



**HAL**  
open science

## Critique du néo-institutionnalisme en sciences des organisations

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Critique du néo-institutionnalisme en sciences des organisations. Conférence internationale sur les méthodes de recherche, Mar 2007, Lyon, France. 113 Pesqueux.pdf. hal-00481067

**HAL Id: hal-00481067**

**<https://hal.science/hal-00481067>**

Submitted on 5 May 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# CRITIQUE DU NEO-INSTITUTIONNALISME EN SCIENCES DES ORGANISATIONS\*

Yvon PESQUEUX

CNAM

(France)

## Introduction

L'intrusion du management comme référence majeure du fonctionnement de nos sociétés pose la question de la désinstitutionnalisation de l'institution et, en miroir, celle de l'institutionnalisation de l'organisation, dans une perspective évolutionniste duale et adressée comme inéluctable. Les modalités managériales se situent en effet entre institutionnalisation (du fait de la généralisation de ses pratiques dans les « objets sociaux ») et cadre institutionnel (qui les entourent). Cette situation ambiguë est liée à la définition vague de l'institution et de l'organisation et à leur positionnement réciproquement problématique. Il est donc nécessaire d'essayer de faire le point de ce qui se joue entre institution et organisation en essayant de tracer les contours qui opèrent entre les deux, d'autant que la convocation de l'institutionnalisme contemporain est aujourd'hui courante pour qui s'intéresse aux rapports entre institution et organisation. La perspective qui est ici considérée est celle d'un processus allant dans le sens de la désinstitutionnalisation de l'institution et dans celui de l'institutionnalisation de l'organisation sans que cette institutionnalisation débouche nécessairement soit sur l'institution soit sur l'accapement de l'institution l'organisation. L'institutionnalisation ne débouche pas forcément sur l'institution tout comme l'*organizing* ne débouche pas forcément sur l'organisation.

Il faut souligner, avec G. Lapassade<sup>1</sup>, la corrélation entre le détournement des citoyens des institutions et le détournement de ces mêmes citoyens des idéologies. Mais l'institutionnalisation de l'organisation vient justement poser la question des rapports entre idéologie et organisation au travers de la question du managérialisme. Rappelons déjà que l'idéologie est à l'institution ce que la culture est à l'organisation, c'est-à-dire du caché.

Rappelons aussi, de façon liminaire, qu'il en va aujourd'hui de même dans les deux domaines (institutions et organisations) qui confondent, au gré des besoins, « institution » (comprendre les institutions instituées) et « institutionnalisation » (comprendre les modalités instituant) tout comme l'on confond « organisation » et « *organizing* ». Dans les deux cas (institution et organisation), il est également question de considérer ces deux « objets » comme lieu de constitution de l'instance d'observation, d'évaluation et de jugement et donc de la souveraineté (c'est-à-dire l'aspect « non » discutable) attribuée à leurs appareils (en particulier à leurs appareils de direction où l'on retrouve donc la question de la gouvernance). L'institution se caractérise par la place accordée à la souveraineté (c'est-à-dire son évidence indiscutable) qui, justement, fait de l'objet visé une institution. Il s'agit, en particulier, de la mission qui lui est propre et de la manière de la réaliser dans une perspective où les caractéristiques économiques restent au deuxième plan, par exemple comme pour l'hôpital. Il y a de l'obstination dans l'institution. C'est en cela que l'institution est considérée comme créant de la certitude. L'organisation se caractérise par l'importance majeure donnée à l'efficacité de son fonctionnement. Il y a donc cette fois de l'opportunisme au lieu de l'obstination et donc de l'incertitude et du risque. Il y a donc de l'universel dans l'institution là où il y a du général dans l'organisation. L'institution peut se désinstitutionnaliser alors que l'organisation ne se désorganise pas mais change (ou disparaît), en devenant une « autre » organisation. Mais il n'y a pas d'organisation sans *organizing* ni d'institution sans institutionnalisation. C'est en cela qu'il est possible de parler de « tension » entre la perspective de l'institution (institutionnalisation comprise) et celle de l'organisation (*organizing* compris). Se référer à une logique managériale relève du managérialisme tout comme se référer à une logique institutionnelle relève de l'institutionnalisme. Les problèmes commencent quand il est question de croiser les deux logiques, comme l'indique le tableau suivant.

Managérialisme

---

\* Texte provisoire.

<sup>1</sup> G. Lapassade, *Groupes, organisations, institutions*, Economica, Paris, 2006, p. XXXVIII

Yvon PESQUEUX

	Organisation	<i>Organizing</i>
Institution	institutions et organisations considérées comme des « objets »	l'institution tout comme les organisations sont « organisées »

#### Institutionnalisme

Institutionnalisation / désinstitutionnalisation	L'organisation considérée	perspectives intra et inter
	comme une institution et / ou l'institution est considérée comme l'environnement de l'organisation (perspective supra-organisationnelle)	organisationnelles

Par ailleurs, les sciences des organisations conduisent vers la définition d'un champ « autonome » de l'organisation et, au nom de l'efficience, vers la reconnaissance de l'existence d'un sens « donné » quant à leur fonctionnement. Et pourtant, il n'existe pas, en miroir, de « sciences des institutions ».

Les sciences des organisations reposent sur le postulat implicite du continuum « individu – groupe – communauté - entreprise – organisation – institutions – Etat - société » dont on réduirait l'ensemble à un fragment, l'organisation, fragment considéré alors comme significatif, les instruments de gestion participant d'ailleurs au travail de légitimation de cette fragmentation. La référence privilégiée à l'institution réduit ce même ensemble à un autre fragment : l'institution.

