

**ANNE-LAURE BONCORI**  
**SANDRINE BLANC**

INSEEC Business School



# Les répertoires idéologiques en management

Entre idéologies managériales  
et stratégies individuelles dans  
les organisations

*Cet article conceptuel propose un nouveau cadre de lecture des idéologies en management. Alors que l'idéologie est dépeinte en sciences sociales comme un socle cohérent d'idées, tout un pan de la littérature en organisation souligne la grande flexibilité des pratiques individuelles. Aussi apparaît-il nécessaire de préciser l'idéologie comme un substrat idéal au contenu sécable, et de poser le concept médiateur de répertoire idéologique, catalogue individuel d'items idéologiques mobilisés de façon stratégique par les membres organisationnels. Ce cadre de lecture étendu soulève des implications théoriques et empiriques qui sont ici discutées.*

Nous proposons dans cet article un nouveau cadre de lecture des idéologies managériales et de leur mobilisation au sein des organisations, en un cadre plus dynamique que celui qui était retenu jusqu'à présent par la littérature. Alors que l'idéologie est dépeinte et analysée en management comme un socle cohérent d'idées, de croyances ou de valeurs – sorte de bloc monolithique dont l'objet est de justifier un ordre social et/ou l'autorité d'un groupe, tout un pan de la littérature qui s'intéresse aux comportements des acteurs dans les organisations met en relief, autour de concepts tels que ceux d'opportunisme, de bricolage ou encore de mobilisation stratégique, la grande flexibilité des pratiques et stratégies individuelles ; ceci soulève la question de la médiation, tant conceptuelle qu'au plan de l'action, entre ces deux pôles. Aussi pensons-nous qu'il est plus pertinent au regard des pratiques organisationnelles et individuelles existantes de préciser l'idéologie comme un substrat idéal au contenu adaptable et sécable, mais aussi qu'il est nécessaire de poser le concept médiateur de *répertoire idéologique*, catalogue individuel d'idées et de concepts, constitué à partir des contenus partiels d'idéologies diverses, et mobilisé de façon stratégique par les membres des organisations. Ce cadre de lecture étendu soulève un ensemble d'implications théoriques et empiriques que nous présentons et discutons dans cet article. Pour ce faire, nous procédons en trois temps. Dans une première partie, nous formulons notre proposition de compléter la notion d'idéologie entendue comme monolithe par celle de répertoires idéologiques individuels. Nous montrons ensuite que ce concept

assure la transition de l'idéologie comme théorie au niveau de l'action individuelle, éclairant les pratiques de mobilisation stratégique, de bricolage ou encore d'opportunisme. Nous examinons enfin les implications de cette proposition pour un agenda de recherche.

## I – LE CONCEPT D'IDÉOLOGIE EN SCIENCES DE GESTION

Les différents courants qui ont fait l'histoire du concept d'idéologie en sciences de gestion se retrouvent sur un certain nombre d'éléments conceptuels communs pour définir l'idéologie en management comme un système d'idées prenant la forme d'un discours argumenté qui, fondé sur des hypothèses portant sur la nature humaine et le monde qui nous entoure, décrit et justifie un ordre social et/ou l'autorité managériale, servant par-là les intérêts du groupe social qui le mobilise (Parush, 2008). Ils se retrouvent surtout sur une vision monolithique de l'idéologie en management dépeinte et analysée comme un socle cohérent d'idées, de croyances ou de valeurs, ce que nous présentons plus en détail ci-après.

### 1. L'approche monolithique de l'idéologie en management

L'histoire du concept de l'idéologie en sciences sociales est riche, nourrie à des traditions philosophiques et sociologiques différentes, et façonnée principalement par les écrits de K. Marx, W. Dilthey (1883/1988), K. Mannheim (1929/1936), M. Weber (1922/1968), A. Gramsci (1957), T. W. Adorno (1950), C. Geertz (1973), J. Habermas (1972)

et S. Zizek (1989)<sup>1</sup>. La première notion qui se dégage de la conceptualisation de l'idéologie est marxienne et développée aussi bien dans *L'Idéologie allemande* (Marx et Engels, 1845/2007) que dans *Le Capital* (Marx, 1867/1965) : il s'agit de l'idéologie comme distorsion. L'idéologie y est décrite comme un produit idéal de la conscience qui, coupée de la réalité, comprend les phénomènes d'une façon inversée. La seconde idée de Karl Marx au sujet de l'idéologie est de montrer que celle-ci fournit à la classe sociale détenant les moyens de production des justifications sociales à l'ordre capitaliste. Cette vue est élargie par les écrits de Mannheim (*Idéologie et Utopie*, 1929/1936) qui considère que la base de la structure sociale des idées repose sur les intérêts matériels des différents groupes formant l'ordre social et pas uniquement sur ceux des classes dites dominantes. À l'opposé de l'approche matérialiste, se tient une posture idéaliste de l'idéologie, initiée par les écrits de W. Dilthey (1883/1957) : l'idéologie y est appréhendée comme le reflet d'une époque ; elle représente à ce titre une certaine vision du monde (*weltanschauung*). Cette autre branche accueille les travaux de l'anthropologue C. Geertz (1973) et le courant culturaliste de l'idéologie en sciences sociales et de gestion, au sein desquels le concept d'idéologie – vidé de son contenu politique – est revisité sous sa dimension culturelle en tant que facteur de cohésion identitaire. Entre-deux, s'érige l'école wébérienne de l'idéologie. Publié

de façon posthume en 1922, l'ouvrage de M. Weber, *Économie et société* (Weber, 1922/1968), apporte une contribution majeure au concept d'idéologie (Ricœur, 1997) en l'associant intrinsèquement aux notions de domination et d'autorité. En préservant l'assise politique de la notion d'idéologie, cette contribution lui ôte toutefois la coloration péjorative que lui avaient conférée les écrits marxistes, et vient fonder l'école de l'idéologie managériale.

Appliquée à la discipline du management, l'idéologie managériale est vue comme *un ensemble cohérent d'idées* du point de vue de la logique interne de ses arguments (Bendix, 1956). Plus précisément, il s'agit d'un ensemble d'idées à orientation politique au sens où elles engagent un certain nombre de choix sociaux (Maclean *et al.*, 2014). C'est en effet parce que l'idéologie est un discours explicite portant sur les choix sociaux à établir en termes d'ordre social, d'institutions et de valeurs, qu'elle relève comme l'indique Baechler (1976) du politique. Le concept d'idéologie a pu être également retenu en sciences de gestion et en théorie des organisations pour mettre en lumière d'autres formes que celles de l'idéologie managériale. Si l'on s'en réfère aux travaux les plus récents, Johngeok (2012), Fleming (2013) ou encore Maclean *et al.* (2014) ont examiné le concept d'idéologie comme un ensemble d'idées dominantes, véhiculées à travers un « discours d'auto-justification ». D'autres travaux contemporains envisagent le

