



HAL
open science

Institution & organisation

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

| Yvon Pesqueux. Institution & organisation. 2010. hal-00510877

HAL Id: hal-00510877

<https://hal.science/hal-00510877>

Preprint submitted on 22 Aug 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.

Yvon PESQUEUX

CNAM

Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 PARIS Cédex 03

France

Phone ++ 33 (0)1 40 27 21 63

FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55

e-mail pesqueux@cnam.fr

site web www.cnam.fr/lipsor

Institution & organisation

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), y compris dans leur extension en termes de gouvernance. Elle repose sur le présupposé d'une normativité qui ferait de l'organisation le lieu de l'efficacité et de l'institution le lieu de l'inefficacité, les catégories organisationnelles pouvant alors être considérées comme salvatrices de cette inefficacité. 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 management, gouvernance et régulation. La privatisation est ici considérée comme 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'accaparement de l'institution par l'organisation. L'institutionnalisation ne débouche pas forcément sur l'institution tout comme l'*organizing* ne débouche pas forcément sur l'organisation, le *knowing* sur le *knowledge* et la socialisation sur la société ...

Yvon PESQUEUX

rappelons que l'institutionnalisation apparaît quand on passe des logiques d'acteurs (ou des logiques d'agents) aux logiques d'action.

L'hypothèse générale de ce texte sera celle de l'orthogonalité (et non de l'opposition) entre « institution » et « organisation ». On raisonnera donc le plus souvent par différence et non par opposition entre les deux termes.

Institution et organisation : argument politique

Il faut souligner, avec G. Lapassade¹, 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 mais que l'idéologie vise un passage « en force » par simplification, incantation, distinction entre des facteurs « amis et des facteurs « ennemis », etc².

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 instituanes) 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.

¹ G. Lapassade, *Groupes, organisations, institutions*, Economica, Paris, 2006, p. XXXVIII

² « Parler de l'entreprise : modèle, image, métaphore », *Revue Sciences de Gestion*, n° spécial 20° anniversaire, 8/9 septembre 1998, pp. 497-513

C'est d'ailleurs bien au regard de l'essence fondamentalement opportuniste de l'organisation que la décision peut être considérée comme un de ses descripteurs compte tenu de modèles de prise de décision dont les deux grandes références sont les suivantes :

• Les modèles probabilistes avec le modèle de l'utilité subjectivement espérée qui combine « incertitude » et « préférences » (J. Von Neuman & O. Morgenstern³) et le modèle bayésien qui consiste à réviser une opinion antérieure compte tenu des informations actuelles pour parvenir à une opinion finale (choix) (L. D. Phillips⁴).

• Les modèles cognitifs avec le modèle des processus de traitement (R. Hogarth⁵) où c'est la chaîne des processus mis en œuvre pour traiter les informations qui importe et le modèle de l'intégration de l'information (N. H. Anderson⁶) qui met en relations les « données » du monde extérieur (le registre objectif) avec la transcription donnée par le décideur sous forme de valeurs personnelles (registre subjectif).

Dans les deux cas, la décision est anthropo-centrée par référence à un personnage central : le décideur qui est considéré comme plutôt autonome. C'est d'ailleurs une des raisons essentielles de la convocation des catégories des sciences de la décision dans les sciences des organisations, la décision y étant toujours implicitement considérée comme un choix tranchant, cette conception dédouanant de l'absence de la référence à une théorie de l'autonomie et de la volonté du sujet.

Mais la décision est aussi un descripteur dans la mesure où elle constitue le moment de la réduction de l'incertitude inhérente à l'organisation. C'est de cette réduction que naît l'idée même de stratégie. C'est aussi à cela que H. A. Simon⁷ se confronte quand il construit la boucle « information – décision », dans la mesure où « plus je m'informe, plus, peut-on penser (même s'il souligne les limites de la boucle dans le cadre des décisions non programmées) la qualité de ma décision dans sa vocation à réduire l'incertitude est fondée ». En tous les cas, il s'agit bien de « boucler » les agents organisationnels du niveau des décisions programmées en « ré-acteurs » et non en décideurs. J. G. March⁸ change la focale en substituant l'ambiguïté à l'incertitude.

