**MISE EN FORME DES NTIC : VERS UNE EXPLICATION
STRUCTURATIONNISTE DU PHENOMENE DE MIMETISME**

Auteur : Lamia CHETIOUI
Enseignant chercheur en préparation d'un doctorat
Ecole Centrale Paris- Laboratoire Stratégie & Technologie
Tél. : 01 41 13 14 27
Fax. : 01 41 13 16 65
@-mail : chetioul@cti.ecp.fr

Co-Auteur : Eléonore MOUNOUD
Maître de Conférence
Ecole Centrale Paris - Laboratoire Stratégie & Technologie
Tél. : 01 41 13 14 15
Fax. : 01 41 13 16 65
@-mail : leonor@cti.ecp.fr

RESUME

En tant que nouveaux canaux d'accès à la banque (Internet, *Call Center*, Télévision Interactive, WAP, etc.), ces Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) jouent un rôle fondamental dans la relation entre la banque et son environnement.

A partir d'une étude exploratoire du secteur bancaire en France, nous avons dégagé un comportement fortement mimétique des banques à réseaux face à la problématique de la banque à distance, quelles que soient les difficultés de mise en forme des NTIC et les incertitudes concernant les performances technico-économiques.

Deux courants théoriques sont mis à l'œuvre : celui privilégiant la recherche de performance, et celui mettant l'accent sur la recherche de légitimité. Alors que le premier s'inscrit dans une vision déterministe, le second accorde une importance aux mécanismes institutionnels via un ancrage structurationniste.

MOTS – CLES

Nouvelles technologies de l'information et de la communication, Structuration, Isomorphisme Institutionnel, Banque.

INTRODUCTION

La théorie de la structuration a été mobilisée par plusieurs auteurs étudiant l'implantation des technologies de l'information en milieu organisationnel (Barley, 1986 ; Eraly, 1988 ; Bouchiki, 1990 ; Orlikowski & Robey, 1991 ; Orlikowski, 1992 ; DeSanctis & Poole, 1994 ; DeVaujany, 1999 ; Griffith, 1999 ; Groleau, 2000 ; Houzé, 2000).

Si ces récents travaux permettent d'expliquer les usages d'une technologie par les acteurs sociaux, ils ne prennent pas en compte la dimension stratégique des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) pour les entreprises, en particulier autour des relations entre une organisation et son environnement.

Un travail de pré-enquête a été mené dans le cadre de mise en forme des technologies de banques à distance, exemplaire des NTIC, dans les banques à réseaux en France. A partir de cette étape exploratoire, il apparaît que le comportement des banques à réseaux face à la problématique de la banque à distance est fortement mimétique (partie 1).

Pour comprendre ce comportement, nous nous sommes d'abord tournés vers les approches dites rationnelles. En examinant l'ajustement de l'organisation à l'environnement, ces approches ont plus mis l'accent sur des notions d'efficacité et de performance économiques, ne laissant pas de place à l'histoire des organisations (partie 2).

En cherchant à dépasser ce schéma fonctionnaliste, nous nous sommes tournés dans un second temps vers les approches néo-institutionnelles. En s'appuyant sur une logique structurationniste (Giddens, 1984), le courant néo-institutionnaliste avance l'idée que d'autres processus –autres que la rationalisation des organisations en fonction des fins à atteindre- expliquent la tendance des formes organisationnelles à converger vers des modèles communs au sein d'un champ organisationnel (partie 3).

1. UN TRAVAIL DE PRE-ENQUETE : LES BANQUES FRANÇAISES A RESEAUX ET LES NTIC

Lors de l'entretien qu'il nous a accordé, le Directeur du Département Etudes & Recherches au Centre de Formation de la Profession Bancaire a souligné l'importance des technologies de l'information pour les banques, depuis l'apparition des ordinateurs non connectés caractérisant la première génération informatique jusqu'aux technologies réseaux

d'aujourd'hui. « On peut distinguer quatre grandes couches dans l'évolution de la technologie dans le secteur bancaire. La décennie '70 a été une décennie de développement des chaînes de traitement des opérations de masse, c'est à dire les chaînes de traitement des chèques, de virement, de crédit, etc. Puis, on peut dire qu'au début des années '80, il y a eu une deuxième couche qu'est la couche d'externalisation. Il s'agissait des Distributeurs Automatiques de Billets (DAB), des Guichets Automatiques de Billets (GAB), le Libre Service Bancaire (LSB), le Minitel et les terminaux de paiement électronique. L'idée était de faire-faire une partie du travail des banquiers par les clients. A la fin des années '80, il y a eu une troisième couche qu'on pourra appeler celle de l'informatique de gestion. C'est à la fois une informatique de pilotage, une informatique de contrôle de gestion et une informatique de marketing donnant des éléments de tableau de bord, de suivi de l'activité commerciale, etc. Au début des années '90, la quatrième couche était celle du commercial, de l'aide à la vente. Dans un premier temps, c'est toute une série d'outils technologiques qui aident le commercial de proximité en faisant des simulations, guidage de l'offre, etc. Et puis, ce sont les nouveaux canaux dans lesquels on retrouve l'idée d'externalisation [deuxième couche], mais on retrouve aussi la possibilité d'offrir au client un service ailleurs que par l'intermédiaire du contact traditionnel de face à face »¹.

Alors que chacune des trois premières couches a donné lieu à des effets structurants établis (Rowe, 1994), la quatrième couche est entrain de se définir dans l'organisation bancaire. A cet égard, lors de l'entretien qu'il nous a accordé, le Directeur du Département des Opérations et Services Bancaires au CREDIT AGRICOLE D'ILE DE FRANCE s'interroge : « la question fondamentale qui se pose aujourd'hui est : comment mettre en place ces innovations technologiques ? »².

Si on cherche à étudier la mise en place progressive des NTIC, il est donc intéressant de porter nos investigations sur la mise en place des nouvelles technologies caractérisant cette quatrième couche.

En tant que nouveaux canaux d'accès à la banque (Internet, les plates-formes téléphoniques, téléphonie mobile en ligne, Télévision Interactive, etc.), ces nouvelles technologies – exemplaires des NTIC- jouent un rôle fondamental dans la co-production du service (Eiglier & Langeard, 1987)

En effet, elles ont apporté des solutions en termes de « délocalisation » de la prestation (i.e. absence des contraintes géographiques), de « détemporalisation » de la réalisation du service (i.e. service disponible sur une plage horaire plus étendue, en dehors des ouvertures légales),

de « *nouvelles relations de proximité* » (e.g. le téléphone, le poste de TV, le PC, les bornes interactives, etc.), d'« *approfondissement de la relation du service* » (i.e. permettre au prestataire, ayant accès au système d'information de l'entreprise, de mieux informer le client sur son système d'offre), et d'« *amélioration du confort* » (i.e. service non plus disponible au lieu de la production, mais au lieu de la consommation, chez le client) (Munos & Rieu, 1998). Ces solutions ont, en conséquence, modifié la relation entre la banque et sa clientèle. La distribution de produits et services bancaires ne se fait plus uniquement à partir d'agences bancaires, mais également via de nouvelles techniques d'accès pouvant se substituer au réseau.

Comment les banques traditionnelles à réseau ont-elles donc réagi face à l'émergence de ces NTIC ?

1.1. L'événement BANQUE DIRECTE

Au début des années 90, l'idée germe dans le Groupe Bancaire Français PARIBAS de lancer un nouveau canal de distribution directe. Séduit par la réussite de FIRST DIRECT lancée par la MIDLAND BANK en Grande Bretagne, PARIBAS décide donc de créer BANQUE DIRECTE, première banque de particuliers à vocation générale en France opérant sans agences.

Le 12 septembre 1994, BANQUE DIRECTE démarre ses opérations, soutenue par une campagne publicitaire et promotionnelle dont le slogan est : « *pas besoin de se voir pour s'entendre* ». Sa vocation est d'offrir les services bancaires, 6 jours sur 7, 24 heures sur 24 , exclusivement par téléphone, fax, courrier ou Minitel. Une équipe de 47 personnes a assuré le démarrage, dont 30 conseillers pour la liaison avec les clients (*Expansion*, N°497, 1995).

