <a href="http://www.alarick.net">www.alarick.net</a> , Expense Reduction Analysts, consulté le 20 mars 2004 Article <i>réduction des coûts</i> consulté le 23 juillet 2006 sur <a href="http://www.wikipedia.org">www.wikipedia.org</a> , cet article est rédigé par le rédacteur en chef du site <a href="http://www.costkiller.net">www.costkiller.net</a> . Ghosn C., Riès P. (2003). <i>Citoyen du monde</i> . Paris, Grasset Magee D. (2003). <i>Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan</i> . Paris, Dunod « Nissan's Ghosn swaps "cost killer" title for salesman », <i>Bloomberg News</i> , 25 avril 2002 « Renault démarre une année clé », <i>La Tribune</i> , 4 janvier 2005 « Comment Carlos Ghosn a conquis Nissan », <i>La Tribune</i> , 22 avril 2005 « Carlos Ghosn fait vœu de rentabilité », <i>Libération</i> , 10 février 2006

## Références bibliographiques

- Abbott A. (1988). *The system of professions*. Chicago, University of Chicago Press
- Abrahamson E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review* 21 (1):254-285.
- Abrahamson E., Fairchild G. (1999). Management fashion: lifecycles, triggers and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly* 44: 708-740.
- Alvarez F., Oriot F. (2007) L'interaction chercheur-sujets organisationnels: du discours au sens. In *Sciences du management : Epistémique, pragmatique et éthique* A.C. Martinet (coord.). Paris, Vuibert:139-164.
- Alvesson M., Kärreman D. (2000). Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations* 53 (9): 1125-1149.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard
- Bourguignon A. (2003). «Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure » : la dimension idéologique du nouveau contrôle de gestion. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, mai: 27-53.
- Boussard V. (2008). *Sociologie de la gestion – Les faiseurs de performance*. Paris, Belin
- Breton G., Taffler R.J. (2001). Accounting information and analyst stock recommendation decisions: a content analysis approach. *Accounting and Business Research* 31 (2): 91-101.

- Chalos P., Chen C.J.P. (2002). Employee downsizing strategies: Market reactions and post announcement financial performance. *Journal of Business Finance & Accounting* 29 (5-6): 847-870.
- Clark T., Salaman G. (1996). The management guru as organisational witchdoctor. *Organization* 3 (1): 85-107
- Collier, P.M. (2001). The power of accounting: a field study of local financial management in a police force. *Management Accounting Research* 12: 465-486.
- Dacin T., Goldstein J., Scott W.R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal* 45: 45-56.
- David R., Strang D. (2006). When fashion is fleeting: transitory collective beliefs and the dynamics of TQM consulting. *Academy of Management Journal* 49 (2):215-233.
- Deephouse D.L., Suchman M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In Greenwood, Oliver, Sahlin et Suddaby (eds) *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Londres, Sage: 49-77.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. *American Sociological Review* 48(2): 147-160.
- Fairclough N. (1992), *Discourse and social change*, Cambridge, Polity Press
- Fogarty T.J., Rogers R.K. (2005). Financial analysts' reports: an extended institutional theory evaluation. *Accounting Organizations and Society*. 30: 331-356.
- Foucault M. (1971), *L'ordre du discours*, Paris, Gallimard
- Green S.E., Li Y., Nohria N. (2009). Suspended in self-spun webs of significance: a rhetorical model of institutionalization and institutionally embedded agency. *Academy of Management Journal* 52 (1): 11-36.
- Hasselbladh H., Kallinikos J. (2000). The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization Studies* 21 (4): 697-720.
- Huault I., Leca B. (2009). Pouvoir : une analyse par les institutions. *Revue Française de gestion* 193 : 133-149.
- Jepperson R.L. (1991). Institutions, institutional effects and institutionalism. In Powell et DiMaggio (eds) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, University of Chicago Press: 143-163.
- Mc Kinley W., Sanchez C., Schick A. (1995). Organizational downsizing: Constraining, Cloning, Learning. *Academy of Management Executive* 9 (3): 32-43.
- Maingueneau D. (1984) *Génèses du discours*, Liège, Mardaga
- Mazza C., Alvarez J.H. (2000). *Haute couture and prêt-à-porter*: the popular press and the diffusion of management practice. *Organization Studies* 21 (3): 567-588.
- Mersereau A. (2000). Les mécanismes de contrôle utilisés pour gérer une réduction des coûts. *Comptabilité, Contrôle, Audit* 6 (2): 21-41.
- Meyer J.W., Rowan B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2): 340-363.
- Micu R., Kahane B., Ramanantsoa B., Reitter R. (2005). Deux dirigeants narrateurs et la métis grecque : Carlos Ghosn et Jean Therme. *Revue Française de Gestion* décembre : 149-163.
- Parker I. (1992) *Discourse Dynamics*. Londres, Routledge
- Phillips N., Lawrence T., Hardy C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review* 29 (4): 635-652.