1. Sur la question de l'idéologie, les disciplines des sciences de gestion, et plus particulièrement les théories des organisations, sont traversées de part en part de courants relevant de traditions philosophique, économique et sociologique différentes. Qu'il s'agisse de la sociologie de la connaissance (héritage manheimien), de la pensée marxiste (Althusser, 1965) et du post- ou néomarxisme (Gramsci, 1957), de l'école wébérienne de la sociologie comparative, du culturalisme (anthropologie geertzienne), des *Critical Management Studies* et du postmodernisme, de l'école de Francfort et de la critique de l'idéologie (Habermas, Adorno), ou encore de l'héritage psychanalytique (Zizek).

concept d'idéologie sous la dimension d'idéologies politiques (Briscoe et Josh, 2017) ou de fondations idéologiques du champ de la responsabilité sociale des entreprises (Hafenbrädl et Waeger, 2017). Un point commun demeure néanmoins dans le fait que, comme le souligne N. Brunsson, les idéologies « décrivent à la fois comment sont les choses et comment elles devraient être » (Brunsson, 1982, p. 38 ; notre traduction). Au-delà de leur caractère descriptif et normatif, les idéologies sont donc envisagées comme des discours s'articulant sur un socle stable et bien ancré d'arguments cohérents, le tout définissant la nature de l'idéologie, sa portée et son territoire. Ce cadre de lecture est largement partagé par les différents courants de l'idéologie en sciences de gestion, si bien que l'on peut parler de *vision monolithique* de celle-ci, laquelle vision est durable dans le temps. Bien que s'appuyant sur des définitions plurielles de l'idéologie, une revue de littérature sur plus de cinquante ans révèle l'existence d'un consensus académique autour des propriétés conceptuelles des idéologies suivantes (Seeck et Boncori, 2015) : 1) les idéologies émergent du terreau que sont les groupes sociaux et sont maintenues par des phénomènes d'appartenance à un groupe social et par l'identification qui lui est associée ; 2) ceci implique la présence au niveau cognitif d'éléments étroitement reliés entre eux, au sein d'un cadre de référence cognitif ou d'un même système de pensée. Ainsi, Beyer *et al.* (1988) considèrent par exemple les idéologies comme des ensembles d'idées qui sont partagées par plusieurs personnes, et s'avèrent inter-reliées de manière relativement cohérente. Pour ces raisons, l'idéologie

organisationnelle est traitée comme un ensemble d'idées relativement stable et persistant, ayant plus d'effets au niveau organisationnel que les croyances, valeurs ou attitudes situées au niveau individuel (Starbuck, 1982).

Les implications d'une telle vision de l'idéologie sur la vie des organisations sont notables. En effet, si l'on envisage les discours idéologiques comme tissant ensemble des éléments au sein d'une même étoffe, éléments logiquement liés les uns aux autres, on doit alors admettre qu'un changement au niveau d'un élément entraînera un changement au niveau des éléments adjacents, puis un autre, un autre encore, le tout faisant boule de neige (Starbuck, 1982). L'idée d'une intégration logique des arguments idéologiques les uns avec les autres implique donc que l'idéologie forme un tout monolithique, logique, et insécable. Cet aspect monolithique constitue une force mais aussi une possible faiblesse de l'idéologie. La cohésion permet à l'ensemble de s'imposer avec force, de proposer un principe de lecture et d'action s'appliquant à tous les champs de la réalité et capable de résister en bloc à des principes de lecture et d'action alternatifs (Shils, 1967 ; Gerring, 1997). La capacité de l'ensemble à être adopté est toutefois fragile dans le sens où si l'un des éléments de l'idéologie ne convient pas à un individu, au groupe ou à l'organisation susceptible de l'adopter, c'est l'ensemble qui court le risque d'être rejeté. Pour autant, reste la question de savoir si au niveau individuel comme organisationnel, seule une idéologie monolithique est mobilisée ou si, à en suivre Starbuck, « un individu possède plusieurs idéologies autonomes » lorsque les organisations

« englobent une multitude d'idéologies » (Starbuck, 1982, p. 13, notre traduction).

## 2. Vers une vision actionnable de l'idéologie managériale

La littérature en management et théorie des organisations entend donc l'idéologie comme un système idéal unifié. Cette conception de l'idéologie managériale retenue par la littérature académique comme un ensemble d'idées logiquement et étroitement liées les unes aux autres s'avère particulièrement opérante pour l'étude de la diffusion des idéologies managériales dans la sphère de la théorie (Barley et Kunda, 1992 ; Guillén, 1994a). Nous savons en effet, que les idéologies théorisées et formulées sous la forme de discours et d'arguments explicitement articulés (Shils, 1967) se diffusent sous la forme de paquets d'idées auprès des cercles académiques, « intellectuels » et des cercles des praticiens (hommes politiques ou managers) (Guillén, 1998).

Nous pensons cependant que cette perspective dominante dans l'étude de l'idéologie en sciences sociales et de gestion offre une définition de l'idéologie qui ne permet pas d'aborder la diversité empirique des pratiques d'adoption ou de traduction des idéologies par les membres organisationnels. Cette conception monolithique de l'idéologie nous semble notamment insuffisante pour rendre compte de ce qui, au sein des idéologies, permet une mobilisation fragmentée, ni de saisir les modalités d'adoption fragmentée par les acteurs. Cette définition de l'idéologie en management nécessite d'être complétée par d'autres

éléments conceptuels et propositions théoriques au travers de deux notions permettant de mieux saisir le *modus operandi* de la mobilisation effective des idéologies au sein des organisations : celle de *répertoire idéologique* et celle de *mobilisation stratégique*. Nous proposons la notion de *répertoire idéologique* pour désigner le catalogue individuel constitué à partir d'une combinaison d'items d'idéologies différentes. Nous définissons la *mobilisation stratégique* comme l'utilisation pratique des répertoires aux fins de défense des intérêts individuels ou de groupe. Notre proposition est que le recours à l'idéologie en pratique se fait au niveau des individus de manière fragmentée ou « bricolée », à partir de la mobilisation de répertoires idéologiques constitués d'éléments plus ou moins disparates provenant d'idéologies distinctes. La notion proposée de *répertoire idéologique* trouve son équivalent dans celle de répertoire culturel consacrée par les travaux sociologiques de A. Swidler (1986 ; 2001). Le répertoire de culture y est défini comme une « boîte à outils » composée « d'habitudes, de compétences et de styles » à partir de laquelle les individus construisent leurs « stratégies d'action » (Swidler, 1986, p. 273). Les répertoires culturels comprennent en somme l'ensemble des matériaux culturels à la libre disposition d'acteurs individuels ou collectifs, sans que les divers matériaux employés présentent une cohérence interne (Weber, 2005). Si le système culturel (ou culture) est en effet « systématique » et « logique », les répertoires culturels en tant que boîtes à outils sont, quant à eux, organisés selon des principes pragmatiques, de façon plus flexible (Weber, 2005, p. 229).