En proposant tous les services courants, associés aux produits d'épargne et de crédit classique disponibles dans l'agence bancaire, BANQUE DIRECTE a facilement³ pénétré le secteur bancaire via le marché des particuliers. BANQUE DIRECTE se présente donc comme un véritable concurrent des banques françaises établies. Elle inaugure une nouvelle conception de la banque, une « *nouvelle espèce de banque* » (Dumont, 2001) : la banque directe, la banque sans guichets, à laquelle les clients accèdent via des canaux électroniques tels que Internet ou la téléphonie (fixe ou mobile)

Cette nouvelle formule –la banque directe- s'appuie sur quatre éléments « *novateurs* » :

1. l'information directe, d'accès simple et rapide (en temps réel)
2. au niveau de la consultation, les clients peuvent à tout moment le contrôle de l'exécution de leurs opérations bancaires et financières (soldes des comptes courants, valorisation des placements, situation des prêts, etc.). Il s'agit donc de fournir une situation à jour, comparable à celle dont dispose le chargé de clientèle en agence.
3. la possibilité de réaliser des transactions bancaires qui couvrent un large champ d'activité (virement, passation d'ordres de bourse)
4. l'accès à des services personnalisés

De plus, elle est dotée d'une structure –la plate-forme téléphonique- flexible qui a l'avantage de ne pas supporter le coût du réseau physique, et donc moins coûteuse par rapport à l'agence bancaire. « *Les banques sans guichets trouvent des bénéfices dans leur petite taille. Elles sont plus réactives à l'évolution de l'environnement économique et à celle des attentes des ménages* » (Debost, 1996).

Ainsi, la formule banque directe est le siège non seulement de toutes les innovations technologiques, mais également d'une innovation organisationnelle. En d'autres termes, elle a permis l'établissement d'un « *scénario de rupture* » dessiné par l'émergence de nouveaux discours, de nouveaux choix organisationnels et de nouvelles pratiques managériales (*Les Echos*, 01/12/1998). Ceci n'est pas sans conséquences pour les banques établies, les banques traditionnelles à réseaux. Celles-ci ont ainsi réagi beaucoup plus rapidement à l'initiative de BANQUE DIRECTE qu'au Royaume-Uni après le lancement de FIRST DIRECT (Debost, 1996).

1.2. Les banques à réseaux : Un profil suiveur très marqué

Lors du lancement de BANQUE DIRECTE, les banques traditionnelles à réseaux ont rapidement réagi en enrichissant leur offre existante de banque à distance⁴, et en accélérant le développement de nouveaux projets de banque à distance. La crainte de voir émerger un nouvel acteur qui pourrait conquérir rapidement des parts de marché a provoqué des réactions parfois vives des banques établies qui, dans un premier temps, étaient hostiles. Une des responsables que nous avons rencontré en charge du projet de mise en place d'une plate-forme téléphonique bancaire au CREDIT LYONNAIS nous a confirmé : « *nous avons longtemps pensé au concept de banque à distance, et éventuellement de banque par*

téléphone. Disons que l'expérience de BANQUE DIRECTE a été un catalyseur pour nous. Comme il y a un nouveau entrant sur le marché bancaire, ça peut menacer la concurrence actuelle. Nous devons réagir dès maintenant avant qu'il ne soit trop tard »⁵

A cet égard, le foisonnement des plates-formes téléphoniques qui a fait suite à la création de BANQUE DIRECTE est très significatif. « Depuis 1995, le CCF propose son service de téléopérateurs. Lancé en même temps que BANQUE DIRECTE, le service de banque par téléphone de la CAISSE D'EPARGNE D'ILE DE FRANCE offre une large gamme de prestations. Autre grande banque impliquée dans le concept, la SOCIETE GENERALE a généralisé son service téléphonique au printemps 1996. Le CREDIT LYONNAIS étend lui aussi en 1996 son service de téléopérateurs à l'ensemble des zones urbaines » (EUROSTAF, 1996).

Il n'y a pas une innovation, mais un ensemble d'innovations plus ou moins importantes avec, en particulier, le développement progressif de nouveaux canaux et de nouveaux services (banque sur Minitel restructurée, banque sur PC, banque sur Internet, banque sur TVI, et banque sur WAP) introduits par un acteur national leader suivi rapidement par les autres.

Les banques françaises ont restructuré leur service Minitel. « En 1994, le CCF a restructuré son service Minitel. En 1995, la BNP a achevé la refonte de son service Minitel en enrichissant son offre et sa qualité avec notamment la mise au point d'un nouveau système d'identification sécurisé par carte bancaire » (60 millions de consommateurs, 1995).

Face à la technologie émergente d'Internet, la plupart des établissements bancaires ont développé le service de banque sur PC reposant sur l'usage d'un micro-ordinateur équipé d'un modem et d'un logiciel fourni par la banque. A partir d'un PC, une émulation Vidéotex, ce service donne accès à toutes les fonctionnalités du service Minitel avec des possibilités de téléchargement des écritures bancaires. Le CCF est le premier à introduire ce service. « En décembre 1995, le CCF a lancé son nouveau service micro qui permet de réaliser un certain nombre d'opérations courantes (consultation, commandes de chèquiers, etc.), de télécharger les données bancaires mais également de passer des ordres en bourse. Parmi les autres établissements impliqués dans ces projets : le CREDIT DU NORD, le CREDIT LYONNAIS, le CREDIT AGRICOLE D'ILE DE FRANCE, et la BNP » » (EUROSTAF, 1996).

La banque sur PC a également fait partie des réflexions du Groupe des CAISSES D'EPARGNE et de la SOCIETE GENERALE (Debost, 1996).

Un pas de plus est franchi dans la transformation de l'infrastructure informatique bancaire avec l'apparition en avril 2000 de ZeBank, la première banque française sur Internet. Via Internet et le téléphone, ZeBank offre des services bancaires et financiers « *comme dans des banques classiques* » (*Stratégies Télécoms et Multimédia, N°175, 2000*). D'autres acteurs, « *des banques tout Internet* », ont également pénétré le secteur bancaire (Dumont, 2001).

Ces nouveaux entrants, nés dans la mouvance du commerce électronique, ont renforcé le concept "banque directe" en inaugurant un nouveau canal de distribution : la banque sur Internet. A partir de son ordinateur personnel, le client peut consulter à distance le catalogue des produits bancaires, ouvrir un compte courant, souscrire à certains produits, réaliser des transactions et recevoir des offres personnalisées.

Face à ce nouvel élément, les banques établies ne sont pas restées silencieuses. Des projets de banque sur Internet ont déjà démarré chez quelques unes. « *Après l'annonce de la SG, la semaine dernière, et alors que la BNP développe une campagne de communication sur sa banque en ligne dont elle devrait reparler lors de la présentation de ses résultats financiers 1999, le 08 mars prochain, le CREDIT LYONNAIS ne pouvait pas rester silencieux. Le CREDIT LYONNAIS a dévoilé hier sa nouvelle offre sur Internet pour les particuliers* » (*Les Echos, 18/02/2000*).

Les banques ont donc été toutes « *affectées par l'épidémie* » Internet (Dumont, 2001).

En parallèle, les grandes banques de la place ont mis en service deux nouveaux canaux : le WAP (Wireless Application Protocol, qui permet la connexion à l'Internet sur téléphone portable) et la TVI (accès à la banque via le câble).

« *L'an 2000 sera l'année multimédia des banques françaises. Après les plans WEB [Internet] et les projets WAP annoncés lors de la présentation des résultats, cinq groupes bancaires ont signé un accord avec CANALSATELLITE pour lancer une plate-forme de services bancaires disponibles sur la Télévision. Treize fédérations du CREDIT MUTUEL seront sur les écrans à partir du 17 avril, ainsi que le groupe CIC. La SG fera son entrée en Mai sur CANALSAT. La BNP et le CREDIT AGRICOLE seront présents au quatrième trimestre. Les CAISSES D'EPARGNE y offrent également leurs services* » (*La Tribune, 30/03/2000*).