L'entreprise (et ses catégories) serait l'organisation de référence et les sciences des organisations seraient également susceptibles d'offrir un contenu scientifique à la compréhension de ce que sont les institutions, celles-ci pouvant être étudiées au travers du concept d'organisation. Par extension, l'Etat serait aussi une organisation. Les catégories explicatives et les méthodes de fonctionnement constatées dans les organisations lui seraient donc applicables. L'institution perd ainsi ses caractères aussi bien juridiques que politiques et symboliques et l'on parle alors de « désinstitutionnalisation des institutions » au regard d'une « institutionnalisation des organisations ». Par contre, en miroir, l'« extensivité » de l'institution n'opère pas de la même manière sur les autres éléments du continuum en laissant autonomes les notions d'individu et de groupe.

Mais il ne faut pas oublier qu'il y a de l'organisation dans l'institution (l'institution doit être « organisée » pour remplir sa mission), même si c'est la composante institutionnelle qui l'emporte alors. De la même manière, il y a de l'institution dans l'organisation, mais on se réfère alors à des aspects considérés comme « indiscutables » au sens anthropologique de la notion.

Il est d'ailleurs nécessaire à ce titre de distinguer :

- le niveau intra-organisationnel de l'institutionnalisation avec la thématique des routines organisationnelles,
- le niveau inter-organisationnel de l'institutionnalisation qui se situe dans une perspective d'auto-institutionnalisation de l'organisation, les normes privées (du domaine de l'organisation) étant considérées comme devant être légitimes sur le plan public ; il en va ainsi, par exemple, des normes qualité,
- le niveau supra-organisationnel qui est celui de l'institution proprement dit.

L'institutionnalisation de l'organisation relève alors d'un projet de synchronisation de ces trois niveaux.

Pour J. Bourricaud & R. Boudon, l'institution concerne « *toutes les activités régies par des anticipations stables et réciproques* »<sup>2</sup>. C'est en cela d'ailleurs que M. Lallement indique que : « *Si les modes d'analyse privilégiés varient d'un paradigme à l'autre, la grande majorité des sociologues s'accorde pour définir les institutions – la famille, l'école, l'Etat, le langage, le droit, le mariage, la propriété... – comme autant de vecteurs à même d'instituer un groupe social, si ce n'est une société dans son entier* »<sup>3</sup>. Il rappelle d'ailleurs qu'E. Durkheim<sup>4</sup> faisait bien de la compréhension des institutions le but de la sociologie. L'extensivité de l'institution n'opère donc pas du tout comme celle de l'organisation. Il en va de même dans la sociologie américaine, en particulier chez T. Parsons dont il signale la proximité de sens entre « institution » et « système » (qui indique les pré-requis fonctionnels de tout système d'action). E. Goffman<sup>5</sup> définit l'institution (« totale ») comme ce qui « *accapare une part du temps et des intérêts de ceux qui en font partie et leur procure une sorte d'univers spécifique qui tend à les envelopper* », certaines d'entre-elles étant plus totalitaires que d'autres (prisons, asiles, etc.). Pour D. C. North, c'est un arrière plan indicatif et structurant. « *Les institutions sont les règles du jeu dans une société ou, plus formellement, elles sont les contraintes conçues par l'homme qui façonnent l'interaction humaine. Par conséquent, elles structurent les incitations à l'échange humain, que celui-ci soit politique, social ou économique* »<sup>6</sup>. Mais quelle est alors la différence avec la culture, l'éthique, la convention, la norme, l'idéologie et l'institution si une définition rapide de chacun de ces termes en fait un système de valeurs ?

Ce travail de mise en regard de l'institution et de l'organisation afin d'en éviter l'amalgame sera effectué sur la base de l'argumentation suivante :

- un état des lieux du courant institutionnaliste,
- une critique de la convocation du néo-institutionnalisme en sciences des organisations,
- le constat de l'impossibilité de fonder institutionnellement l'organisation.

Ce travail visera à réfléchir sur la désinstitutionnalisation<sup>7</sup> qui correspond à la supposée prise de distance des individus par rapport aux institutions (école, famille, Etat, par exemple) au nom, entre autres, de l'expérience acquise dans l'acquisition de services marchands qui concerne donc l'institutionnalisation de la thématique du « besoin » comme appartenant légitimement au « Bien Commun ». Cet argument tente d'expliquer la remise en cause du « programme institutionnel » construit par l'effet de combinaison des différentes institutions. Il construit, en regard, le projet d'institutionnalisation de l'organisation sur un argumentaire principalement d'ordre politique afin de prendre de la distance avec la « sociologisation » de la réflexion sur l'institution. En effet, quand on parle d'institutionnalisation de l'organisation, il n'est pas pour autant possible de parler de ré-institutionnalisation mais plutôt d'auto-institutionnalisation.