Or, les notions sœurs mais bien distinctes de l'idéologie et de la culture<sup>2</sup> structurent l'action et la prise de décision des membres des organisations (Starbuck, 1982 ; Swidler, 1986). Aussi, semble-t-il approprié d'évoquer à l'endroit de l'idéologie l'existence de répertoires symboliques pouvant être mobilisés par les acteurs pour accompagner leurs stratégies d'action ou la légitimation du cadre idéologique auquel ils se réfèrent. Ceci semble d'autant plus pertinent que le concept sociologique de « répertoire » a été justement adopté par les sciences politiques pour examiner l'action politique par le biais de répertoires normatifs (Lascoumes et Bezes, 2009). Dans ce contexte, la notion de répertoire s'enrichit de celle de justification, et quitte l'enveloppe neutre qu'elle revêtait dans le domaine de la culture pour arborer des contours plus politiques. À ce sujet, on peut citer en théories des organisations les récents travaux de Kellogg (2011) qui explorent les répertoires politiques utilisés par les membres organisationnels. Appliquée aux idéologies, la notion de répertoire comprend l'ensemble des éléments idéels qui sont manifestés de manière discursive. Nous précisons ainsi notre définition des répertoires idéologiques comme *des répertoires de contenus discursifs et argumentatifs*, reflétant la nature de l'idéologie comme un système d'idées à la formulation explicite et argumentée (Shils, 1967).

Au final, si la théorisation des idéologies managériales et leur diffusion au niveau théorique indiquent que l'idéologie est un ensemble cohérent d'idées, d'autant plus apte à être diffusé qu'il est cohérent, nous pensons que l'adoption ou la mise en pratique de celle-ci n'est que partiellement éclairée par une telle conception. Ainsi proposons-nous de compléter le cadre de lecture existant de l'idéologie en sciences de gestion par une approche en répertoires, permettant – tel est notre argument – de mieux saisir les pratiques d'adoption, de mobilisation voire de manipulation des idéologies au sein des organisations. Le répertoire apparaît ainsi comme un concept médiateur entre une conception théorique de l'idéologie et les pratiques des acteurs, permettant de conceptualiser le *modus operandi* de ceux-ci. Nous proposons de définir *la notion de répertoire idéologique en sciences de gestion comme une combinaison d'items idéologiques tirés de différentes idéologies, ne présentant pas la cohérence interne des idéologies managériales auxquelles ils se rapportent, mais mobilisés de façon souple par les individus pour la défense de leurs propres intérêts*. La notion de répertoires idéologiques permet d'illustrer de façon complémentaire et de mieux comprendre le jeu subtil, l'agilité pratique et la mobilisation contextuelle qu'endossent les acteurs, dans la défense de leurs intérêts ou la légitimation de leurs actions.

2. Le concept d'idéologie diffère de celui de culture en cela qu'il se caractérise par la nature politique de son contenu et de sa portée, mais aussi parce que l'ensemble d'idées, de normes et de valeurs qu'il propose et articule relève d'un champ plus restreint que celui de la culture. Néanmoins, il faut reconnaître ici qu'une branche de la conceptualisation de l'idéologie en sciences sociales à assimiler, sur la proposition majeure de C. Geertz (1973), l'idéologie à la culture. Il s'en est suivi en sciences de gestion et théories des organisations tout un déploiement d'une littérature sur la culture organisationnelle au sein de laquelle le concept d'idéologie a été traité dans son acception neutre et « apolitisé », comme équivalent de la culture. Cette acception et ce traitement de l'idéologie ont d'ailleurs fait l'objet de critique de la part de chercheurs comme Weiss et Miller (1987), Alvesson (1987) ou encore Alvesson et Berg (1992).

Dans ce qui suit, nous montrons que la notion de répertoire idéologique, comme concept médiateur, permet le passage de l'idéologie managériale, entendue comme composante idéologique d'un modèle de management, au comportement des acteurs.

## II – LE PÉRIMÈTRE DES RÉPERTOIRES IDÉOLOGIQUES EN MANAGEMENT

Le périmètre des répertoires idéologiques concerne la mise en œuvre pratique des idéologies managériales au niveau des individus. Nous commençons par définir le périmètre théorique des idéologies managériales, avant de nous intéresser aux modalités pratiques de leur mobilisation par les acteurs dans les organisations. La notion de répertoire idéologique permet notamment de rendre compte des modalités d'actions dans les comportements stratégiques en organisations que sont l'opportunisme, la mobilisation stratégique et le bricolage.

### 1. Les idéologies managériales : périmètre théorique et principales idéologies

Les idéologies managériales constituent l'une des composantes des modèles de management. De façon générale, les modèles de management ont été élaborés en parallèle de la structuration des organisations économiques (Bendix, 1956). Ces modèles s'avèrent complexes car ils doivent intégrer dans leur formulation deux objets distincts (Guillén, 1994a) : 1) les *tâches*

*techniques* associées au management et à l'organisation ; 2) l'établissement ou le maintien, ainsi que *la justification* d'un système de relations sociales au travers d'une idéologie. Ce sont, par ailleurs, des modèles réducteurs de la discipline du management comme l'avancent ces mêmes auteurs – notion qui renvoie également au caractère simplificateur des modèles organisationnels souligné dans les travaux de Y. Pesqueux (Pesqueux, 2000).

Les modèles de management comprennent donc deux composantes plus ou moins distinctes : un corps de connaissances techniques applicable aux situations pratiques et une idéologie venant légitimer le système de relations sociales et d'autorité en place ou souhaité, permettant par là-même de défendre les intérêts du groupe social qui en bénéficie. Les idéologies managériales décrivent et prescrivent en effet avec force ce que doivent être les structures hiérarchiques, à travers par exemple l'intitulé (étiquettes) de certains postes comme président ou directeur général (Starbuck, 1982). En justifiant l'autorité managériale (Bendix, 1956 ; Guillén, 1994a), les idéologies de management servent à la défense des intérêts du ou des groupes qui trouve(nt) des bénéfices dans l'établissement de cette première, selon l'objectif qui lui est assignée.

La pensée managériale s'est construite sur une succession de modèles de management qui ont tour à tour véhiculé des idéologies dites pour les unes à orientation « normative » et pour les autres à coloration « rationnelle »<sup>3</sup> (Barley et Kunda, 1992). Les premières – l'école des relations

3. Malgré le vocabulaire retenu par Barley et Kunda (1992), on conviendra que l'école à coloration rationnelle n'est pas exempte de visée normative – maximisation de l'efficacité organisationnelle.

humaines et le courant de la culture organisationnelle – se caractérisent par l’accent qu’elles mettent sur la finalité et la nature collective des organisations, sur les valeurs partagées par leurs membres ainsi que sur l’engagement moral et l’implication organisationnelle de ces derniers. Elles ont pour but d’assurer la loyauté des membres organisationnels et de construire leur cohésion dans une perspective ultime d’amélioration de la productivité. Le second type d’idéologies managériales met en valeur le contrôle rationnel, fondé sur l’expertise technique, tel que le dépeignent les principes du management scientifique ou ceux du rationalisme des systèmes. La productivité y est vue comme le résultat d’une formalisation rationnelle et de la mise en place de méthodes et de systèmes. Alors que ces quatre idéologies managériales partagent une même finalité productiviste, elles diffèrent de par leur compréhension des facteurs de motivation des salariés. En revanche, toutes ces idéologies ont en commun le fait qu’elles appellent dans leur formulation un ensemble d’idées et d’arguments liés les uns aux autres par une cohérence et logique internes.