En conclusion, les banques à réseaux développent toutes aujourd'hui la même « *stratégie multicanal* ». Par ailleurs, chacune d'elles investit sur l'ensemble des canaux, en suivant

l'exemple du premier acteur national qui a introduit un nouveau canal. Chacune d'elles a mis en place des chantiers pour résoudre le problème de cohérence de l'ensemble des supports de communication, dans la logique de la multiplication des canaux de distribution (*Les Echos*, Avril 2001). Ceci nous a été confirmé en entrevue avec le Directeur du Département Etudes & Recherches au Centre de Formation de la Profession Bancaire) : « *Toutes les banques ont opté pour une stratégie qui est la même en France ... L'option générale du CREDIT AGRICOLE, de la SOCIETE GENERALE, du CREDIT LYONNAIS, de la BNP, du CCF, des BANQUES POPULAIRES est celle du multi-canal, de la banque à accès multiple* »⁶.

Alors que traditionnellement, les banques à réseaux ont préféré consacrer la quasi-totalité de leur budget informatique à améliorer l'efficacité du back-office. Les moyens financiers des banques sont aujourd'hui de plus en plus consacrés à la fonction de distribution, à la multiplication des canaux et aux offres à distance. « *La banque à distance est une offre dont ne peuvent se passer les banques à réseaux* » (EUROSTAF, 1996).

Les banques françaises font ainsi figure de suiveuses. Elles ont toutes développé une offre de banque à distance qui « *s'est généralisée et s'est homogénéisée aussi bien dans son contenu que dans sa forme* » (EUROSTAF, 1996).

Le Directeur du Département Comptabilité au CREDIT AGRICOLE D'ILE DE FRANCE) nous a confirmé cette nécessité de développer la banque à distance : « *L'apparition des nouvelles technologies n'a pas pu nous laisser totalement indifférent. Et ce pour deux raisons. La première, c'est qu'on sent qu'il y a une certaine demande de la part des clients d'utiliser ces nouvelles technologies pour des questions de facilité. Et d'autre part, parce que la concurrence les utilise. C'est aussi un des facteurs qui nous pousse à en tenir compte* »⁷.

A la fin de cette première partie, nous débouchons sur le constat suivant : le comportement des banques à réseaux face à la problématique de la banque à distance est fortement mimétique. Une prime est attribuée au premier à agir, au *First Mover* [Dumez & Jeunemaître, 1996]. Pour comprendre ce comportement, nous nous sommes d'abord tournés vers la littérature se référant aux approches dites rationnelles.

2. LES APPROCHES RATIONNELLES : LA RECHERCHE DE PERFORMANCE

Les approches rationnelles postulent que le comportement des firmes vis-à-vis des NTIC est le résultat de l'ajustement (*fit*) des organisations à leur environnement. On retrouve deux

types d'approches : l'approche contingente et l'approche écologique. La première privilégie le caractère déterminant de la technologie sur l'organisation. La deuxième met l'accent sur la sélection naturelle.

2. 1. La contingence structurelle : des structures adaptables aux traits de la technologie

Notre première explication relève d'une approche bien particulière de la relation technologie-organisation, soit celle du déterminisme technologique. De telles recherches défendent l'idée de l'impératif technologique selon laquelle la technologie façonne l'organisation ; à tel type de technologie correspond tel type de structure organisationnelle.

Ce courant théorique a d'abord été illustré par les travaux de Woodward (1965), économiste britannique, qui a reconnu que la variable technologie était celle à mettre en œuvre pour rendre compte de la structure des organisations. A partir d'une enquête auprès d'une centaine d'entreprises anglaises, elle a fait une typologie des systèmes de production dans un ordre croissant de complexité technique. Elle a observé que les entreprises les plus performantes sont celles dont les structures se rapprochent le plus des caractéristiques types de leur catégorie technologique. Elle en a déduit qu'il n'existe pas de structure idéale ou de principes universels d'organisation, tels que le *One Best Way* de Taylor ou le modèle bureaucratique de Weber, mais des configurations variables plus ou moins adaptées au système de production utilisé. Elle dégage donc une idée de contingence pour laquelle l'efficacité de l'entreprise dépend de l'adaptation de l'organisation aux contraintes technologiques.

Cette approche est toujours d'actualité comme le montre les récents travaux de Rowe (1994) appliqués au secteur bancaire. Dans sa thèse, il s'est essentiellement appuyé sur la théorie de la contingence pour étudier l'Impact des technologies de l'information sur l'organisation bancaire.

En s'appuyant sur l'évolution des caractéristiques architecturales des TIC –technologies de l'information et de la communication- et sur les configurations de Mintzberg (1982), Rowe (1994) a repéré quatre phases technologiques depuis l'introduction de l'outil informatique dans les banques : l'informatique centrale (années soixante dix), le télétraitement (fin des années soixante dix), l'informatique répartie (début des années quatre vingt) et l'informatique distribuée (fin des années quatre vingt). Pour atteindre l'efficacité permise par ces TIC relatives à une phase technologique, l'organisation bancaire est soumise à des « *conditions*

nouvelles de coordination offerte par la technique » (Rowe, 1994) et doit donc mettre en place la structure adaptée.

Dans cette approche, nous comprenons le mimétisme comme le résultat de l'adaptation de l'organisation à une forme optimale dictée par la technologie.

2.2. L'écologie des organisations : des structures soumises aux lois de la sélection naturelle

Sous la dénomination « écologique », se trouvent réunis des travaux ayant placé les lois de la sélection naturelle formulées par les biologistes, au centre d'une nouvelle approche des phénomènes organisationnels. Les travaux sur l'écologie des organisations ont débuté dans la première moitié des années soixante dix. Deux publications clés doivent être mentionnées : l'ouvrage de Howard Aldrich, sur « *Organizations and Environments* », publié en 1979, et surtout l'article de Hannan & Freeman « *A population Ecology of Organizations* », publié dans *American Journal of Sociology* en 1977.

Dans les thèses développées par le courant écologique, comme chez les premiers théoriciens de la contingence, la vie des organisations est fortement influencée par l'environnement. Cependant, la façon dont ce déterminisme externe est pris en compte n'est pas la même .

Pour les théoriciens de la contingence, c'est l'organisation qui sélectionne un ou plusieurs environnements pertinents et adapte ses structures en conséquences. Ce mécanisme d'adaptation est fortement critiqué par les tenants de l'approche écologique qui pensent que l'environnement sélectionne la meilleure forme organisationnelle sans que l'effort d'adaptation d'une organisation particulière puisse y changer quelque chose. « *Most Organizational change occurring in any historical period is the result of processes of organizational selection and replacement than internal transformation and adaptation* » (Caroll, 1982 :2 cité par Scott, 1990 :133).

Selon les représentants de l'approche écologique, la principale limite à l'adaptation des organisations est l'inertie générée par les arrangements structurels ou certaines contraintes de l'environnement. « *Individual organizations are subject to strong inertial forces* » (Hannan & Freeman, 1984 :149).

Les investissements effectués tant au niveau matériel qu'humain représentent des actifs qui ne peuvent être transférés vers d'autres emplois de manière automatique. Les systèmes d'information n'acheminent vers les décideurs qu'une information partielle sur ce qui se fait

réellement dans l'organisation ou sur les données spécifiques à l'environnement propre aux différentes unités. L'adaptation est également limitée par des contraintes politiques internes qui rendent les changements structurels difficiles à opérer. L'histoire d'une organisation est une autre source d'inertie. L'environnement peut aussi être source d'inertie pour une organisation. Il en va ainsi des barrières économiques, légales ou fiscales à l'entrée ou à la sortie de certains marchés.

Pour toutes ces raisons, les tenants de l'écologie des organisations préconisent l'abandon du concept d'adaptation au profit du concept de sélection. Du même coup, ils considèrent que le bon niveau d'analyse n'est pas celui de l'organisation individuelle mais de la population d'organisations similaires. « *The unit of analysis in the population perspective is the organization or a population of similar organizations, not individuals* » (Ulrich, 1987 :138). Selon eux, ce n'est qu'en observant ce qui se passe au niveau d'une population tout entière qu'on peut comprendre ce qui arrive à telle ou telle organisation.