### **Institutions : un état des lieux du courant institutionnaliste**

Tout en soulignant la nécessaire distinction à opérer entre institutions, institutionnalistes et néo-institutionnalistes, A. Desreumaux<sup>8</sup> reprend et commente la chronologie de W. R. Scott<sup>9</sup> avec :

- Les premiers institutionnalistes qui s'intéressent aux institutions « fondamentales » (constitutions, systèmes politiques, religieux, sans lien avec l'organisation) où l'on retrouve :
- en économie, la contestation des modèles économiques conventionnels (cf. T. B. Veblen<sup>10</sup>) ou leur re-fondation avec J. R. Commons<sup>11</sup> qui fait de l'institution une action collective en contrôle qui pèse sur les gains et les pertes pour soi et pour les autres,

<sup>2</sup> J. Bourricaud & R. Boudon, article « institution », *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, Paris, 1981

<sup>3</sup> M. Lallement, « Penser les institutions : paradigmes d'hier, débats d'aujourd'hui », in R. Michele & J.-L. Laville (Eds), *La sociologie économique européenne : une rencontre franco-italienne*, FrancoAngeli, collection « Sociologia del lavoro », suppl. au n° 93, Milan, 2004, p. 62-75

<sup>4</sup> E. Durkheim, « Remarque sur la méthode en sociologie » (1908), in *Textes*, vol. 1, Minuit, Paris, 1974, p. 58-61

<sup>5</sup> E. Goffman, *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Minuit, Paris, 1968, p. 45-46 (Edition originale, 1961)

<sup>6</sup> D. C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge (Massachusetts), 1990

<sup>7</sup> F. Dubet, *Sociologie de l'expérience*, Seuil, Paris, 1994

<sup>8</sup> A. Desreumaux reprend et commente la « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », in I. Huault (Ed.), *Institutions et gestion*, Vuibert, collection « FNEGE », Paris, 2004

<sup>9</sup> W. R. Scott, *Institutions and Organizations*, Sage, Londres, 2001

- en sociologie, la tradition de l'analyse des institutions (cf. E. Durkheim<sup>12</sup>, M. Weber<sup>13</sup>).
- Les premiers travaux, principalement américains, reliant organisation et institutions (années 40) avec :
  - l'organisation considérée comme institution (cf. P. K. Selznick<sup>14</sup>),
  - les structures qui légitiment l'existence des organisations (cf. T. Parsons<sup>15</sup>),
  - l'analyse de la nature de la rationalité dans les organisations (cf. H. A. Simon<sup>16</sup>, R. M. Cyert & J. G. March<sup>17</sup>).
- Les théories néo-institutionnelles, là encore principalement américaines (à partir de 1970) qui regroupent une variété de courants traitant de la signification, des formes et des champs organisationnels dans une perspective institutionnelle avec :
  - en économie, la volonté de développer une théorie économique des institutions (coûts de transaction, droits de propriété, agence, évolutionnisme) avec, par exemple, R. H. Coase<sup>18</sup>, O. E. Williamson<sup>19</sup>, D. C. North<sup>20</sup>, R. R. Nelson & S. G. Winter<sup>21</sup>, etc.
  - en sociologie, un ensemble de travaux s'appuyant sur les idées provenant de la psychologie cognitive, des études culturelles, de la phénoménologie et de l'ethno-méthodologie. Ces travaux mettent plus l'accent sur les cadres cognitifs que sur les cadres normatifs et focalisent l'attention sur les systèmes de croyances dans l'environnement des organisations (bases théoriques : H. A. Simon<sup>22</sup>, C. Geertz<sup>23</sup>, P. Berger & T. Luckman<sup>24</sup>, H. Garfinkel<sup>25</sup>, etc. ; travaux fondateurs : P. Ingram & B. Silverman<sup>26</sup>, J. Meyer & B. Rowan<sup>27</sup>, L. G. Zucker<sup>28</sup>, P. J. DiMaggio & W. W. Powell<sup>29</sup>, J. W. Meyer & W. R. Scott<sup>30</sup>, etc.). Ces théories sont aujourd'hui souvent mobilisées contre l'individualisme méthodologique de la tradition économique en mettant l'accent sur l'importance des niveaux sociaux, contre l'utilitarisme de la pensée économique néo-institutionnelle en soulignant l'importance de la dimension symbolique tout comme l'importance de la dimension cognitive et du poids des représentations (dimension normative), par rapport à la dimension fonctionnelle et mécaniste de l'organisation (coordination et contrôle).

---

<sup>10</sup> T. B. Veblen, *The Theory of Leisure Class*, 1899, traduction française, *Théorie de la classe des loisirs*, Gallimard, collection « Tel », Paris, 1978

<sup>11</sup> J. R. Commons, « Institutional Economics », *American Economic Review*, December 1931, p. 649 et suivantes

<sup>12</sup> E. Durkheim, *op. cit.*

<sup>13</sup> M. Weber, *Economie et sociétés*, Agora Pocket n° 171 & 172, Paris, 1995

<sup>14</sup> P. K. Selznick, *Leadership in Administration*, Row & Peterson and Co., Evanston, Illinois, 1957

<sup>15</sup> T. Parsons, *The Social System*, Free Press, New-York, 1951 (traduction française, Dunod, Paris, 1993)

<sup>16</sup> H. A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, The Free Press, New-York, 1945

<sup>17</sup> R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1963

<sup>18</sup> R. H. Coase, *The Nature of the Firm*, *Economica*, vol. 16, 1937, pp. 331-351

<sup>19</sup> O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985

<sup>20</sup> D. C. North, *op. cit.*

<sup>21</sup> R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1982

<sup>22</sup> H. A. Simon, *op. cit.*

<sup>23</sup> C. Geertz, *The Interpretations of Cultures - Selected Essays by Clifford Geertz*, Basic Books Inc., New York, 1973

<sup>24</sup> T. Berger & T. Luckman, *La construction sociale de la réalité*, Masson & Armand Colin, Paris, 1996 (2<sup>e</sup> ed.)