Cohérence interne et indépendance conceptuelle sont également caractéristiques des deux idéologies de management les plus récentes : l’idéologie de la valeur actionnariale et l’idéologie partenariale (Boncori, 2015). L’indépendance des sources conceptuelles de ces deux idéologies, du point de vue des valeurs qui les animent et des principes sur lesquels elles reposent, apparaît nettement dans la littérature économique et la littérature en éthique des affaires. Adossée à l’économie des coûts de transaction, la primauté actionnariale y est souvent présentée et justifiée au nom de

ses propriétés d’efficacité, parce qu’elle permettrait de réduire les coûts de transaction sur les marchés (Coase, 1937) ou de protéger les actifs spécifiques des actionnaires de comportement opportunistes (Williamson, 1984). Jensen identifie pour sa part la maximisation de la valeur actionnariale sur le long terme et la maximisation du bien-être social (Jensen, 2002). En éthique des affaires, la valorisation du modèle actionnarial est ainsi bien souvent associée à une option normative de type utilitariste, entendue comme maximisation du bien-être social (Heath, 2014, p. 25 & p. 64-65). L’approche de la valeur actionnariale a également pour implication pratique l’alignement des intérêts des managers sur ceux des actionnaires – alignement rendu possible par un éventail de techniques de rémunération, de stratégie financière et de contrôle.

Le cas de l’approche partenariale est plus complexe, parce que les justifications de ce modèle peuvent être ramenées à deux types au moins de sources normatives différentes. Une première version, parfois « stratégique », « instrumentale » ou encore « managériale » (Heath, 2014, p. 46), cherche à rendre compte de l’importance d’une plus ou moins grande prise en compte des parties prenantes, notamment dans la gouvernance de l’entreprise, à partir de cette même propriété d’efficacité (Hansmann, 1996 ; Williamson, 1984 ; Heath, 2014). Sur ce premier versant, approche actionnariale et partenariale se rapportent à une même source normative. Une seconde version, parfois dite normative ou « déontique » (Heath, 2014, p. 46) ne rapporte pas l’impératif de prise en compte des parties prenantes à ses implications pour l’actionnaire, avec en ligne de mire, l’objectif de maximisation du bien-être social, mais à une



exigence normative distincte, par exemple une exigence d'équité (Trébucq, 2005), un impératif de type kantien (Evan et Freeman, 1988) ou libertarien (Freeman et Philips, 2002)<sup>4</sup>. L'approche partenariale repose ainsi sur la prise en compte des attentes ou intérêts des parties prenantes du point de vue de ces exigences. Elle met en cause le principe selon lequel les actionnaires en tant que créanciers résiduels seraient en droit d'imposer au management des entreprises l'objectif premier et d'ultime de création de valeur actionnariale (Blair, 1995).

Dans le cadre de réflexion qui leur est propre, ces approches normatives se perçoivent comment impartiales. Mais on a pu souligner l'appropriation idéologique de ces sources conceptuelles dans le cadre d'une visée auto-justificatrice. L'idéologie de la valeur actionnariale correspond à la composante idéologique du modèle de management éponyme qui pose comme principe premier et ultime la maximisation de valeur pour l'actionnaire (Fligstein et Shin, 2007 ; Lazonick et O'Sullivan, 2000) ; elle justifie la défense des intérêts des actionnaires, et de ceux du management, alignés sur eux (Fligstein et Shin, 2007). Au travers de la référence aux valeurs d'équité ou d'autonomie, l'idéologie partenariale défendrait avant tout les intérêts des salariés comme groupe social ou « classe » selon que l'on ait une acception manheimienne, wébérienne ou marxienne de l'idéologie. La coloration idéologique et les soubassements politiques de la théorie des parties prenantes a pu ainsi être mise en avant (Mitchell, 1986 ; Trébucq, 2005). Nous avons ainsi deux idéologies conceptuellement distinctes, et répondant en pratique à des modèles

de gouvernance et de management des entreprises aux contours bien délimités et en opposition l'un avec l'autre (Charreaux et Desbrières, 1998).

Si la littérature retient une approche de l'idéologie comme d'un ensemble cohérent d'idées et l'existence d'une pluralité d'idéologies, notre propos dans cet article est de compléter celle-ci par le concept de répertoires idéologiques. Ce concept permet en effet d'éclairer de façon complémentaire la mise en œuvre et l'utilisation concrète des idéologies managériales par les individus dans les entreprises. Notre position est que, lorsqu'il s'agit de passer de la théorie à la pratique, l'aspect systématique et intégré de la composante idéologique des modèles de management est émoussé. Le recours à des répertoires idéologiques sur le terrain expliquerait certaines pratiques comme celles de la mobilisation stratégique, du bricolage et de l'opportunisme.

## **2. L'idéologie managériale à l'épreuve des pratiques : mobilisation stratégique, bricolage et opportunisme**

Alors même que les modèles de management sont conceptualisés comme des ensembles cohérents de techniques et de justifications associées (idéologies), de nombreux travaux portant sur l'adoption ou la traduction de ces modèles dans les pratiques individuelles ou organisationnelles soulignent le caractère disparate, contradictoire et parfois paradoxal de celles-ci (e.g. Klein, 1994) ; si bien que l'on a pu qualifier ce mécanisme d'adoption éclectique (Guillén, 1994b) ou hybride (Kipping *et al.*, 2004). Les modalités de

4. Au sens strict, il faudrait alors non pas parler d'une idéologie partenariale, mais d'idéologies partenariales.

l'adoption de pratiques managériales et organisationnelles ont pu également être visitées à travers les concepts de mobilisation stratégique, d'opportunisme et de bricolage. De telles modalités ne reposent pas sur la mise en œuvre d'ensembles unitaires mais sur celle d'éléments épars ; aussi appellent-elles une proposition conceptuelle autre que celle de l'idéologie dans ses contours monolithiques. Nous pensons que les modalités de mobilisation stratégique, d'opportunisme et de bricolage sont rendus possibles ou s'expliquent par l'existence de répertoires d'items (dans le cadre de l'idéologie) discursifs et argumentatifs. Nous examinons à présent comment.