Comme en matière d'évolution biologique, l'évolution des organisations est définie comme un processus continu de variation, sélection et rétention des formes organisationnelles adaptées.

La thèse centrale de l'approche écologique est que la variété des formes organisationnelles est soumise aux mécanismes de sélection tout comme l'est la variété des espèces en vivantes⁸. La rationalité n'est plus localisée dans l'organisation (comme c'est le cas du déterminisme technologique), mais plutôt dans son environnement : « *From a population ecology perspective, it is the environment which optimizes. Whether or not individuals organizations are consciously adapting, the environment selects out optimal combinations of organizations. So, if there is a rationality involved, it is the « rationality » of natural sélection* » (Hannan & Freeman, 1977 :939)

La sélection à laquelle pensent les auteurs s'opère par la compétition. Les ressources fournies par un environnement étant limitées, il s'ensuit une compétition pour l'appropriation de ces ressources, laquelle aboutit à l'élimination des formes organisationnelles les moins adaptées. Cette élimination sera compensée par l'extension des plus adaptées ou par l'entrée de nouvelles organisations. « *Selection and retention, combined with the creation of new organizational forms transform the composition of the whole population of organizations so that they are better suited to their environment* » (Aldrich & Auster, 1986 :166).

Le mécanisme de sélection débouche sur un principe d'isomorphisme dont l'énoncé est qu'à chaque type d'environnement correspond une forme organisationnelle optimale. « *If two*

populations of organizations sustained by identical environmental resources differ in some organizational characteristics, that population with the characteristic less fit the environmental contingences will tend to be eliminated. The stable equilibrium will then contain only one population which can be social to be isomorphic to the environment » (Hannan & Freeman, 1977 :943).

Il faut préciser qu'une forme organisationnelle n'est pas optimale dans n'importe quel type d'environnement, mais seulement dans une « *niche* » bien déterminée. La notion de niche est définie par Hannan & Freeman (1977 :947) comme suit : « *The niche of population is defined as that area in constraint space (the space whose dimensions are levels or resources, etc.) in which the population outcompetes other local populations. The niche, then consists of all those combinations of resource levels at which the population can survive and reproduce itself* ».

Selon ces auteurs, sachant comment l'environnement élimine les formes organisationnelles les moins aptes, il reste à comprendre les mécanismes de prolifération des formes organisationnelles les plus aptes. La question, quoique soulevée, n'a pas vraiment été résolue *and natural selection processes* », que Freeman (1982) a essayé d'apporter des éléments de réponse à la question de la reproduction des formes organisationnelles. Il a alors proposé l'imitation comme mécanisme de reproduction des formes organisationnelles les plus performantes.

Dans cette perspective, nous envisageons le mimétisme des entreprises bancaires non pas comme une adaptation de l'organisation (i.e. « *organizational decision makers learn optimal responses and adjust organizational behavior accordingly* »), mais comme le résultat de rétention des formes optimales (i.e. « *non optimal forms are selected out of a community of organizations* ») (Hannan & Freeman, 1977 :939).

2.3. Limites de l'explication rationnelle

Quoique proposant une représentation de l'organisation comme système ouvert sur son environnement, ces approches dites rationnelles s'inscrivent dans la tradition intellectuelle du fonctionnalisme. Elles privilégient une interprétation déterministe, dans le sens où l'action de l'organisation est déterminée par les forces environnementales, et par la technologie en particulier (Astley & Van De Ven, 1983 ; Scott, 1990 ; Desreumaux, 1994, 1998). « *In sum, population ecologists appear to share with contingency theorists the assumption that*

technologies are an important determinant of organizational structure » (Scott, 1990 :134). L'organisation tout entière y paraît orientée vers un seul but : l'efficacité technique et la performance économique. Les lois technico-économiques forcent les organisations à agir conformément aux contraintes de la recherche de maximisation d'efficacité.

Or ce type de raisonnement ne peut être valable que lorsque plusieurs conditions sont réunies telles que l'existence d'un environnement stable, mais aussi lorsque la technologie utilisée dans l'activité de base de l'organisation est maîtrisée et relativement exempte d'incertitudes et lorsque les critères d'évaluation des "outputs" de l'organisation sont clairs et aisément évaluables.

Tel n'est pas le cas des nouvelles technologies de l'information. Etudiant le cas général des nouvelles technologies, Weick (1990) s'interroge sur ce qui fonde leur nouveauté. D'après lui, c'est la multiplicité des interprétations qu'il est possible d'en faire, leur « *equivocity* » qui fait leur nouveauté. Ce caractère équivoque repose sur trois propriétés que Weick (1990) assigne aux nouvelles technologies. Il s'agit des « *stochastic events* », des « *continuous events* », et des « *abstract events* » (voir tableau 1).

Tableau 1. Les trois propriétés clés des nouvelles technologies

STOCHASTIC EVENTS	CONTINUOUS EVENTS	ABSTRACT EVENTS
New technologies are hard to diagnose because of the substantial mental demands they make on operators and the many ways in which surprises can occur. New technologies are hard to measure because people disagree about what constitutes effective performance. New technologies are hard to control because of the interactive complexity	New technologies use communication technology and construct organization without location. New technologies knit separate actors, transactions, and locations together into a continuous process	New technologies basically dual rather than singular. New technologies exist as much in the head of the operator as they do on the plant floor. An operator's representation of a process technology, and the resulting formation of intentions and choice of control activities, can gradually become decoupled from the actual process state, so that the operator's control intervention literally creates a new technical system

D'après Weick (1990)

Dans la lignée de Weick (1990), les auteurs qui abordent l'informatisation en utilisant la théorie de Giddens tentent d'expliquer comment dans divers milieux organisationnels l'utilisation d'une même technologie pouvait mener à des résultats différents. Selon eux, « *tout d'abord, la technologie est souvent décrite comme un objet social, c'est à dire qu'elle est le résultat d'interactions humaines et que son usage dépend également des interactions au*

sein de l'organisation. Ensuite, la technologie est caractérisée comme un artefact matériel » (Groleau, 2000).

Dans un premier temps, Barley a voulu s'éloigner des définitions traditionnelles de la technologie qui reconnaissent celles-ci comme un artefact matériel ayant une série de caractéristiques fonctionnelles. Barley (1986) attribue plutôt à la technologie le statut d'objet social dont le sens prend racine dans son contexte d'utilisation. « *Technologies are better viewed as occasions that trigger social dynamics which in turn modify or maintain an organization's contours* » (Barley, 1986 :81).

Alors que Barley définit la technologie comme objet social, Orlikowski (1992) tente, dans sa démarche, de réconcilier les dimensions sociales et matérielles de la technologie. Elle soutient l'idée que la technologie est construite par ses concepteurs et ses usagers.

Selon sa thèse d'*Interpretive Flexibility*⁹, les technologies de l'information sont des artefacts matériels flexibles du point de vue des interprétations qu'on peut en faire.

DeSanctis & Poole (1994 :128) vont définir la technologie dans des termes similaires à ceux d'Orlikowski (1992), « *use of advanced information technology structures may vary depending on the task, the environment and other contingencies that offer alternative sources of social structures* ».

Il apparaît bien que les nouvelles technologies peuvent être finalisées, interprétées de façon très variable. « *The new technology would evoke sensemaking and, ultimately, new understandings of the technology* » (Griffith, 1999 :472).

Ceci nous rappelle la logique transformante, telle que considérée par Callon & Latour (1986) dans leur modèle de la traduction.

De plus, notre étude exploratoire montre les limites de ces approches dites rationnelles. En effet, si tous les réseaux bancaires intègrent l'offre banque à distance, tous n'ont pas atteint le même niveau de développement, et beaucoup rencontrent d'importantes difficultés liées à la mise en forme de ces NTIC (EUROSTAF, 1996).