<sup>25</sup> H. Garfinkel, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1967

<sup>26</sup> P. Ingram & B. Silverman, *Advances in Strategic management, 19 - The new institutionalism in Strategic Management*, JAI, New-York, 2002

<sup>27</sup> J. W. Meyer & B. Rowan, « The Structure of Educational Organizations », in J. W. Meyer *et al.* (Eds.), *Environments and Organizations*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1978

<sup>28</sup> L. G. Zucker, « The Role of Institutionalization in Cultural Persistence », in J. P. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991

<sup>29</sup> P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991

<sup>30</sup> J. W. Meyer & W. R. Scott, *Organizational Environments: Rituals and Rationality*, Sage Publications, Beverly Hills, 1983

La perspective néo-institutionnaliste en sciences des organisations met l'accent sur la dialogique efficacité économique (au nom de la rationalité des agents et de la rationalité procédurale) et sur l'importance de structures sociales plus larges. J. Allouche & I. Huault<sup>31</sup> soulignent aussi les conséquences du poids des représentations (conventions et croyances) et du mimétisme. Le raisonnement par analogie entre institution et organisation fonde les logiques de précipitation et d'engrenage quant à l'application des logiques organisationnelles aux institutions, ce qui permet d'expliquer la réduction de la diversité des formes aussi bien organisationnelles qu'institutionnelles.

La perspective néo-institutionnelle permet, au-delà du marché et de l'autonomie de l'agent organisationnel, d'aborder la pluralité de leurs motifs d'actions au-delà de la seule rationalité instrumentale dans un contexte où l'institution est vue comme « environnement » politique, culturel, cognitif, dans le cadre d'un horizon temporel plus « long » que celui de l'organisation. L'analyse institutionnelle se situerait en contrepoint de l'analyse sociologique des organisations qui « oublie » les institutions pour se focaliser sur le pouvoir et les acteurs (cf. M. Crozier & E. Friedberg<sup>32</sup>). A l'inverse, la sociologie institutionnaliste « oublie » les acteurs dans une perspective holiste (cf. J. Meyer & B. Rowan<sup>33</sup>). Elle offrirait alors une sorte de théorie institutionnelle de l'environnement organisationnel.

Mais soulignons l'impasse qui est faite sur la dimension politique et anthropologique de l'institution. L'encastrement culturel (qui est en fait ni plus ni moins que la reprise de l'hypothèse culturaliste) fait ainsi l'impasse sur la dimension politique de l'idéologie en occultant la question de la souveraineté attribuée sans discussion aux organes de direction au nom du volontarisme managérial ainsi que sur la dimension rituelle et mythique des logiques managériales. Une telle double impasse permet en effet de ne pas reconnaître le conflit dans l'organisation (et donc dans l'institution si on raisonne par extension), si ce n'est comme « maladie » à diagnostiquer et à soigner, maladie souvent « contractée » de l'extérieur par l'organisation (en provenance de l'institution alors ?). Alors que l'Etat institué est profondément lié à la question du conflit (c'est la souveraineté qui lui est attribuée qui réduit le conflit sans discussion, suscitant les résistances *ad hoc* à cette Raison d'Etat), le néo-institutionnalisme « sociologise » la théorie du conflit en substituant la légitimité (contrainte « *soft* » en quelque sorte) à la souveraineté (contrainte « *hard* ») sur la base d'une conception affaissée (c'est-à-dire non conflictuelle) de la société civile qui se trouve ainsi contenir un ensemble de « parties prenantes » et donc sans référence à une société politique.

Pour sa part, M. Bonnafeus-Boucher<sup>34</sup> rappelle les différentes références suivantes de l'analyse de l'institution :

- Instituer, c'est d'abord fonder au regard de lois, c'est-à-dire établir une règle valide pour tous (cf. le « rationnel légal » de M. Weber<sup>35</sup> ou encore la « convention » de L. Boltanski & L. Thévenot<sup>36</sup>), la problématique de l'institution étant liée à celle de la fondation. L'acceptation peut alors en être aussi bien sociologique que politique.
- Instituer est donner des gages de stabilité.
- Instituer est ériger des principes communs à quelque chose (sens dérivé des deux premiers).
- Instituer est organiser une collectivité humaine au regard d'une fin supérieure, une collectivité au sein de laquelle les individus acceptent ou subissent l'existence d'une autorité commune. L'institution est ce qui résulte de la fondation et se caractérise par des modalités juridiques, des compétences au regard d'une mission et des moyens humains, techniques et financiers. C'est en cela qu'elle diffère de l'organisation dont les modalités se trouvent être beaucoup plus contextuelles. La question de la contingence se pose avec l'organisation mais pas avec l'institution. Mais c'est aussi à cause de ces éléments que les perspectives néo-institutionnelles relient explicitement ou implicitement « institution » et « socialisation » alors que l'on ne relie pas comme cela organisation et socialisation. A ce titre, à chaque lieu physique de la socialité correspond une dimension institutionnelle. Au logement, correspond l'institution domestique, à l'éducation, l'école, etc.

---

<sup>31</sup> J. Allouche & I. Huault, « Les ressources humaines, au-delà des instruments, les institutions », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003, pp. 743-754

<sup>32</sup> M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977

<sup>33</sup> J. Meyer & B. Rowan, « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363

<sup>34</sup> M. Bonnafeus-Boucher, « Des catégories du gouvernement à celles de la gouvernance », *Papier de travail*, CNAM, 2004

<sup>35</sup> M. Weber, *op. cit.*

<sup>36</sup> L. Boltanski & L. Thévenot, *Les économies de la grandeur*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1991

L'institution est alors le lieu venant réunir usages et règles dans la réalisation d'une même finalité et c'est en cela qu'elle crée de la stabilité.