- Phillips N., Malhotra N. (2008). Taking social construction seriously: extending the discursive approach in institutional theory. In Greenwood, Oliver, Sahlin et Suddaby (eds) *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Londres, Sage: 702-720.
- Prichard C., Jones D., Stablein R. (2004). Doing research in organizational discourse: the importance of researcher context. In Grandt D., Hardy C., Osrick C. et Putnam L. (eds), *Sage Handbook of organizational discourse*. London, Sage: 213-236.
- Rivière A. (2007). *Politique de réduction des coûts et annonce de politique de réduction des coûts : étude du discours des entreprises françaises cotées*. Doctorat en sciences de gestion, Toulouse : Université de Toulouse.
- Rogers R.K., Grant J. (1997). Content analysis of information cited in reports of sell-side financial analysts. *Journal of Financial Statement Analysis* 3 (1):17-30.
- Scott W.R. (2001). *Institutions and organizations*, Thousand Oaks CA, Sage, 2ème édition
- Scott W.R., Ruef M., Mendel P.J., Caronna C.A. (2000). Institutional change and healthcare organizations. From professional dominance to managed care. Chicago, University of Chicago Press
- Séverin E., Dhennin S. (2003). Structures du capital et mesures de restructuration. *Finance, Contrôle, Stratégie* 6 (1): 155-186.
- Soulerot M. (2008). *Planification et ambidextérité - Le cas des programmes d'amélioration de la performance*. Doctorat en sciences de gestion, Paris : Université Paris Dauphine.
- Strang D., Macy M.W. (2001). In the search of excellence: fads, success stories and adaptative emulation". *American Journal of Sociology* 107 (1): 147-182.
- Strang D., Meyer J.W. (1994). Institutional conditions for diffusion. In Scott et Meyer (eds) *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Thousand Oaks, Sage: 100-111.
- Thomas P. (2003). The recontextualisation of management: a discourse-based approach to analysing the development of management thinking. *Journal of Management Studies* 40 (4): 775-801.
- Van Dijk T.A. (1997). Discourse as an interaction in society. In van Dijk, *Discourse as social interaction*. Londres, Sage:1-37.

<sup>i</sup> « Mieux contrôler et réduire ses coûts en 2010 », 30 novembre 2009, *La Tribune*

<sup>ii</sup> « Une croissance sans emplois et sans hausse de salaires », 7 octobre 2009, *Le Monde*

<sup>iii</sup> Les années antérieures à 1998 n'ont pas été retenues par manque d'exhaustivité dans la base.

<sup>iv</sup> Le Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France, regroupe 80% de la capitalisation boursière du SBF 120.

<sup>v</sup> Au sens de « *taken for granted* », qui participe à l'institutionnalisation en cours par une sédimentation progressive des savoirs et des pratiques.

<sup>vi</sup> La Fédération Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises est alors présidée par J.M. Descarpentries, PDG d'Ingenico.

<sup>vii</sup> Le groupe Thalès a ainsi annoncé le 11 décembre 2009 un « plan de performance ».