³ J. Von Neuman & O. Morgenstern, *Theory of games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944

⁴ L. D. Phillips, *Bayesian Statistics for Social Scientists*, Nelson, London, 1973

⁵ R. Hogarth, *Judgment and Choice: the Psychology of Decision*, Wiley, New-York, 1984

⁶ N. H. Anderson, *Empirical Direction in Design and Analysis*, Laurence Erlbaum, Mahwah, New Jersey, 2001

⁷ H. A. Simon, *Administration et processus de décision*, Economica, Paris, 1993

⁸ voir, par exemple, J. G. March, « Rationalité limitée, ambiguïté et ingénierie des choix », *Bell Journal of Economics*, vol. 9, n° 2, Automne 1978

« Plus je m’informe et plus grandes sont alors les chances de créer de l’ambiguïté », ambiguïté irréductible en quelque sorte, et donc tout autant que l’incertitude, fondatrice de l’organisation.

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, en projetant le managérialisme sur l’institutionnalisme, comme l’indique le tableau suivant.

			Managérialisme	
			Organisation	<i>Organizing</i>
Institution			institutions (et l’institution organisations) considérées comme des « objets » possibles à comprendre dans les catégories de l’organisation ou de l’institution	(tout comme l’organisation) est « organisée » comme une organisation
Institutionnalisme				
	Institutionnalisation / désinstitutionnalisation		L’organisation considérée comme une institution	perspectives intra et inter organisationnelles de

J. G. March & M. Feldman, « L’information dans les organisation : un signal et un symbole », *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, 1981, pp. 171-186
Yvon PESQUEUX

et / ou l'insti- l'institutionnalisation
-tution est
considérée
comme l'environ-
-nement de l'orga-
-nisation (perspective
supra-organisationnelle)

Par ailleurs, les sciences des organisations conduisent vers la définition d'un champ « autonome » de l'organisation et, au nom de l'efficacité, vers la reconnaissance de l'existence d'un sens « donné » quant à leur fonctionnement. A ce titre, il en va des organisations et des sciences des organisations comme du travail et des « sciences du travail ». C'est l'« objet » (l'organisation ici) qui en constitue l'essence. Remarquons d'ailleurs qu'avec l'organisation scientifique du travail, il est bien question de replier le travail sur l'organisation. Il est donc intéressant de souligner que cela répond aux perspectives gestionnaires et aux fondements de la théorie des organisations dans une logique à la fois réductionniste (en isolant cette entité que l'on va qualifier d'organisation pour mieux l'analyser et la comprendre) et prescriptive (pour « améliorer » son fonctionnement). Et pourtant, il n'existe pas, en miroir, de « sciences des institutions » mais des sciences politiques, d'où le champ laissé libre aux catégories des sciences des organisations pour investir la dimension organisationnelle 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.

C'est ce que souligne d'ailleurs P. Romelaer⁹ dans « Le gouvernement d'un pays comme métaphore du gouvernement d'une entreprise » quand il commente l'ouvrage de J. G. March & J. P. Olsen¹⁰ qui distinguent une « approche agrégative » d'une « approche intégrative » des institutions. Dans « l'approche agrégative », les institutions ont pour fonction l'allocation optimale des ressources pour satisfaire les intérêts différents et potentiellement divergents des coalitions et autres « parties prenantes ». Ces institutions réagissent à court terme aux forces du présent. Elles ont peu le sens du passé et peu le sens de l'avenir et mettent en avant la figure de « l'entrepreneur politique ». Dans « l'approche intégrative », les institutions ont pour fonction la création d'une communauté dont les membres se reconnaissent des valeurs partagées et internalisées (ces institutions s'appuient fortement sur l'interprétation du passé et sur une vision d'avenir « enracinée »). La « réalité » institutionnelle se situe bien sûr en mélange et alternance des deux car pour qu'il y ait agrégation, il faut bien qu'il y ait intégration, mais la managérialisation de la société tend bien à privilégier la première approche sur la seconde.

L'acception donnée ici à l'institution est caractérisée par le fait qu'elle se définit comme ce qui participe à la réalisation du « Bien Commun » (comme dans le cas d'un hôpital) tout en jouissant d'un statut légal et symbolique alors que l'organisation vise à réaliser des objectifs spécifiques dans le contexte de l'efficacité (comme dans les entreprises). La substance de l'institution s'est modifiée dans le temps, en corrélation avec les catégories du monde moderne entre une vision triadique, en phase avec l'hétéronomie (l'institution amalgame le « je », les autres et « il », sous la forme de lois divines, par exemple) et une vision dyadique, celle de l'époque moderne, qui met face à face le « je » avec l'institution (cf. l'autonomie). La référence à l'organisation conduit à mettre l'accent sur des éléments tels que la hiérarchie, la coordination et la cohésion mais dans le cadre d'un statut juridique conventionnel, celui du droit des sociétés, venant, par exemple, en constituer le cadre institutionnel. Mais la dissociation ainsi tracée est certainement trop abrupte quand on doit prendre en compte le fait que l'institution se trouve être « organisée » alors que l'organisation tend à faire pression pour modifier le statut juridique qui est le sien soit directement, par modification de la loi, soit indirectement, par introduction d'éléments de *soft law* à l'intérieur de la *hard law*, dans une perspective d'institutionnalisation.