### ***Mobilisation stratégique : le cadre de l'analyse stratégique***

L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) s'avère un cadre pertinent pour rendre compte de l'existence et de la mobilisation de répertoires idéologiques, dans le sens où cette analyse s'applique à rendre compte de la construction des actions collectives à partir des comportements individuels, de l'acteur et de ses stratégies. Le cadre de l'analyse stratégique proposé par Crozier et Friedberg permet en effet d'éclairer le concept de répertoire idéologique qui correspond au mode opératoire de la mobilisation par l'individu de l'idéologie, et plus précisément des items idéologiques issus de registres idéologiques eux-mêmes discours parcellaires d'une idéologie. L'analyse est dite stratégique en ce sens qu'elle propose une analyse des jeux et des pratiques des acteurs au regard des opportunités qui se présentent à eux dans des situations d'incertitude, ainsi qu'à la lumière des atouts et ressources qui sont à

leur disposition et de la façon dont ils les mobilisent (Crozier et Friedberg, 1977, p. 350).

Il faut ici reconnaître avec Crozier et Friedberg (1977, p. 37) une certaine liberté à l'individu, membre de l'organisation, ainsi que le fait que le « système, en revanche, est tout autant influencé et même corrompu par les pressions et manipulations des acteurs. » La liberté relative de l'individu au sein d'une organisation-carcen n'empêche pas adaptation, invention et manipulation de leur part : « Même dans ces situations de dépendance et de contrainte, non seulement les hommes ne s'adaptent donc pas passivement aux circonstances, mais ils sont capables de jouer sur elles et ils les utilisent beaucoup plus souvent qu'on ne croit de façon active. » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 37).

L'analyse stratégique repose donc sur le postulat de la liberté – certes relative – de l'acteur (Crozier et Friedberg, 1977, p. 79). L'autre postulat porte sur l'idée que les intérêts des organisations ne recouvrent que rarement ceux de leurs membres. Si les membres organisationnels, les acteurs recourent à des arrangements avec le cadre normatif de leurs organisations, cela ne veut pas dire qu'ils adhèrent à celui-ci ou s'y soumettent en volonté. Enfin, un dernier postulat de l'approche par l'analyse stratégique est celui selon lequel les acteurs calculent dans le but d'arriver à leurs fins, dans le sens wébérien d'une rationalité en finalité. En cela, l'analyse stratégique signe une approche individualiste de l'action au sein des organisations qui peut être étendue à la notion de mobilisation par les acteurs de répertoires idéologiques. Ainsi, la mobilisation d'items à partir de leur répertoire idéologique par les acteurs fait partie de leur

stratégie d'action au sens de [Crozier et Friedberg \(1977\)](#).

### ***Bricolage des acteurs***

Le bricolage constitue un autre mécanisme possible de mobilisation souple, improvisée tout en étant stratégique, des répertoires idéologiques. Si l'on revient aux fondamentaux, la notion de bricolage introduite par Claude [Lévi-Strauss \(1962\)](#) est associée à l'origine à l'idée d'utilisation d'une boîte à outils et d'un répertoire hétérogène d'éléments : « de nos jours, le bricoleur reste celui qui œuvre de ses mains, en utilisant des moyens détournés par comparaison avec ceux de l'homme de l'art. Or, le propre de la pensée mythique est de s'exprimer à l'aide d'un répertoire dont la composition est hétéroclite et qui, bien qu'étendu, reste tout de même limitée ; pourtant, il faut qu'elle s'en serve, quelle que soit la tâche qu'elle s'assigne, car elle n'a rien d'autre sous la main. Elle apparaît ainsi comme une sorte de bricolage intellectuel, ce qui explique les relations qu'on observe entre les deux » ([Lévi-Strauss, 1962](#), p. 26).

La notion de bricolage a fait l'objet de différents travaux en sciences de gestion, en venant principalement éclairer celle d'un « bricoleur manager » ([Duymedjian et Rüling, 2010](#)), mobilisant de manière stratégique tous les moyens du bord. Par ailleurs, cette notion a été investie par la littérature néo-institutionnaliste en tant que bricolage institutionnel pour éclairer, par exemple, les micro-fondations des mouvements sociaux [Morrill \(2006\)](#) ou celles de l'identité organisationnelle [Glynn \(2008\)](#). Plus précisément, la notion néo-institutionnaliste de « bricolage » correspond aux pratiques à travers lesquelles les acteurs

sélectionnent intentionnellement des éléments rhétoriques des registres culturels situés au niveau des organisations pour se constituer des boîtes à outils ([Thornton et Ocasio, 2008](#)). Ceci implique, comme le soulignent [Berg Johansen et Waldorff \(2015\)](#), un haut degré d'agence étant donné que les acteurs témoignent par là d'une résistance aux logiques institutionnelles en cours, en rejetant ou transformant celles-ci par des micro-pratiques, ou encore en sélectionnant les éléments qui leur correspondent.

L'approche en répertoires idéologiques que nous proposons correspond bien à l'idée d'un individu stratège, « bricolant » à partir de différents items idéologiques comme autant de ressources hétérogènes ([Duymedjian et Rüling, 2010](#)). Dans leur recension de la notion de « logique institutionnelle », [Thornton et Ocasio \(2008\)](#) ont ainsi rendu compte des opérations de mobilisation, de « décomposabilité » (*decomposability*) par les acteurs des éléments culturels, normatifs et rhétoriques du système institutionnel dans lequel ils s'inscrivent.

Les répertoires idéologiques, une fois mobilisés de façon stratégique ou non, forment des ensembles structurés (ou recombinaison) d'items idéologiques divers correspondant aux contenus sécables des systèmes idéologiques. En se référant au concept de bricolage et à celui de répertoire culturel proposé par [Swidler \(2001\)](#), [Weber \(2005\)](#) souligne les affinités de ces deux concepts : le pont qui relie les deux tient dans les items du répertoire qui permettent à l'action de bricolage de se faire. Ainsi, une des modalités de mobilisation du répertoire est le bricolage, et celui-ci ne peut exister sans l'existence des items de répertoires susceptibles d'être combinés de manière

souple, libre, improvisée (Duymedjian et Rüling, 2010). Aussi, en accord avec le cadre de l'analyse stratégique présentée ci-dessus, proposons-nous l'idée selon laquelle l'une des mises en œuvre possibles de l'idéologie en pratique passe par le bricolage agentiel à partir d'items de répertoires idéologiques.

### *Opportunisme*

Nous proposons également de visiter un autre mode possible de mobilisation pratique des répertoires idéologiques, celui de l'opportunisme. D'emblée, la notion d'opportunisme est problématique car elle fait signe à la fois vers « ce qui est » et « ce qui doit être », entre une réalité, une conjoncture, et un idéal, des valeurs, des normes (Watkins, 1967). L'opportunisme implique également la notion de conflit, entre l'existence d'un ensemble de principes moraux et des circonstances pouvant être saisies comme des opportunités. Les principes renvoient au caractère statique des dispositions morales des individus tandis que les circonstances renvoient au caractère dynamique du comportement opportuniste. D'un côté, nous sommes en présence de considérations normatives strictes, de l'autre, en présence de considérations rationnelles et/ou circonstancielles. Or, en matière d'opportunisme, les membres des organisations ne sont pas tous égaux. Certains délaisseront toute considération normative ou morale pour jouer pleinement des opportunités identifiées comme telles, d'autres, à travers des répertoires idéologiques contraires à leur idéologie de référence ou d'adhésion, feront appel au compromis, c'est-à-dire à de l'opportunisme relatif dans le sens où celui-ci permet par l'exploitation

temporaire d'opportunités de mieux servir sur le long terme les principes auxquels on se réfère ; tandis que pour une troisième catégorie d'individus, endosser un comportement opportuniste en mobilisant de façon instrumentale des arguments idéologiques qui contredisent ou s'éloignent de leurs croyances et valeurs, pourra entraîner une véritable crise morale (Petit, 1961). Aussi, devons-nous ajouter la proposition selon laquelle le mode de mobilisation opportuniste des répertoires idéologiques peut être étudié comme pluraliste en ce qu'il est susceptible de faire appel indifféremment à des items d'idéologies différentes.