Lors de notre entretien, le Directeur du Département Etudes & Recherches au Centre de Formation de la Profession Bancaire) identifie quatre difficultés : « *les difficultés non résolus sont : (i) la duplication des coûts, (ii) la nécessité de développer la productivité des agences, (iii) le manque de connaissance concernant les désirs des clients et le changement de leur comportement, et (iv) un problème majeur qu'est le problème de cohérence de l'offre des différents canaux. Ce dernier constitue un débat de la majorité des banques françaises :*

comment on va s'organiser pour faire travailler le tout? ... C'est un problème organisationnel majeur »¹⁰

En effet, contrairement aux banques directes qui se caractérisent par une plus grande flexibilité des coûts d'exploitation, les banques à réseaux doivent mener de front réaménagement du réseau et développement des supports dématérialisés.

La mise en ligne de la banque à distance « *s'avère plus difficile pour des raisons à la fois sociales et techniques (...) Il faut investir en équipement, en formation et en promotion, mais également concevoir de nouvelles organisations et systèmes d'information performants* » (EUROSTAF, 1996).

L'arrivée d'Internet est également considérable, et cela pose un problème fondamental. Celui de concevoir un nouveau plan commercial, qui permet de devancer les besoins du client. Ceci oblige les banques françaises à « *prendre un virage à 180 degrés et à tout reconstruire autour d'une découverte inattendue : le client* » (Les Echos, 18/02/2000).

Enfin, la mise en forme de ces NTIC amène les banques traditionnelles à gérer des systèmes de distribution complexe, dans la mesure où les différents canaux (y compris les canaux existants dont l'agence bancaire) doivent être gérés de façon intégrée et complémentaire.

Le développement de la dite « *stratégie multi-canal* » entraîne ainsi un immense chantier des infrastructures, caractérisant un interfaçage avec l'architecture ancienne où on peut imaginer une refonte plus radicale du système d'information bancaire.

Chaque innovation introduite par un concurrent est ainsi copiée par les autres quelque soit les difficultés de mise en forme des NTIC et les incertitudes concernant les performances technico-économiques liées à ces innovations.

En conclusion, l'organisation est loin d'être réduite à un système technique qui agit de façon rationnelle aux contraintes de l'environnement (Meyer & Scott, 1983 :13). « *Organizations are also shaped by their institutional environments – by the wider rules and regulations, belief systems, and legal frameworks that surround, support, and constrain organizational form* » (Scott, 1990 :122).

Le courant institutionnaliste avance alors l'idée que d'autres processus –autre que la rationalisation des structures en fonction des fins à atteindre- expliquent la tendance des formes organisationnelles à converger vers des modèles communs au sein d'un champ organisationnel.

3. APPROCHE NEO-INSTITUTIONNELLE : LA RECHERCHE DE LEGITIMITE

La nouvelle théorie institutionnelle ou la théorie néo-institutionnelle (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1983, 1991 ; Zucker, 1987 ; Scott, 1987a, 1987b, 1994, 1995 ; Scott & Christensen, 1995 ; Tolbert & Zucker, 1996 ; Greenwood & Hinings, 1996), a émergé dans les années 70. Ses fondements s'appuient sur l'ancienne école institutionnelle (Selznick, 1949 ; Stinchcombe, 1965 ; Gouldner & Zald, 1970) et sur la littérature de construction sociale (Berger & Luckman, 1967). Sa formulation fondamentale est faite dans l'article de Meyer & Rowan (1977). « *Meyer and Rowan (1977) thus offered a radical departure from conventional ways of thinking about formal structure and about the nature of organizational decision-making through which structure was produced* » (Tolbert & Zucker, 1996 :177). Elle défend l'idée selon laquelle les organisations adoptent des structures, non pas sur l'efficacité technico-économique, mais plutôt sur la légitimité externe. Comme le souligne Scott (1987b), l'application du cadre institutionnel suppose non pas des pressions rationnelles pour une performance meilleure, mais des pressions sociales pour se conformer à certaines croyances, certaines normes, et certaines pratiques. « *The most fateful forces are the result not of rational pressures for more effective performance but of social and culture pressures to conform to conventional beliefs* » (Scott, 1987b:115).

Pour survivre, les organisations doivent convaincre un public le plus large qu'elles sont les entités légitimes dignes de soutien. Pour gagner cette légitimité, les organisations créent des mythes à leur sujet, via la perpétuation d'activités et d'histoires cérémonielles concernant leurs activités. « *In Modern Societies, formal organizational structures arise in highly institutionalized contexts ... reflect the myths of their institutional environments instead of the demands of their work activities* » (Meyer & Rowan, 1977 :340). Le comportement réel de l'organisation devient alors fragmenté en des histoires socialement construites, employées comme des formes des réassurances symboliques.

L'article de Meyer & Rowan (1977) introduit une nouveauté importante puisque les auteurs apportent une conceptualisation de la dimension virtuelle des structures institutionnelles. Celles-ci se fondent sur une compréhension de la réalité comme socialement construite et décrétée dans le discours (Berger & Luckman, 1967 cité par Mizruchi & Fein, 1999 :654). Les néo-institutionnalistes ont donc tenté d'expliquer la constitution collective de ces structures qui rendent légitimes, parce que prises pour acquies (*taken-for-granted*), certaines

croyances, certaines normes, et certaines pratiques. Ils ont thématiqué et analysé les champs (*fields*) organisationnels. Que faut-il entendre par la notion de champ organisationnel ?

3.1. La notion de champ organisationnel

« *By Organizational Field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life : key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products* » (DiMaggio & Powell, 1983:148).

Un champ organisationnel (*Organizational Field*) est donc défini comme suit :

1. Un ensemble d'organisations opérants dans le même domaine, défini par la similarité de leurs services, produits ou fonctions. De ce point de vue, la notion de champ organisationnel présente une analogie avec celle de secteur en Economie Industrielle (voir travaux de Porter) mais celle-ci insiste surtout sur la compétition au sein du secteur considéré .
2. Le champ organisationnel inclut aussi les organisations qui influencent de façon importante les premières, par exemple les fournisseurs ou les clients, les acteurs régulateurs (Etat, Associations Professionnelles), les pourvoyeurs de financement.

Les frontières du champ ne sont donc pas géographiques. Les acteurs considérés sont reliés par une certaine forme d'interaction directe (*connectedness*). Ils partagent des significations communes. « *The notion of field connotes the existence of a community of organizations that partakes of a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than with actors outside of the field* » (Scott, 1995:95).

Avec le temps et par l'action, les règles qui définissent le champ (*membership rules and standards of practice*) deviennent institutionnalisées. Un langage commun et une structure sociale se développent (Lawrence, 1999).

En nous référant aux travaux de Swanson & Ramiller (1997) sur les processus de diffusion des nouvelles technologies de l'information, nous pouvons intégrer leur notion de vision organisante (*Organizing Vision*) dans la définition du champ. En effet, en s'appuyant sur des postulats néo-institutionnalistes, Swanson & Ramiller (1997) définissent la vision organisante en tant qu'image collective de la nouvelle technologie qui passe par des pressions normatives.

« *An organizing vision is a focal community idea for the application of information technology in organizations (...) The construction of organizing vision is shaped by several institutional forces* » (Ramiller & Swanson, 1997 :460).

Une des contributions clés de DiMaggio & Powell est de comprendre les processus institutionnels de structuration du champ organisationnel. En d'autres termes, la structure et les formes du champ ne procèdent pas d'une existence naturelle liée par exemple à la technologie mais d'un processus socio-institutionnel. Ce processus de définition institutionnel constitutif du champ se manifeste par quatre phénomènes :

1. l'augmentation de l'étendue des interactions entre organisations dans le champ
2. l'émergence de structures inter-organisationnelles bien définies de pouvoir ou de coordination et l'apparition de formes de coalition au sein des organisations constitutives
3. l'accroissement de la charge d'information à laquelle chaque organisation doit faire face dans le cadre de son activité, dès lors que le champ se structure
4. le développement d'une conscience mutuelle parmi les participants qu'ils sont impliqués dans une activité de nature commune

Un champ organisationnel se forme donc au fur et à mesure que les organisations constitutives adoptent des formes organisationnelles qui y sont soit imposées, soit proposées comme modèles légitimes. Les organisations s'y réfèrent dans la mesure où l'adoption de ces formes est cruciale pour garantir ou accentuer la légitimité de l'organisation, pour exister institutionnellement.