- Mais au sens anthropologique du terme, comme le signale M. Douglas<sup>37</sup>, l'institution va bien au-delà dans la mesure où elle constitue « *la réponse conférée au faisceau hétérogène de choses que l'on considère comme éléments d'un même ensemble* ». L'institution apparaît quand on ne se pose plus la question de savoir d'où vient la manifestation visée. Elle dépasse ainsi la vision de J. Meyer & B. Rowan<sup>38</sup> qui caractérisent l'institution par l'existence de rituels symboliques destinés à construire un rythme (ou une « trace anthropologique », en quelque sorte) au regard du temps.
- Instituer, c'est inscrire des formes sociales dans des normes qui leurs préexistent, ce qui permet de les rendre autonomes par rapport aux relations sociales. C'est le cas, par exemple, des relations marchandes dans les représentations dominantes de la société qui leur accorde actuellement une telle importance.
- Instituer, c'est l'ensemble des règles autour desquelles les individus ont trouvé des compromis explicites permettant de stabiliser leurs relations comme dans les approches de l'école de la régulation.

L'examen de cette liste conduit à mettre en évidence l'effet zoom inhérent au concept d'institution. A titre d'exemple, on peut dire que la banque est une institution tout comme le serait le capitalisme, la banque n'étant alors qu'une de ses manifestations au concret. C'est un des aspects difficiles de la notion.

F. Dubet<sup>39</sup>, quant à lui, parle de « programme institutionnel » qu'il définit ni comme un type d'institution, ni comme un type de culture mais comme « *un mode de socialisation, ou, pour être plus précis, un type de relation à autrui, celui que l'instituteur, le prêtre ou le médecin pouvaient mettre en œuvre avec leurs élèves, leurs fidèles ou leurs malades* »<sup>40</sup>. Le programme institutionnel est à l'institution ce que l'*organizing* est à l'organisation. Il emprunte à des ordres réguliers (églises, hôpitaux, écoles) dans une architecture de sanctuaire, mêlant ainsi en quelque sorte sacré et profane. Pour les personnels concernés c'est, aux yeux de l'auteur, la vocation qui tient lieu de motivation en conférant un sens aux actes. Mais il souligne aussi le déclin actuel du programme institutionnel (fin du monopole qui était conféré à une institution donnée, emprise des logiques organisationnelles, affaissement de la légitimité accordée à l'intérêt général comme catégorie politique transcendante, fragmentation des publics visés, etc.). Le travail sur autrui qui caractérise le programme institutionnel devient un travail comme un autre, le déclin de l'institution entrant en phase avec la montée en puissance de la relation de service telle qu'elle est comprise dans l'économie des services. L'expérience de la relation de service privé (venant désinstitutionnaliser la relation de service public) serait alors au cœur de la dualité « désinstitutionnalisation de l'institution – institutionnalisation de l'organisation ».

En accord avec A. Hatchuel<sup>41</sup>, l'institutionnalisation de l'organisation peut être définie comme opérant sur le plan des mentalités (comme avec les représentations du rôle de l'entreprise et de ses liens avec la société), celui des discours (comme avec la manière, par exemple, de parler de la gouvernance dans et hors de l'entreprise), celui des pratiques (comme celles qui sont spécifiques, par exemple, à la gouvernance de l'entreprise proposées hors de l'entreprise) et celui des institutions (comme celles qui participent à la formation des managers, celles qui « font émerger » des normes institutionnalisantes comme l'ISO et celles qui légitiment comme, par exemple, les différents « regroupements » qui prônent des normes en matière de gouvernance), celui des mythes et des rites soit du fait d'outils de gestion dont la validation est considérée comme nécessaire (un système de *reporting* mensuel, par exemple), soit du fait de pratiques spécifiques constitutives de la culture et de l'identité organisationnelles (une charte graphique, par exemple), et enfin celui des savoirs (comme sur la compréhension, par exemple, de la gouvernance de l'entreprise).

Les sciences des organisations tendent donc à stabiliser une notion « incertaine », l'organisation, en renvoyant à une utopie organisationnelle construite sur le mythe du « vivre dedans » (les institutions) en

---

<sup>37</sup> M. Douglas, *Comment pensent les institutions*, Editions La Découverte, Paris, 1986, p. 72 (traduction par A. Abeillé de *How Institutions Think ?*, Syracuse University Press, New-York, 1986)

<sup>38</sup> J. Meyer & B. Rowan, *op. cit.*

<sup>39</sup> F. Dubet, *Le déclin de l'institution*, Seuil, collection « L'épreuve des faits », Paris, 2002

<sup>40</sup> F. Dubet, *op. cit.*, p. 13

<sup>41</sup> A. Hatchuel, « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » in A. David & A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, collection « FNEGE », Paris, 2000

lieu et place du « vivre avec » (les institutions tout comme les autres organisations). C'est en ce sens qu'elles fondent une institutionnalisation de l'organisation.

### **Pour une critique de la convocation du néo-institutionnalisme en sciences des organisations**

Avec le néo-institutionnalisme, tout comme l'organisation, l'institution est considérée comme « objet » à comprendre et comme « forme » sociale donnée. Y a-t-il alors différence de nature ou bien continuum entre les deux « objets » ? Aux sciences des organisations correspondraient les sciences des institutions où la référence juridique serait plus importante.