### **III – IMPLICATIONS DE LA PROPOSITION CONCEPTUELLE POUR UN AGENDA DE RECHERCHE**

Au terme de notre réflexion, nous avons formulé trois propositions visant à opérer une médiation entre le comportement des acteurs relevé sur le terrain et les idéologies envisagées comme des ensembles idéels monolithiques : 1) la proposition de la notion de *répertoires idéologiques* constitués par les acteurs en combinant des items provenant de registres idéologiques divers eux-mêmes ensembles parcellaires des idéologies managériales, 2) la notion de *mobilisation stratégique* de répertoires idéologiques, et enfin, 3) l'extension de la définition des idéologies en contenus idéels certes cohérents mais néanmoins sécables, laquelle extension rend compte de la mobilisation pratique des idéologies par les individus. Ces propositions indiquent plusieurs axes de réflexion pour un agenda de recherche.

## 1. Les modalités et contextes de mobilisation des répertoires idéologiques

Un premier axe correspond aux recherches qui pourraient venir conforter empiriquement nos propositions. Plus précisément, nous envisageons un agenda de recherche sur les contextes propres à susciter ou à requérir une mobilisation stratégique de ces répertoires et sur les modalités de constitution et d'« actionnabilité » de ces derniers. Cet agenda nous semble pouvoir s'articuler en trois points : 1) le rôle de la dimension individuelle ou collective des intérêts défendus dans le cadre de la mobilisation de répertoires idéologiques ; 2) les modalités concrètes de constitution et d'« actionnabilité » de ces derniers, ainsi que 3), les contextes idéologiques et organisationnels caractéristiques du recours aux répertoires idéologiques.

Concernant le premier point, des recherches futures pourraient venir éclairer le rôle que joue la défense des intérêts propres relativement à des intérêts collectifs dans le cadre d'une mobilisation stratégique de répertoires idéologiques. Dans l'histoire de la conceptualisation de l'idéologie en sciences sociales, la notion a en effet été assimilée à la défense des intérêts de groupes, ou de classes (Shils, 1967 ; Gerring, 1997). Mais lorsqu'il s'agit de la mise en pratique individuelle de l'idéologie comme système idéal unitaire ou monolithique, à travers le recours à des répertoires idéologiques, qu'en est-il ? L'accent mis sur la dimension individuelle des intérêts irait de pair avec une mobilisation stratégique propre à requérir la position du concept tiers de répertoires. Du point de vue des modalités, il s'agirait d'explorer dans le détail le comportement

des acteurs dans le cadre de la constitution puis de la mobilisation de leurs répertoires. Il s'agit d'éclairer les modalités d'accès des acteurs aux idéologies existantes, ainsi que la façon dont les acteurs opèrent concrètement pour se constituer des répertoires, de façon à articuler, comme nous l'avons ébauché ici, le concept de répertoires aux comportements des acteurs en organisations. Les modalités comprennent également celle de l'« actionnabilité » des répertoires autour des notions de fréquence ou régularité, d'intensité, de durée et de diverses interrogations, comme par exemple la question de savoir si le répertoire peut être mobilisé dans son ensemble ?

Du point de vue des contextes idéologiques caractéristiques du recours aux répertoires enfin, nous proposons une distinction entre contexte idéologique pluraliste et contexte idéologique uniforme. Dans un contexte de pluralisme idéologique au niveau des organisations ou des acteurs (dans ce dernier cas, il s'agit d'acteurs s'identifiant à des idéologies distinctes), le facteur de recoupement de l'argument technique, c'est-à-dire le fait qu'une technique puisse être justifiée à partir de différentes idéologies, pourrait offrir à l'acteur stratégique une meilleure capacité à défendre ses intérêts en faisant appel aux techniques envisageables, dans certains contextes, par la partie adverse. Dans un contexte relativement idéologiquement uniforme, le choix des techniques est en théorie guidé par la logique monolithique de l'idéologie et des finalités ultimes qu'elle prétend défendre. Les marges de manœuvre seraient alors plus restreintes pour l'acteur individuel dans la poursuite de son intérêt propre. Dans ce contexte, la défense de cet intérêt se réaliserait plutôt en faisant levier

sur la finalité partagée, et la mise en avant par l'acteur, des techniques qui l'avantagent. Enfin, un troisième champ de questionnement devrait porter sur les contextes organisationnels dans lesquels le recours aux répertoires idéologiques s'observe ou non : projets multipartenaires ou projet mono-acteur (un seul ensemble d'intérêts), dans le cadre de certaines fonctions ou encore par exemple lors de négociations.

## **2. La structure de l'idéologie, entre diffusion théorique et mobilisation pratique**

La proposition ci-dessus met tout d'abord en évidence le fait que les idéologies managériales ne répondent pas aux mêmes enjeux quand le contexte est celui d'une diffusion théorique – entendue comme le processus de théorisation de l'idéologie et de diffusion de son corpus théorique, ou quand le contexte est celui d'une mobilisation pratique par les individus ou les organisations, semblant requérir un ensemble cohérent dans un cas, un contenu sécable dans l'autre. À peine énoncée, cette proposition pourrait révéler une tension interne propre à la constitution des idéologies dans leur double dimension de construction visant à une diffusion théorique et d'une adoption pratique au service de l'intérêt des acteurs. Dans son objectif de diffusion théorique, l'idéologie pourrait

avoir à se présenter comme un bloc inattaquable et sans fissure. C'est ce que suppose la conception monolithique de l'idéologie. La cohérence formerait alors un élément essentiel d'efficacité de diffusion du modèle au niveau de la théorie. Celle-ci repose sur des éléments de logique interne, de non-contradiction, alors que les éléments de pertinence scientifique (pertinence descriptive de la théorie) sont relégués au second rang (Boudon, 1986). La force de l'idéologie comme monolithe résiderait dans la force de conviction qui s'en dégage plus que dans sa scientificité réelle, toujours instrumentale. Cette cohérence pourrait cependant devenir un passif, dans certains contextes, pour l'accomplissement de la finalité stratégique de l'idéologie : la mobilisation aux fins de l'intérêt de celui ou ceux qui la mobilise(nt). En effet, l'adoption d'un argument entraîne à sa suite l'ensemble de l'appareillage théorique et pratique de l'idéologie<sup>5</sup>, limitant par là même, dans certains des contextes envisagés ci-dessus, ces possibilités d'adoption, ne permettant pas à l'idéologie ainsi constituée de remplir sa fonction. Des recherches futures pourraient ainsi s'intéresser à la tension que ces deux exigences fonctionnelles distinctes de l'idéologie, diffusion théorique et mobilisation pratique, sont susceptibles d'exercer sur la structure de l'idéologie, ainsi que ses caractéristiques de stabilité ou encore de pérennité dans le temps.