Selon DiMaggio & Powell, les premières années d'un champ organisationnel, les organisations qui y sont peuvent être fortement diversifiées. Avec le temps, ces organisations se ressemblent les unes aux autres. Les auteurs en déduisent un processus d'homogénéisation lié au processus de structuration du champ. « *Bureaucratization and other forms of homogenization emerge, we argue, out of the structuration (Giddens, 1979) of organizational field* » [DiMaggio & Powell, 1983 :147].

Pour décrire ce processus d'homogénéisation, DiMaggio & Powell (1983) ont adopté le concept d'isomorphisme institutionnel, considéré comme un « *useful tool for understandings*

the politics and ceremony that pervade much modern organizational life » (DiMaggio & Powell, 1983 :150).

3.2. Le concept d'isomorphisme institutionnel

L'autre contribution clé de DiMaggio & Powell est de définir le phénomène d'isomorphisme institutionnel qui permet de comprendre comment les organisations qui composent un champ tendent à devenir plus semblables les unes aux autres dans leurs caractéristiques organisationnelles et leurs modes de fonctionnement, à se rapprocher de standards et de modèles communs.

Notant une homogénéité remarquable des organisations dans les sociétés post-industrielles, ils ont soulevé la question suivante : pourquoi les organisations sont-elles homogènes ? Conformément à Meyer & Rowan (1977), ils ont soutenu l'idée que cette homogénéité surgit non pas en raison de la compétition ou d'un objectif d'efficacité, mais comme le résultat des recherches des organisations d'atteindre la légitimité dans leur environnement, de devenir socialement définies en tant que telles.

Ce processus d'homogénéisation est désigné comme un processus d'isomorphisme, c'est à dire « *a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions* » (DiMaggio & Powell, 1983 :66).

Les auteurs ont défini trois mécanismes en vue d'expliquer le changement vers l'isomorphisme ou l'homogénéité dans la mise en place des procédures institutionnalisées et des pratiques à travers les organisations : (i) coercitif (*coercitive*), (ii) mimétique (*mimetic*), et (iii) normatif (*normatif*).

1. **L'isomorphisme coercitif** est conduit par deux forces, d'une part des pressions liées à des organisations puissantes -*monopolistic firms*- (ceci relève de la puissance interorganisationnelle, dans le cas où les actions d'une organisation peuvent être contraintes par les actions d'unités plus puissantes), et d'autre part la pression de se conformer aux espérances culturelles de la société (des clients, des fournisseurs ou de l'Etat). Ces aspects ont été soutenus en termes d'influence du gouvernement (Baron, Dobbins & Jennings, 1986 ; Meyer & Rowan, 1977), de dépendance des ressources (Palmer, Jennings & Zhou, 1993).

2. **L'isomorphisme mimétique** est défini comme réponse à l'incertitude. L'incertitude sur les buts ou les technologies utilisées encourage l'imitation par l'adoption de modèles en apparence les plus légitimes ou les plus « *successful* ». Lorsque les objectifs sont ambigus ou incertains, lorsque l'environnement crée une incertitude dans l'atteinte de ces objectifs, les organisations peuvent se modeler sur les pratiques d'autres organisations.

3. **L'isomorphisme normatif** résulte de pressions normatives. Il s'origine alors dans la professionnalisation de groupes professionnels transversaux aux organisations. (DiMaggio & Powell, 1983 :150). Il implique non seulement l'internalisation des normes, mais également des pressions sociales par les membres des autres organisations. D'une part, il résulte des sources communes de socialisation, qui pourraient être vues comme une exposition commune à un ensemble de mythes socialement construits. D'autre part, il résulte de la diffusion des idées via les réseaux sociaux, dans lesquels les membres des organisations s'influencent les uns les autres.

Ces trois mécanismes, par lesquels l'isomorphisme institutionnel est répandu, sont analytiquement séparés. En pratique, elles sont intimement liés (Mizruchi & Fein, 1999). DiMaggio & Powell (1983 :150) sont très explicites dans leur article, « *this typology is an analytic one : the types are not always empirically distinct ... Yet, while the three types intermingle in empirical setting, they tend to derive from different conditions and may lead to different outcomes* ».

Dans son ouvrage *Institutions and Organizations*, Scott (1995) approfondi les travaux institutionnalistes en soulignant la distinction entre organisations réelles et institutions virtuelles. Il a identifié trois composantes essentielles des institutions : les structures réglementaires (*regulative structures*), les structures normatives (*normative structures*) et les structures cognitives (*cognitive structures*). « *Institutions consist of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behavior* » (Scott, 1995:33).

Chaque structure représente un mécanisme, selon la typologie de DiMaggio & Powell (1983), par lequel les pratiques organisationnelles deviennent institutionnalisées (i.e. légitimes).

En caractérisant chacune des trois structures, Scott (1995) identifie un premier axe de divergence entre les différentes écoles institutionnelles¹¹. Selon lui, les modèles

institutionnels varient selon l'importance que chacun accorde aux trois dimensions institutionnelles – *The Three Pillars of Institutions*. (Voir Tableau 2)

Tableau 2. Les trois structures des institutions

	REGULATIVE	NORMATIVE	COGNITIVE
MECHANISMS	Coercive	Normative	Mimetic
BASIS OF LEGITIMACY	Legally sanctioned	Morally governed	Conceptually correct Culturally Supported
LOGIC INDICATORS	Rules, Laws, Sanctions	Values, Norms	Scripts: guidelines for sensemaking and choosing meaningful actions

D'après Scott (1995 :35)

La première composante –*Regulative Structure*- reposant sur l'importance de la législature compte principalement sur le mécanisme de coercition, c'est à dire le rapport de force et la peur de représailles des agents pour expliquer un phénomène. La légitimité repose alors sur le fait qu'elle est légalement reconnue. Les indicateurs permettant d'identifier la prédominance de l'aspect réglementaire sont les règles, les lois et les sanctions. Certains théoriciens institutionnels se démarquent en accordant un rôle central aux lois et aux règles ainsi qu'à la surveillance de leur respect et à la sanction de leur non respect (Shepsle et Weingast, 1987 ; Campbell et Lindberg, 1990 ; Schmitter, 1990 ; Williamson, 1975, 1985, 1991 ; Barnett & Carroll, 1993).

Contrairement à la première assise où l'accent est mis sur l'aspect réglementaire, la deuxième composante –*Normative Structure*- se forme sur la base de l'obligation sociale des agents. Par exemple, on ne demande pas "où est mon intérêt ?", mais plutôt : "étant donné mon rôle, qu'est-ce qui est attendu de moi ?, qu'est-ce que je dois faire ?". Les règles normatives introduisent une dimension prescriptive et évaluative, propre à la vie sociale. Les systèmes normatifs reposent sur le mécanisme normatif. La légitimité est alors gouvernée par la morale qui prescrit les actions sociales à entreprendre. Les principaux indicateurs d'un mode normatif sont les valeurs et les normes. Un deuxième groupe de théoriciens étudient les institutions en se focalisant sur la dimension normative (Parsons, 1953, 1960 ; Krasner, 1983 ; Singh, Tucker & House, 1986 ; Mezias, 1990).

Le mécanisme caractérisant la troisième composante –*Cognitive Structure*– est l’imitation. Les organisations ont tendance à s’imiter mutuellement, elles imitent les référents qu’elles perçoivent comme leader ou comme modèles. La légitimité des actions provient alors de l’appui culturel de ce qui est considéré correct. Les acteurs tentent ainsi de se conformer aux systèmes de croyances et aux schémas culturels. Plusieurs travaux de recherche en théorie institutionnelle se préoccupent principalement de la dimension cognitive (Goffman, 1974 ; Meyer & Rowan, 1977 ; Meyer, 1994 ; Dobbin, 1994).

3.3. Apports de l’approche néo-institutionnelle

Dans un premier lieu, l’approche néo-institutionnelle nous permet de comprendre le phénomène de mimétisme en dépassant les arguments d’efficacité et de performance technico-économique. « *Institutionnal arguments need not be formulated in opposition to rational or efficiency arguments but are better seen as complementing them and contextualizing them* » (Scott, 1987a :509).