Or, le néo-institutionnalisme dédouane les prescriptions qui conseillent aux institutions de prendre la même forme que les organisations puisqu'elles agiraient dans le cadre des mêmes logiques de fonctionnement. Il en irait ainsi de l'explication (ou de l'injonction) à la déshérence de la forme « publique », la Société anonyme étant finalement susceptible d'offrir un cadre plus efficient. L'institutionnalisation des organisations considérée comme la réduction de la diversité des formes et des pratiques tend de ce fait à se rapprocher de l'idéologie dans l'idée de « passage en force » au travers de modalités standardisées de fonctionnement et de l'incantation opérée autour de ces modalités.

L'institution peut-elle être considérée comme « l'arrière plan » de l'organisation qui serait alors « l'avant-plan » ? Les institutions « agiraient » au service de l'institutionnalisation de l'organisation. L'institution servirait alors *in fine* de théorie de l'environnement organisationnel dans une hiérarchie trouble des figures de la « sur- » socialisation et de la « sous- » socialisation, l'institution tout comme l'organisation pouvant être réciproquement considérées comme « sur- » ou bien « sous- » socialisantes. L'institution permettrait d'éviter l'apesanteur d'un interactionnisme sans institution (I Huault<sup>42</sup>). La référence à l'institution répondrait ainsi à l'un des points aveugles des théories des organisations en offrant une sorte de support à la « contingence non contingente » qui permet de parler de l'organisation en tant que telle. C'est ainsi que l'institution se trouve mobilisée au même titre que d'autres « cadres », qu'il s'agisse de cadres liés à des champs de savoirs (philosophie, économie, sociologie, etc.) ou des cadres conceptuels (interaction, acte d'entreprise, décision, etc.) et qu'elle sert donc souvent de fondement à un interactionnisme qui se trouverait autrement éthéré. Et sans doute est-ce là qu'il est possible de rappeler la représentation de l'organisation comme « système ouvert » en tant que version plus « primitive » de l'interaction au regard de la référence qui est faite aujourd'hui à l'institution.

Existe-t-il (ou pas) de tension entre les deux notions ? Si ce n'est pas le cas, cela correspondrait à un refus de poser l'existence d'un antagonisme « institutions – organisations » ce qui décline d'autant mieux la tension qui opère entre les lois (publique) et les normes (privées). Ignorer l'existence d'une tension est alors l'expression de la volonté de ne pas penser la frontière « public – privé ».

Comme le propose C. Oliver<sup>43</sup>, le changement organisationnel suppose-t-il un processus préalable de désinstitutionnalisation ? Rappelons qu'il propose de distinguer trois sources de pressions qui émanent de l'environnement ou de l'organisation : des forces politiques, fonctionnelles ou sociales qui permettent d'expliquer que certaines pratiques institutionnalisées soient remises en question soit progressivement (par *dissipation*), soit brutalement (par *rejection*). Alors, le changement institutionnel peut-il être pensé comme le changement organisationnel et *vice versa* ? Si c'est le cas, il y a d'autant mieux confusion entre institution et organisation de même qu'entre marché et institution. Et pourtant, le changement organisationnel repose sur une référence explicite à l'existence d'une stratégie (ou au moins d'un discours stratégique) et d'un volontarisme managérial. Par nature, une institution ne peut avoir de stratégie (à défaut de quoi ce n'est plus une institution). Dans le même ordre d'idée, il faut souligner la différence de substance entre l'agent institutionnel et l'agent organisationnel. Leurs statuts, leurs rôles, leurs marges de manœuvre et leurs comportements se distinguent notablement. L'agent organisationnel de *L'acteur et le système*<sup>44</sup> n'est vraiment pas le même que l'instituteur ou le médecin. L'agent organisationnel est plus contraint du fait de la contingence organisationnelle dans laquelle il se situe du fait de la nécessité de participer de façon plutôt visible à la réalisation des objectifs. Mais il est aussi plus libre en termes de marge de manœuvre car la contingence plus forte de la vie organisationnelle est aussi plus contextuelle, l'agent organisationnel pouvant plus facilement changer d'organisation que l'agent

---

<sup>42</sup> I. Huault (Ed.), *Institutions et gestion*, Vuibert, collection « FNEGE », Paris, 2004

<sup>43</sup> C. Oliver, « The Antecedents of Deinstitutionalization », *Organization Studies*, 1992, vol. 13, n° 4, pp. 563-588

<sup>44</sup> M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977



institutionnel dont la mutation dépend plutôt de l'institution qui veut le recevoir. La tension, tout comme la déviance, n'y opèrent pas de la même manière. C'est en cela que, pour l'institution, les tenants de l'analyse institutionnelle<sup>45</sup> parlent de falsification dont les formes (déli, forclusion, détournement, pratique du contre-exemple) sont plus larges que dans la déviance organisationnelle. La dialectique « centre – périphérie » y est à l'œuvre et la délégation constitue un échangeur de pouvoir là où elle est un relais dans les structures organisationnelles. L'environnement institutionnel (la société) n'est pas de même nature que l'environnement organisationnel (les institutions). Le statut de l'individu y diffère dans le contexte d'une implication généralisée avec l'institution. C'est sans doute la volonté d'impliquer les agents organisationnels dans le processus de changement qui conduit à trop rapidement établir la confusion entre le changement organisationnel et le changement institutionnel. Dans ce dernier cas, la question de la résistance au changement ne peut se poser dans les mêmes termes puisque l'agent institutionnel n'a de sens qu'au regard des membres de la société et que les relations qu'ils tressent ensemble sont de l'institution. La réforme institutionnelle ne peut comme cela se réduire à du changement organisationnel même si l'initiative semble être formulée du sommet. L'initiative ne peut être que si la société la génère et la reçoit à la fois. Ce n'est là aussi que ressemblance : un ministre n'est pas un directeur général. La question des frontières de l'institution (qui se pose au regard de la société) ne se pose pas du tout de la même manière que celle des frontières de l'organisation (qui se pose, elle, au regard des autres organisations). Il en va de même de la croissance dans la mesure où l'institution n'a pas à grandir ou à diminuer mais à « être ». Peut-être serait-il plus opportun de parler de « mouvement » quand il s'agit d'institution et que c'est alors justement l'institutionnalisation qui tient lieu de changement institutionnel. Sur le plan idéologique d'ailleurs, au managérialisme du changement organisationnel dans sa volonté de le codifier, de l'outiller et de dupliquer ensuite l'usage des outils du changement correspond le réformisme du changement institutionnel qui n'est vraiment pas de même nature. Il y a donc là plus qu'une différence de degré.