⁹ P. Romelaer, « Le gouvernement d'un pays comme métaphore du gouvernement d'une entreprise », in I. Huault (Ed.), *Institutions et gestion*, Vuibert, collection « FNEGE », Paris, 2004

¹⁰ J. G. March & J. P. Olsen, *Rediscovering Institutions : The Organizational Basis of Politics*, Free Press & MacMillan, New-York, 1989

C'est à la critique de la primauté accordée à l'organisation que nous invite d'ailleurs H. Mintzberg dans *Voyage au centre des organisations*¹¹. Les sciences des organisations conduisent à une réification de l'organisation dans une dimension a-historique, réductrice aussi bien de leur diversité « formelle » que de leur nature institutionnelle et politique. Il n'y aurait pas autre chose que des organisations ! Faire des organisations des entités « objectives » repose bien sur l'idée de les limiter aux entreprises ou de prendre celles-ci comme référentiel malgré leur diversité de forme. Il n'est pourtant pas si facile de trouver quelque chose de commun entre la « Très Petite Entreprise », extension de la personne, la Petite et Moyenne Entreprise, la « grande » entreprise et l'entreprise multinationale. Par ailleurs, alors qu'elles sont dénommées comme telles quand on parle « d'organisations internationales », il n'est pas établi de lien (ou très partiellement si l'on ne s'intéresse qu'à leur fonctionnement) lorsque l'on se réfère, par exemple, à l'ONU. Il en va de même des ONG (organisations non gouvernementales). Et pourtant, les organisations internationales sont aujourd'hui le lieu principal d'institutionnalisation de l'organisation comme avec, par exemple, l'Union Européenne au travers de ses directives ou la Banque Mondiale au travers de ses recommandations dans la mesure où il ne s'agit plus seulement d'organisations internationales mais d'organisations « supra » nationales dans la mesure où une délégation de souveraineté de la part des Etats membres leur a été explicitement ou implicitement attribuée. A partir du moment où l'usage de la notion peut s'appliquer dans des situations aussi disparates, peut-être est-il nécessaire de tenter d'y mettre un peu d'ordre en proposant une cartographie de l'organisation et de ses composantes.

Avec l'organisation, il s'agit de parler d'un monde où les sociétés se dissoudraient dans les organisations qui les constituent et dont les catégories justificatives se référant aussi à l'institution permettraient ainsi de « penser » la société en même temps. C'est en cela qu'il est question de parler « d'institutionnalisation » de l'organisation dont on rappellera la définition qu'en donne J. Rojot. « *L'institutionnalisation est le processus par lequel les processus sociaux, les obligations ou le présent en viennent à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociale* »¹². Il s'agit donc de savoir en quoi et comment l'organisation se trouve instituée. Et pourtant, si l'on reprend l'argument d'U. Beck, dans *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*¹³, la mise en œuvre d'un contre-pouvoir mondial s'effectue bien, à ses yeux, dans une opposition entre institutions (mues par une logique de continuité et de fiabilité) et organisations (mues par une logique d'efficience). Dans les deux cas, on est bien face à la question de la

¹¹ H. Mintzberg, *Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1999

¹² J. Rojot, « Théorie des organisations » in Y. Simon & P. Joffre, *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 1997, p. 3363

¹³ U. Beck, *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Aubier-Flammarion, Paris, 2003