Les néo-institutionnalistes expliquent la constitution collective des structures institutionnelles qui rendent légitimes, parce que tenues pour acquises, certaines croyances et certaines pratiques. Selon eux, « *organizations compete not just for resources and customers, but for political power and institutional legitimacy* » (Aldrich, 1979 :265 cité par DiMaggio & Powell, 1991 :66). Les organisations sont donc structurées par leurs environnements et leur deviennent isomorphes. Elles « *enact* » les mythes institutionnalisés qui envahissent les sociétés. Elles incorporent des éléments qui sont légitimés à l’extérieur, plutôt que justifiés en termes d’efficacité de fonctionnement interne. Le résultat de cet isomorphisme est de promouvoir le succès et la survie de l’organisation. L’utilisation de critères extérieurs d’évaluation fait passer l’organisation d’un système indépendant à une sous-unité dans la société, réussissant par définition sociale, quels que soient les résultats de son activité, et la protégeant de l’échec. Elle agit vers des buts valorisées collectivement qui la rendent légitime. Elle utilise cette légitimité pour renforcer son soutien et sa survie.

Par conséquent, nous pouvons dire que le mimétisme n’est pas qu’un processus conduit par des considérations d’efficacité, mais aussi une manière de construire sa légitimité.

Avec le temps, le champ organisationnel se structure, et les organisations qui le constituent ont tendance à s’homogénéiser. Telle est la thèse défendue par l’analyse néo-institutionnelle. « *Highly structured organizational fields provide a context in which uncertainty and*

constraint often lead, in the aggregate, to homogeneity in structure, culture, and output » (DiMaggio & Powell, 1983 :147). Un vocabulaire commun se développe autour des activités institutionnalisées. Il constitue un compte rendu légitime.

Dans cette veine théorique, Levitt & Nass (1989) montrent l'importance de l'univers institutionnel dans la prise des décisions. Ils critiquent le modèle de la poubelle (*Garbage Can*) de March, Cohen & Olsen (1972) où la décision résulte d'une rencontre fortuite. Selon eux, un couvercle (*lid*) institutionnel est mis à l'œuvre. « *The institutional environment thereby constrains –or puts the lid on- the garbage can processes* » (Levitt & Nass, 1989 :191). Les organisations ne sont pas seulement des systèmes d'activités pour accomplir une tâche, mais elles apparaissent aussi dans des contextes hautement institutionnalisés. Dans son ouvrage « *Les banques, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies* », Plihon (1999 :7) définit l'environnement fortement institutionnalisé des banques ; « *les banques ont une spécificité qui les différencie des autres secteurs d'activité dans tous les pays : elles constituent un "système", c'est à dire qu'elles appartiennent à un ensemble d'institutions structuré et hiérarchisé. On parle, pour cette raison, du "système bancaire". En revanche, le concept de système n'est pas utilisé pour caractériser les autres secteurs d'activité (sidérurgie, automobile, chimie, télécommunications ...). Les banques font "système" parce qu'elles sont étroitement interdépendantes, d'une part, et que leur organisation est fortement structuré par la réglementation bancaire, d'autre part* ».

Des professions, des politiques, des programmes sont créés en même temps que les produits et services que les organisations sont supposées produire rationnellement. Par exemple, le développement de la banque à distance se déploie au travers de nouvelles formes organisationnelles, avec des structures de coût, des moyens de communication, des actions de marketing, et des besoins en compétence nouveaux (Sahut, 2000 :167). Les banques traditionnelles sont ainsi conduites à adopter des nouvelles pratiques et procédures définies hors de leur sein ; par des concepts institutionnalisés dans la société. Celles qui le font avec succès augmentent leur légitimité et leurs chances de survie, par l'obtention du soutien de leur environnement.

Certes, la conformité à ces règles ainsi institutionnalisées entre en conflit avec les critères d'efficacité. A contrario, leur élimination affaiblit la conformité cérémonielle d'une banque et met en péril ses soutiens et sa légitimité.

En second lieu, il faut remarquer aussi que la perspective structurationniste n'est pas incompatible avec une analyse néo-institutionnaliste qui, par opposition à l'institutionnalisme classique, raisonne en termes de construction collective et non plus en termes de valeurs ou de culture. Il n'est pas nécessaire de faire appel à un déterminisme de classe externe qui amènerait ceux qui y appartiennent à reproduire, contre leur intérêt, des structures existantes. En s'appuyant sur les travaux néo-institutionnalistes, Scott (1994, 1995) a montré de façon implicite l'ancrage de la théorie de la structuration dans ces travaux. Il souligne la distinction entre organisations réelles et institutions virtuelles. Il a identifié trois composantes des institutions –*Regulative structure, Normative structure and Cognitive structure*. Ainsi, si nous définissons l'institution virtuelle en tant que structure au sens de Giddens, nous pouvons rapprocher les trois composantes employées par Scott (1995) aux trois dimensions de la structure telles que définies par Giddens (Domination, Légitimation, et Interprétation).

CONCLUSION

Dans une première partie, nous avons démontré, à partir d'un travail de pré-enquête et d'une observation dans une banque à réseau française, le comportement mimétique de mise en place des NTIC.

Dans les deux parties suivantes, nous avons développé les explications théoriques de ces comportements. Nous avons dégagé deux courants : celui privilégiant la recherche de performance, et celui mettant l'accent sur la recherche de légitimité.

Alors que le premier courant (approches rationnelles) s'inscrit dans une vision déterministe où les lois technico-économiques forcent les organisations à agir conformément aux contraintes de la recherche de maximisation d'efficacité, le second courant (théories néo-institutionnelles) accorde une importance à la dimension virtuelle des institutions et aux mécanismes de légitimité. L'approche néo-institutionnelle nous conduit donc à une lecture plus riche du comportement mimétique des entreprises bancaires. Certes, la recherche d'efficacité et l'imitation des comportements qui semblent les plus aptes sont à l'œuvre. Toutefois, il nous faut considérer le processus de légitimation dans l'univers bancaire, hautement institutionnalisé.

En conclusion, l'ancrage de la théorie de la structuration dans l'approche néo-institutionnelle nous conduit à bâtir de nouvelles prémisses méthodologiques en vue d'étudier le phénomène de mimétisme.

BIBLIOGRAPHIE

- *La Tribune*, "CanalSatellite lance une plate-forme de services bancaires", 30/03/2000
- *Sratégies Télécoms et Multimédia*, "Le Crédit Lyonnais lance une filiale de courtage en ligne", Du 17 au 24/03/2000
- ALDRICH, H. E. and E. R. AUSTER, "Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, 1986, pp.165-198.
- ASTLEY, W. G. and A. H. VAN DE VEN, "Central Perspectives and debates in organization theory", *Administrative Science Quarterly*, N°. 28, 1983, pp.245-273.
- BARLEY, S. R., "Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments", *Administrative Science Quarterly*, N°. 31, 1986, pp. 78-108.
- BOUCHIKI, H., "Structuration des organisations", Eds. Economica, 1990
- CHETIOUI, L., (2-3-4 décembre 1999), "Vers une reconsidération du processus de structuration des NTIC dans l'organisation – Concept de mise en forme des NTIC", *Actes des Premières Journées de la Recherche en Sciences de Gestion*, Tunis.
- CORCUFF, P., "Les nouvelles sociologies", Eds. NATHAN, Paris, 1995
- DEBOST, A., "La banque à distance, un facteur de fidélisation? Dans quelles conditions? Les services à distance des banques à réseau françaises: une opportunité dans la relation avec la clientèle de particuliers", Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées, Université de Paris X - Nanterre, 1996
- DeSANCTIS, G. and M. S. POOLE, "Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive Structuration Theory", *Organization Science*, Vol. 5, N°. 2, May 1994, pp. 121-146.
- DESREUMAUX, A., "Théorie des organisations", Eds. E. M. Société, Caen, 1998
- DeVAUJANY, F. X. (26-27-28 Mai 1999), "Du management des NTIC au management stratégique de l'appropriation des NTIC", *Actes de la VIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Ecole Centrale Paris.
- DiMAGGIO, P. J. and W. W. POWELL, "The New Institutionalism in Organizational Analysis", Eds. T. U. o. C. Press, 1991
- DiMAGGIO, P. J. and W. W. POWELL, "The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, April 1983, pp. 147-160.
- DUMEZ, H. and A. JEUNEMAÎTRE, "Information et décision stratégique en situation d'oligopole - L'exemple du secteur cimentier", *Revue Economique*, N°. 4, Juillet 1996, pp.995-1012.
- DUMONT, A., « Innover dans les services: de l'évident à l'impensable », Eds. V.