Le marché est-il une institution ? C'est bien le cas au sens canonique de l'institution quand on pense le marché comme « marché régulateur » (au regard de « lois » du marché). On se situe alors dans la perspective du *business and society*. Mais est-ce cas quand on considère le marché comme forme sociale ? En effet, l'économie sociale de marché réencastre le marché dans l'institution. On est bien alors dans le *business in society*.

### **L'« impossible » fondation institutionnelle de l'organisation**

Parler d'organisation indique un autre « objet » : la société. La question est alors de savoir comment s'articulent les catégories pouvant permettre de relier l'individu dans sa vocation à vivre dans des organisations d'une façon autre que ce qui fonde la vie en société. C'est toujours une des interrogations des sciences sociales quand elles voudront s'intéresser à la vie dans ces ensembles plus « petits ». C'est aussi toujours la difficulté des sciences des organisations dans les tentatives faites pour s'articuler à d'autres sciences sociales. Et c'est en cela que le détour par l'institution peut sans doute être considéré comme un « faux » détour au regard des éléments qui fondent l'organisation.

Avec la référence à la psychologie sociale, on s'intéresse à la primauté accordée à l'individu pour expliquer son « comportement organisationnel ». Ce sera le cas, par exemple, de la fondation et de l'exercice du *leadership*. L'organisation peut-elle, dans cette perspective, être vue comme un simple ensemble d'individus au sein desquels il faudrait trouver un « chef » ?

Avec les sciences économiques, on cherche à proposer une compréhension des logiques organisationnelles là où elles deviendraient économiquement plus performantes que les transactions de marché compte tenu du postulat de l'individualisme méthodologique restreint qui renvoie à la figure d'un agent qui poursuivrait son seul intérêt personnel. Il y aurait ainsi avantage, pour l'individu, à travailler au sein d'un collectif plutôt que de façon individuelle, son opportunisme en étant le moteur. Elles font alors de l'organisation un objet à la fois instable (car à géométrie variable du fait des calculs des agents individuels qui en constituent la substance) et stable (car on retrouve pourtant une sorte de « permanence » de l'organisation, « miroir » en quelque sorte de la « permanence » des injonctions à collaborer des intérêts individuels et fonction des calculs qu'effectuent les agents organisationnels), autre illustration de l'hypothèse de la « contingence non contingente » qui prévaut en sciences des organisations. A ce titre, les sciences des organisations lues sous un éclairage économique auraient vocation à être une théorie universelle qui enveloppe alors l'institution. Cette conception se heurte bien

---

<sup>45</sup> R Hess & M. Authier, *L'analyse institutionnelle*, PUF, collection « l'éducateur », Paris, 1994  
Yvon PESQUEUX

sûr à plusieurs limites : celle des rapports « liberté - justice » qui exprime les « frottements » entre une conception économique et une conception politique de l'action organisée (malgré la dénomination de ce corpus comme étant une économie institutionnelle » puisque son objet vise l'explication de la « nature de la firme » considérée comme institution puisque lieu de certitudes), celle des représentations cognitives de l'incertitude qui dépendent des expériences passées (pour la confiance, par exemple), celle des croyances dans les systèmes d'information et des expertises en termes de gestion des informations associées aux transactions et celle d'une conception de la firme assez peu liée à une construction sociale. Il s'ensuit un jeu contradictoire entre la volonté de « codifier » la connaissance issue des processus de gestion de l'information et celle de créer des connaissances à partir des informations. Sous la dénomination d'« information », savoirs et croyances se trouvent mêlés compte tenu des modalités techniques de gestion des informations. C'est ce qui conduit à l'ellipse consistant à faire du système d'information un élément permettant de distinguer une organisation « archaïque », c'est-à-dire hors marché, d'une organisation moderne, c'est-à-dire « en marché », mais aussi de considérer le système d'information comme étant lui-même une organisation. Ce sont aussi ces conceptions qui ont conduit à enrichir la représentation économique de l'organisation de conventions liées aux principes de légitimité de l'action, en particulier en se référant à un calcul rationnel.

La rationalité de la firme qui vaut alors comme organisation ne serait plus une rationalité substantive (au regard des « impossibles » principes d'allocation des ressources et d'optimisation des intérêts des agents économiques) mais :

- une rationalité procédurale au regard d'une rationalité limitée (la performance ne se mesure plus à partir d'un calcul optimal mais de critères de satisfaction),
- une rationalité de la connaissance compte tenu d'une hiérarchie de niveaux (décisions courantes et efficience adaptative, décisions stratégiques et efficience structurelle, décisions identitaires et efficience patrimoniale),
- une rationalité de comportements individuels et collectifs, où des phénomènes affectifs tels que la motivation, l'exigence d'équité, le besoin de coopération, les émotions, etc. ont leur importance.