5. Tout au long de sa production et de ses réflexions avant tout retranscrites en matière d'idéologie dans *L'Idéologie allemande* et dans le livre IV du *Capital* (*Théories sur la plus-value*), Karl Marx a évolué sur la question complexe des rapports praxis/idéologie, sur celle de l'idéalité de l'idéologie, ainsi que celle de la capacité des idées à s'autonomiser (Garó, 1996). Cette réflexion avait pour cœur la question de savoir dans quelle mesure il était possible de penser une liberté individuelle dans le cadre de la pensée marxienne. La capacité de décision des individus ne relève ni d'un déterminisme strict chez Marx ni d'un écrasement de leurs choix par des déterminations sociales. Dans le livre IV du *Capital*, Marx admet que les idées puissent être relativement autonomes par rapport à leur base sociale et qu'elles puissent en retour déterminer cette même base sociale.

### 3. Le répertoire idéologique, phénomène stable, marginal ou transitoire ?

Notre proposition soulève enfin l'enjeu d'une éventuelle conceptualisation étendue de l'idéologie en regard de la position du concept complémentaire de répertoire. Dans sa version la plus modeste, notre proposition souligne, par l'attention portée aux pratiques organisationnelles et aux pratiques individuelles, que l'idéologie d'une part est sécable, et d'autre part qu'elle doit se compléter de la notion de répertoires idéologiques requise pour mieux rendre compte du devenir de l'idéologie dans l'action. Il s'agit-là d'une identification des modalités de la mobilisation de l'idéologie par l'individu plus que d'un nouveau paradigme de l'idéologie, visant à mettre en évidence le caractère sécable des arguments d'ensembles présentés jusqu'alors comme monolithiques. Toutefois, des recherches futures pourraient explorer la portée réelle de ce qui se présente ici comme précision apportée à un cadre conceptuel existant. Les idéologies comme telles existent comme contenu idéal de légitimation et de défense d'intérêts de certains groupes. On pourra cependant se demander si le phénomène de répertoires est un phénomène marginal relatif à certains acteurs individuels dans le contexte d'organisations peu idéologisées ou à orientations idéologiques plurielles, ou bien plutôt un phénomène fondamental et stable, complémentaire de la conceptualisation des idéologies comme monolithes, ou bien encore s'il peut manifester plus profondément une transformation (atomisation) du social dans les organisations telle que la constitution de répertoires ne constituerait que l'adaptation transitoire d'acteurs aux idéologies collectives environnantes. Dans ce

dernier cas, c'est alors la pérennité même de la réalité des idéologies comme vecteurs de la défense d'intérêts de groupe qui serait en question.

### CONCLUSION

La mise au jour par la littérature de certaines pratiques individuelles en organisation traduisant ou participant du bricolage, de l'opportunisme ou de la mobilisation stratégique interroge l'idée d'adoption des idéologies de management comme blocs monolithiques et avec elle, celle de leur mise en œuvre en bloc. La tension que nous avons soulignée dans cet article entre une définition de l'idéologie en théorie comme un système d'idées cohérent et l'existence de telles pratiques nous a amené à proposer le concept médiateur de répertoire idéologique. Celui-ci indique que l'adoption des idéologies managériales par les individus peut s'effectuer par morceaux. Cette adoption morcelée en pratique implique aussi l'idée selon laquelle les idéologies monolithiques (dont la structure se soumet à une exigence de cohérence interne) qui sont censées porter des intérêts, auraient perdu, dans certains contextes, de leur efficacité pratique. Si la cohérence interne de l'idéologie peut faciliter sa diffusion en théorie, en protégeant le socle idéologique d'attaques rationnelles et, par conséquent, participer de son succès pratique, en revanche, le doute demeure quant à son succès relativement à sa finalité intrinsèque qui est d'asseoir les intérêts d'un individu ou d'un groupe. Aussi, avons-nous proposé dans cet article de voir comment, à partir d'une idéologie stable, cohérente et bien délimitée, celle-ci pouvait nourrir de façon parcellaire des

registres activés au niveau collectif, et à partir desquels l'individu se construit un répertoire d'items idéologiques. Notre position est que le répertoire idéologique, comme mobilisation pratique et parcellaire d'une ou de plusieurs idéologies, est un mode opératoire de l'individu qui vient servir ses propres intérêts en « récupérant » des bribes de discours idéologiques formulés au niveau collectif du registre. Au final les concepts de répertoire idéologique et de mobilisation stratégique

permettent de rendre compte de la structure des idéologies et des modalités pratiques d'une défense d'intérêts individuels ou de groupe qui ne se comprennent plus, à tort ou à raison, comme seulement encadrés dans ceux d'une classe. À la reconfiguration de la conception de la défense de l'intérêt individuel répondrait donc la constitution du répertoire idéologique comme arme discursive au service des pratiques d'opportunisme, de bricolage ou de mobilisation stratégique.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Adorno T., Frenkel-Brunswick E., Levinson D.J. et Nevitt Sanford R. (1950). *The Authoritarian Personality*, Harper, New York.
- Althusser L. (1965). *Pour Marx*, Maspero, Paris.
- Baechler J. (1976). *Qu'est-ce que l'idéologie ?*, Gallimard, coll. « idées ».
- Barley S.R. et Kunda G. (1992). "Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 3, p. 363-399.
- Bendix R. (1956). *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, Harper & Row, New York.
- Berg Johansen C. et Waldorff S.B. (2015). "What are institutional logics: And where is the perspective taking us?", *The Academy of Management Annual Meeting 2015*.
- Beyer J.M., Dunbar R.L.M. et Meyer A.D. (1988). "Comment: The concept of ideology in organizational", *Analysis*, vol. 13, n° 3, p. 483-489.
- Blair M. (1995). *Ownership and Control*, The Brookings Institution.
- Boncori A.-L. (2015). « Les dimensions de l'américanisation en question : modalités d'adoption de l'idéologie de la valeur actionnariale dans les rapports annuels d'entreprises du CAC 40 (1998-2012) », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 2015, vol. 19, n° 2, p. 203-225.
- Boudon R. (1986). *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Fayard, Paris. Points, essais.
- Briscoe F. et Josh A. (2017). "Bringing the boss's politics in: Supervisor political ideology and the gender gap in earnings", *Academy of Management Journal*, vol. 60, n° 4, p. 1415-1441.
- Brunsson N. (1982). "The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions", *Journal of Management Studies*, vol. 19, n° 1, p. 29-44.