Mondial, Paris, 2001

- EIGLIER, P. and E. LANGEARD, "La servuction: le marketing des services", Eds. McGraw-Hill, 1987
- ERALY, A., "La structuration de l'entreprise - La rationalité en action", Eds. E. d. I. U. d. Bruxelles, 1988
- EUROSTAF, "La banque à distance - Perspectives stratégiques et financières", Eds. , 1996
- *L'Expansion*, FABRE, T., "La Banque Directe démarre en flânant", N° 497, Du 20 mars au 2 avril 1995, pp.65-66
- FREEMAN, J., "Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes", in B. M. STAW and L. L. CUMMINGS, "Research in Organizational Behavior", Eds. , Greenwich, 1982, pp.1-32.
- GIDDENS, A., "La constitution de la société", Eds. E. PUF, Paris, 1987
- GREENWOOD, R. and C. R. HININGS, "Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, Vol. 21, N°. 4, 1996, pp.1022-1054.
- GRIFFITH, T. L., "Technology features as triggers for sensmaking", *Academy of Management Review*, 1999, pp. 472-488.
- GROLEAU, C. (10 Mars 2000). La théorie de la structuration appliquée aux organisations - Cas des études sur la technologie. Structuration et Management des organisations - Gestion de l'action et du changement dans les entreprises, Institut de Recherche en Gestion de l'Université Paris XII.
- HANNAN, M. T. and J. FREEMAN, "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. 82, N°. 5, 1977, pp.929-964.
- HANNAN, M. T. and J. FREEMAN, "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, Vol. 49, April 1984, pp. 149-164.
- HOUZE, E. (2000). L'appropriation d'une technologie: une approche structurelle d'un Groupe Virtuel. AIM, Montpellier.
- JEPPEPERSON, R. L., "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism", in P. J. DiMAGGIO and W. W. POWELL, "The New Institutionalism in Organizational Analysis", Eds. T. U. o. C. Press, 1991, pp.143-163.
- LAWRENCE, T. B., "Institutional Strategy", *Journal of Management*, March-April 1999
- LEVITT, B. and C. NASS, "The Lid on the Garbage Can: Institutional Constraints on Decision Making in the Technical Core of College-Text Publishers", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, June 1989, pp.190-207.
- MEYER, J. W. and B. ROWAN, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, N°. 2, 1977, pp. 340-363.
- MEYER, J. W. and W. R. SCOTT, "Organizational Environments: Ritual and Rationality", Eds. SAGE, Beverly Hills, 1983
- MIZRUCHI, M. S. and L. C. FEIN, "The social construction of organizational knowledge: a study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, December 1999, pp.653-683.
- MOURITSEN, J. and P. SKAERBAEK, "Civilization, Art and Accounting - The Royal Danish Theater - An Enterprise Straddling Two Institutions", in W. R. SCOTT and S. CHRISTENSEN, "The Institutional Construction of Organizations - International and Longitudinal Studies", Eds. SAGE, London, 1995, pp. 92-112.
- MUNOS, A. and O. RIEU, "Innovations technologiques - Entité de service - Innovation de service", *Les Cahiers du Management Technologique*, Vol. 8, N°. 2, 1998, 43-53.

- ORLIKOWSKI, W. J. and D. ROBEY, "Information Technology and the structuring of organizations", *Information System Research*, Vol. 2, N° 2, 1991, pp.143-169.
- ORLIKOWSKI, W. J., "The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations", *Organization Science*, Vol. 3, N° 3, 1992, pp. 398-427.
- *Les Echos*, PEREZ, A., "Les banques basculent dans le monde des technologies Internet", 18/02/2000
- PLIHON, D., "Les banques: nouveaux enjeux, nouvelles stratégies", Eds. L. D. Française, Paris, 1999
- PUPION, P. C., "Economie et Gestion Bancaires", Eds. DUNOD, Paris, 1999
- ROWE, F., "Des banques et des réseaux - Productivité et avantages concurrentiels", Eds. Economica, Paris, 1994
- SCOTT, W. R., "The adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, 1987a, pp.493-511.
- SCOTT, W. R., "Organizations: Rational, Natural and Open Systems", Eds. E. Cliffs, 1987b
- SCOTT, W. R., "Technology and structure: An organizational-Level Perspective", in P. S. GOODMAN, "Technology and Organizations", Eds. J.-B. Inc., San Francisco & Oxford, 1990, p.109-139.
- SCOTT, W. R., "Institutions and Organizations", Eds. T. O. SAGE, 1995
- SCOTT, W. R. and S. CHRISTENSEN, "The Institutional Construction of Organizations - International and Longitudinal Studies", Eds. SAGE, London, 1995
- STINCHCOMBE, A. L., "Social Structure and Organizations", in J. G. MARCH, "Handbook of Organizations", Eds. , Chicago, 1965, pp.142-193.
- SWANSON, E. B. and N. C. RAMILLER, "The Organizing Vision in Information Systems Innovation", *Organization Science*, Vol. 8, N° 5, September-October 1997, pp.458-474.
- TOLBERT, P. S. and L. G. ZUCKER, "The institutionalization of Institutional Theory", in S. R. CLEGG, C. HARDY and W. R. NORD, "Handbook of Organization Studies", Eds. , London, 1996
- ULRICH, D., "The population perspective: Review, Critique and Relevance", *Human Relations*, Vol. 40, N° 3, 1987, pp. 137-152.
- WEICK, K. E., "Technology as equivoque: sensmaking in new technologies", in P. S. GOODMAN, "Technology and Organizations", Eds. J.-B. Inc., San Francisco & Oxford, 1990, pp. 1-39.
- ZUCKER, L. G., "Institutional theories of organization", *Annual Review of Sociology*, N° 13, 1987, pp.443-464.

---

¹ Propos recueillis le 17/02/1999

² Propos recueillis le 25/01/1999

³ Les années '80 ont été marquées par la déréglementation institutionnelle du secteur bancaire liée à l'instauration de la loi du 24 janvier 1984 –dite loi bancaire- relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit. « Cette loi a pour but de développer la concurrence entre les établissements bancaires en mettant fin au cloisonnement important des réseaux » (Pupion, 1999 :17)

⁴ Afin de préciser la terminologie utilisée, il doit être spécifié que le terme "banque directe" désignera toute expérience de banque sans agences et fonctionnant donc sans aucune implantation physique, tandis que le terme "banque à distance se rapportera à toute initiative de relation à distance de la part des banques traditionnelles, des banques établies, disposant d'un réseau d'agences."

⁵ Propos recueillis le 27/01/1999

⁶ Propos recueillis le 17/02/1999

---

⁷ Propos recueillis le 30/11/1998

⁸ Charles Darwin (1958) : l'évolution des espèces est conditionnée par l'environnement. Seules subsistent les espèces les mieux adaptées au milieu ou à ses changements (idée de sélection naturelle)

⁹ « *Interpretive Flexibility is an attribute of the relationship between human and technology and hence it is influenced by characteristics of the material artifact (e.g. the specific human hardware and software comprising the technology), characteristics of human agents (e.g. experience, motivation), and characteristics of the context (e.g. social relations, task assignment, resource allocations)* » (Orlikowski, 1992 :409).

¹⁰ Propos recueillis le 17/02/1999

¹¹ Dans son ouvrage, Scott (1995) identifie trois axes de divergence entre différentes écoles institutionnelles. « *Important differences exist among the various schools of institutional scholars (...) The disagreements have multiple bases, centering around three axes of controversy. These are : varying emphases on institutional elements, varying carriers of institutional elements, varying levels of institutional elements* » (Scott, 1995 :34)