Avec la perspective conventionnaliste, on sort de la dualité « contrat – contrainte » pour prendre en compte le fait de la cristallisation d'un collectif, tout ne pouvant être réduit à l'optimisation du gain. Les règles propres à l'organisation se trouvent ainsi substantiellement incomplètes et donc sujettes à l'implicite et aux arbitrages de collectifs qui peuvent plus ou moins s'exprimer suivant les circonstances, le plus « relationnel » d'entre eux étant bien sûr le marché. Les sciences économiques, dans leurs développements actuels, reconnaissent la vocation de l'organisation à se reproduire en tant que telle dans une logique qui peut soit rester fonctionnaliste et normative et qui analyse les compromis en termes de coordination des intérêts contradictoires et de recherche de l'avantage économique (théorie des jeux) mais compte tenu d'une certaine stabilité, soit dans une logique qui reconnaît l'hétérogénéité de la nature des tensions à l'œuvre dans l'organisation (économie des conventions avec la disjonction entre la nature marchande, industrielle, etc.). C'est donc aussi de tout cela que procède l'institutionnalisation de l'organisation quand elle se réfère aux sciences économiques.

La référence à l'anthropologie va essayer d'expliquer les modalités de fonctionnement d'un « groupe naturel » vu comme la forme élémentaire de la vie en société et de poser la question de savoir si l'organisation peut alors être considérée comme un groupe élémentaire ou un ensemble de groupes élémentaires ? C'est de cette perspective que nous vient, par exemple, l'idée que les organisations pourraient avoir une culture, des symboles, des rites. Pour paraphraser M. Douglas<sup>46</sup>, comprendre les organisations, c'est alors comprendre comment « pensent » les organisations. Mais l'organisation ne peut être considérée ni comme un fait social total ni même comme une totalité sociale comme cela.

La sociologie s'intéresse à la compréhension de la vie en société, sans visée prescriptive, avec des sous-ensembles qui ont nécessité la construction de concepts et de méthodes spécifiques : la sociologie des organisations et la sociologie du travail. La sociologie des organisations vise l'analyse de ce qui est spécifique, par exemple dans les « jeux » de pouvoirs qui fait qu'on ne trouve pas forcément le pouvoir là où on pourrait l'attendre formellement. Un opérateur de base peut ainsi disposer d'un pouvoir plus important qu'il n'y paraît... La sociologie du travail examine l'ensemble des compromis inhérents à la relation de travail. On lui doit ainsi la compréhension du taylorisme et l'essai de compréhension du post-taylorisme aujourd'hui. C'est en cela que l'accaparement de la sociologie (en particulier de la méthode sociologique) et des enseignements des sociologies à épithète par les sciences des organisations participent de l'institutionnalisation de l'organisation.

---

<sup>46</sup> M. Douglas, *How Institutions Think ?*, Syracuse University Press, New-York, 1986  
Yvon PESQUEUX

D'autres disciplines (comme les sciences politiques, etc.) peuvent aussi être mobilisées pour essayer de comprendre (et de modifier) les comportements des individus dans les organisations.

Par contre, l'organisation fonde des disciplines de gestion telles que l'*Organizational Behavior* (OB) et la « Théorie des organisations » (TO) qui vont essayer de proposer une compréhension de la vie dans ce monde très particulier. Les « sciences des organisations » reposent alors sur la dualité « TO – OB ». Les sciences des organisations vont alors se pencher sur des questions telles que la mise en place des coopérations « volontaires » et non par coercition. Les techniques d'organisation ont, pour leur part, vocation prescriptive. Les sciences des organisations reposent donc sur un présupposé le plus souvent fonctionnaliste afin de trouver les « meilleures » adaptations possibles des sujets humains considérés uniquement sous leur angle d'agents organisationnels à l'intérieur d'une structure organisationnelle.

On peut conclure de ce parcours que l'organisation, malgré toutes ses ramifications, ne peut être considérée aussi facilement que cela comme un « objet général » donc institutionnalisable.

<b>Institution</b>	<b>Organisation</b>
Sociologie, sciences politiques, Philosophie politique	Science des organisations
Idéologie	Culture
Public	Privé
Non-marchand	Marchand
Non « extensivité » de l'institution à l'individu et lieu privilégié de la socialisation	« Extensivité » de l'organisation et socialisation contingente
Naissance « fondatrice »	Naissance « créatrice » par rapport à la figure de l'entrepreneur
<i>Business in society</i>	<i>Business and society</i>
Obstination	Opportunisme, efficience
Pas de référence à une stratégie	Référence à une stratégie
Perspective de l'être	Perspective de la croissance
Certitude	Incertitude, risque
Non contingence (logique de la vocation)	Contingences (logique de la motivation)
Implication « généralisée » et « totalisante »	Implication « professionnelle » et « partielle »
Universel	Général
Institutionnalisation / désinstitutionnalisation	Changement ou disparition
Participe à la réalisation du « Bien Commun »	Réalisation d'objectifs spécifiques dans le contexte de l'efficience
Statut légal et symbolique	Statut juridique Conventionnel
Réforme	Changement
Temps « long »	Temps « court »
Relation de service public (traitement équivalent des usagers)	Relation de service privé (traitement personnalisé des clients)
Frontières établies par rapport à la société	Frontières établies par rapport aux autres organisations
Marge de manœuvre établie au regard Yvon PESQUEUX	Marge de manœuvre établie

de la dialectique « centre –  
périphérie » dans l'exercice  
du pouvoir

Délégation comme échange de pouvoir

au regard des éléments de  
contingence  
organisationnelle

Délégation comme relais  
de pouvoir