frontière « public – privé » vue du point de vue du « public » avec l'institution et du côté du « privé » avec l'organisation. Avec l'organisation, s'il est question d'institutionnalisation, il ne peut être question comme cela d'institutions mais plutôt de multiplication d'organisations aux modalités de fonctionnement identiques. U. Beck définit l'institution comme « *les règles de base ou implicites qui président à l'exercice du pouvoir et de la domination* » et, par organisation, il mentionne « *les acteurs particuliers disposant d'un certain nombre de membres, de ressources financières et de locaux ainsi que d'un statut juridique* »¹⁴. C'est dans *La société du risque*¹⁵ qu'il évoque d'ailleurs l'idée d'une société industrielle instituée à la fois contre des formes sociales traditionnelles (alors désinstitutionnalisées) et contre la nature qui doit alors être dominée, d'où les vertus associées aux connaissances scientifiques (par institutionnalisation des rationalisations du travail inhérentes à la société moderne). Les dispositifs institutionnels de la rationalité instrumentale vont accompagner cette logique : l'éducation et l'apprentissage, la pression à travailler et à l'efficacité au travail. C'est la croyance en ces vertus qui se trouve aujourd'hui re-questionnée, ce qu'U. Beck va qualifier de « deuxième modernité ». Il s'agit en particulier du travail considéré comme institution dont le questionnement pose la question de la vie en société sans travailler alors même que le processus de rationalisation s'étend à de nouveaux domaines de la vie sociale. Un exemple en est la façon dont la société industrielle a standardisé la vie familiale (en particulier au travers de la standardisation des rôles des hommes et des femmes) alors même que cette standardisation est remise en cause par la transformation des rapports sociaux issus de cette rationalisation. Les champs sociaux se trouvent donc recouverts par ces imbrications. Approfondissement de la rationalisation et doute à son sujet vont de pair.

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 donc nécessaire de distinguer :

- le niveau intra-organisationnel de l'institutionnalisation avec la thématique des routines organisationnelles,

¹⁴ U. Beck, *op. cit.*, p. 27

¹⁵ U. Beck, *La société du risque – Sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion, collection « Champs », Paris, 2001

- 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 et surtout des normes techniques qui tendent à rapprocher l'inter-organisationnel et de l'inter-opérable connotant ainsi de « connectivité » et donc de logique d'« association », de « coopération », de « collaboration », de « mutualisation » cette perspective de l'institutionnalisation ; c'est ad'ailleurs ce qui va ; mais la perspective de cette institutionnalisation est aussi le fondement de la compréhension d'une logique relationnelle qui n'est ni celle de la hiérarchie, ni celle de la juxtaposition mais bien celle de l'association.

- 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. Les modalités techniques de la discussion interfèrent d'ailleurs avec les modalités de légitimation de chacune des logiques d'institutionnalisation suivant qu'il s'agit de modalités « ouvertes » (démocratie délibérative et / ou argument de la participation et de la diversité) ou « fermées » (club d'experts, *lobby* et argument d'expertise). Si l'on remarque l'importance donnée à une sorte de marchandage dans ces processus d'institutionnalisation, on trouve ici un des signes de l'extensivité des catégories du marché et aussi l'argument qui permet de comprendre pourquoi il y a de bonnes chances que ce soient finalement les intérêts dominants qui l'emportent d'autant que les experts scientifiques peuvent être « achetés » soit directement (et même en toute bonne foi en étant par exemple rémunérés comme consultants par les intérêts dominants du secteur), soit indirectement (du fait des partenariats « public – privé » de la société de la connaissance, par exemple) par les « intérêts dominants ». On est donc loin ici de l'« Etat impartial ».

Comme le soulignent J. Allouche & I. Huault¹⁶, « *le concept d'institution appliqué au droit, à l'économie ou à la sociologie dans sa dimension institutionnaliste ne recouvre ni les mêmes réalités empiriques, ni les mêmes fondements théoriques* ». Comme le souligne également M. Lallement¹⁷, avec la référence à l'institution, le capitalisme comme ordre politique se trouve fondé au travers de critères d'évaluation variables d'un espace à l'autre, selon qu'il s'agit d'institution ou d'organisation. « *De ce point de vue* », nous dit-il, « *la cage d'acier de nos temps modernes s'incarne dans la multitude*

¹⁶ J. Allouche & I. Huault, « Les ressources humaines : au-delà des instruments, les institutions », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003

¹⁷ 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

des rhétoriques et des dispositifs qui teintent aux mêmes couleurs d'un technolibéralisme triomphant dans les multiples espaces de notre monde moderne (entreprise, politique, école, culture...) ». L'institutionnalisation des organisations se caractériserait en quelque sorte par la duplication d'organisations identiques, cette multiplication venant en quelque sorte digérer l'institution à la fois comme objet générique et dans sa diversité au concret.