- Charreaux G. et Desbrières P. (1998). « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57-88.
- Coase R.H. (1937). “The nature of the firm”, *Economica*, vol. 4, n° 16, p. 386-405.
- Crozier M. et Friedberg. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Paris.
- Dilthey W. (1883/1988). “Introduction to the human sciences: An attempt to lay a foundation for the study of society and history”, translated with an introductory essay by Ramon J. Betanzos. London: Harvester Wheatsheaf.
- Duymedjian R. et Rüling C.C. (2010). “Towards a foundation of bricolage in organization and management theory”, *Organization Studies*, vol. 31, n° 2, p. 133-151.
- Evan W.M. et Freeman R.E. (1988). “A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism”, *Ethical Theory and Business*, Beauchamp and Bowie (Eds), Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., p. 97-106.
- Fleming P. (2013). “‘Down with Big Brother!’ The end of ‘Corporate Culturalism’?”, *Journal of Management Studies*, vol. 50, n° 3, p. 474-495.
- Fligstein N. et Shin T. (2007). “Shareholder value and the transformation of the U.S. Economy, 1984-2000”, *Sociological Forum*, vol. 22, n° 4, p. 399-424.
- Freeman R.E. et Philips R.A. (2002). “Stakeholder theory: A libertarian defense”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 3, p. 331-349.
- Garo I. (1996). *Reflet et représentation dans la pensée de Marx*, Thèse de doctorat ès Philosophie, sous la dir. de O. Bloch, Université Paris I La Sorbonne.
- Geertz C. (1973). *Ideology as a cultural system. In The Interpretation of Cultures*, Fontana Press.
- Gerring J. (1997). “Ideology: A definitional analysis”, *Political Research Quarterly*, vol. 50, n° 4, p. 957-994.
- Glynn M.A. (2008). “Beyond constraint: How institutions enable identities”, in Greenwood Royston, C. Oliver, Roy Suddaby, Kerstin Sahlin-Andersson (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE Publications, p. 413-430.
- Gramsci A. (1957). *The Modern Prince and Other Writings*, International Publishers, New York.
- Guillén M. (1994a). *Models of Management: Work, Authority, and Organizations in a Comparative Perspective*, University of Chicago Press, Chicago,
- Guillén M.F. (1994b). “The age of eclecticism: Current organisational trends and the evolution of managerial models”, *Sloan Management Review*, vol. 36, n° 1, p. 75-86.
- Guillén M.F., (1998). “International management and the circulation of ideas”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 5, p. 47.
- Habermas J. (1972). *Knowledge and Human Interests*, Heinemann Educational Books, Portsmouth.

- Hafenbrädl S. et Waeger D. (2017). "Ideology and the micro-foundations of CSR: Why executives believe in the business case for CSR and how this affects their CSR engagements", *Academy of Management Journal*, vol. 60, n° 4, p. 1582-1606.
- Hansmann H. (1996). *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, London.
- Heath J. (2014). *Morality, Competition, and the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Huzzard T. et Östergren K. (2002). "When norms collide: Learning under organizational hypocrisy", *British Journal of Management*, vol. 13, n° S2, p. 47-59.
- Jensen M.C. (2002). "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 2, p. 235-256.
- Jensen M. (2002). "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, p. 235-256.
- Johnseok B. (2012). "Self-fulfilling processes at a global level: The evolution of human resource management practices in Korea, 1987-2007", *Management Learning*, n° 43, p. 579-607.
- Kellogg K.C. (2011). "Hot lights and cold steel: Cultural and political toolkits for practice change in surgery", *Organization Science*, vol. 22, n° 2, p. 482-502.
- Kipping M., Üsdiken B. et Puig N. (2004). "Imitation, tension, and hybridization: Multiple "Americanizations" of management education in Mediterranean Europe", *Journal of Management Inquiry*, vol. 13, n° 2, p. 98-108.
- Klein J.A. (1994). "The paradox of quality management: Commitment, ownership, and control", *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, C. Heckscher & A. Donnellon (Eds.), Sage, Thousand Oaks, CA, p. 178-194.
- Lascoumes P. et Bezes P. (2009). « Les formes de jugement du politique », *L'Année sociologique*, vol. 59, n° 1, p. 109-147.
- Lazonick W. et O'Sullivan M. (2000). "Maximizing shareholder value: A new ideology for corporate governance", *Economy and Society*, vol. 29, n° 1, p. 13-35.
- Lévi-Strauss C.L. (1962). *La Pensée sauvage*, Plon, Paris.
- Maclean M., Harvey C., Sillince J.A.A. et Golant B.D. (2014). "Living up to the past? Ideological sensemaking in organizational transition", *Organization*, vol. 21, n° 4, p. 543-567.
- Mannheim K. (1929/1936). *Ideology and utopia: An introduction to the sociology of knowledge*, Routledge, London.
- Marx K. (1867/1965). *Le Capital*, Gallimard, La Pléiade, Tome 1.
- Marx K. et Engels F. (1845/2007). *L'Idéologie allemande (1845-1846)*, Nathan, Paris.
- Mitchell N.J. (1986). "Corporate power, legitimacy, and social policy", *Western Political Quarterly*, vol. 39, n° 2, p. 179-212.

- Parush T. (2008). "From "management ideology" to "management fashion": A comparative analysis of two key concepts in the sociology of management knowledge", *International Studies of Management & Organization*, vol. 38, n° 1, p. 48-70.
- Pesqueux Y. (2000). *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Ellipses, Paris.
- Petit T.A. (1961). "Management ideology: Myth and reality", *California Management Review*, vol. 3, n° 2, p. 95-103.
- Ricœur P. (1997). *L'idéologie et l'utopie*, Éditions du Seuil, Paris.
- Seeck H. et Boncori A.-L. (2015). "Multiple translations of ideology in management studies: A review", *Academy of Management Proceedings*, vol. 2015, n° 1.
- Shils E. (1967). "Ideology: The concept and function of ideology". *The Encyclopedia of Philosophy*, P. Edwards (Ed), 4, Macmillan, New York, p. 66-76.
- Starbuck W.H. (1982). "Congealing oil: Inventing ideologies to justify acting ideologies out", *Journal of Management Studies*, vol. 19, n° 1, p. 3-27.
- Swidler A. (2001). *Talk of Love. How Culture Matters*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Thornton P. et Ocasio W. (2008). "Institutional logics", R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, K. Sahlin-Andersson (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE Publications, p. 99-129.
- Trébucq S. (2005). « De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 158, p. 49-67.
- Weber K. (2005). "A toolkit for analyzing corporate cultural toolkits", *Poetics*, vol. 33, n° 3-4, p. 227-252.
- Weber M. (1922/1968). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, 3 Vol., Bedminster Press, New York.
- Williamson O.E. (1984). "Corporate Governance", *The Yale Law Journal*, vol. 93, p. 1997-1230.
- Zizek S. (1989). *The Sublime Object of Ideology*, Verso, London.

Copyright of *Revue Française de Gestion* is the property of Lavoisier and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.