Pour J. Bourricaud & R. Boudon, l'institution concerne « *toutes les activités régies par des anticipations stables et réciproques* »¹⁸. 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* »¹⁹. Il rappelle d'ailleurs qu'E. Durkheim²⁰ faisait bien de la compréhension des institutions le but de la sociologie. L'extensivité de l'institution n'opère 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. Goffman²¹ 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* »²². M. Aoki propose une définition relativement proche²³ en attribuant cinq propriétés à l'institution : c'est une création endogène qui perdure tant qu'aucun agent n'a d'intérêt à modifier unilatéralement son comportement, c'est un moyen de réduire l'incertitude, les règles institutionnelles sont robustes dans le temps, il existe une diversité des institutions car elles sont non contingentes et c'est une croyance

¹⁸ J. Bourricaud & R. Boudon, article « institution », *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, Paris, 1981

¹⁹ M. Lallement, « Penser les institutions : paradigmes d'hier, débats d'aujourd'hui », in R. Michele & J.-L. Lavoie (Eds), *La sociologie économique européenne : une rencontre franco-italienne*, FrancoAngeli, collection « Sociologia del lavoro », suppl. au n° 93, Milan, 2004, p. 62-75

²⁰ E. Durkheim, « Remarque sur la méthode en sociologie » (1908), in *Textes*, vol. 1, Minuit, Paris, 1974, p. 58-61

²¹ E. Goffman, *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Minuit, Paris, 1968, p. 45-46 (Edition originale, 1961)

²² D. C. North, *Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge (Massachusetts), 1990

²³ M. Aoki, *Toward a Comparative Institutional Analysis*, MIT Press, Boston, 2001

partagée. Mais, comme chez D. C. North, la définition de l'institution bute sur les conditions de sa genèse. 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 ?

Institutions et organisations : un état des lieux du courant institutionnaliste – argument théorique

Tout en soulignant la nécessaire distinction à opérer entre institutions, institutionnalistes et néo-institutionnalistes, A. Desreumaux²⁴ reprend et commente la chronologie de W. R. Scott²⁵ 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. Veblen²⁶) ou leur re-fondation avec J. R. Commons²⁷ qui fait de l'institution une action collective en contrôle qui pèse sur les gains et les pertes pour soi et pour les autres,

- en sociologie, la tradition de l'analyse des institutions (cf. E. Durkheim²⁸, M. Weber²⁹).

- Les premiers travaux, principalement américains, reliant organisation et institutions (années 40) avec :

- l'organisation considérée comme institution (cf. P. K. Selznick³⁰),

- les structures qui légitiment l'existence des organisations (cf. T. Parsons³¹),

- l'analyse de la nature de la rationalité dans les organisations (cf. H. A. Simon³², R. M. Cyert & J. G. March³³).

²⁴ 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

²⁵ W. R. Scott, *Institutions and Organizations*, Sage, Londres, 2001

²⁶ T. B. Veblen, *The Theory of Leisure Class*, 1899, traduction française, *Théorie de la classe des loisirs*, Gallimard, collection « Tel », Paris, 1978

²⁷ J. R. Commons, « Institutional Economics », *American Economic Review*, December 1931, p. 649 et suivantes

²⁸ E. Durkheim, *op. cit.*

²⁹ M. Weber, *Economie et sociétés*, Agora Pocket n° 171 & 172, Paris, 1995

³⁰ P. K. Selznick, *Leadership in Administration*, Row & Peterson and Co., Evanston, Illinois, 1957

³¹ T. Parsons, *The Social System*, Free Press, New-York, 1951 (traduction française, Dunod, Paris, 1993)

³² H. A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, The Free Press, New-York, 1945

³³ R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1963

- 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. Coase³⁴, O. E. Williamson³⁵, D. C. North³⁶, R. R. Nelson & S. G. Winter³⁷, 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'ethnométhodologie. 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. Simon³⁸, C. Geertz³⁹, P. Berger & T. Luckman⁴⁰, H. Garfinkel⁴¹, etc. ; travaux fondateurs : P. Ingram & B. Silverman⁴², J. Meyer & B. Rowan⁴³, L. G. Zucker⁴⁴, P. J. DiMaggio & W. W. Powell⁴⁵, J. W. Meyer & W. R. Scott⁴⁶, etc.).

P. A. Hall & R. C. R. Taylor⁴⁷ repèrent dans les théories institutionnelles (aussi bien en économie, en science politique qu'en sociologie) trois courants bien distincts, respectivement ; l'institutionnalisme historique, l'institutionnalisme de la théorie des organisations ou sociologique et l'institutionnalisme des choix rationnels.

³⁴ R. H. Coase, *The Nature of the Firm*, *Economica*, vol. 16, 1937, pp. 331-351

³⁵ O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985

³⁶ D. C. North, *op. cit.*

³⁷ R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1982

³⁸ H. A. Simon, *op. cit.*

³⁹ C. Geertz, *The Interpretations of Cultures - Selected Essays by Clifford Geertz*, Basic Books Inc., New York, 1973

⁴⁰ T. Berger & T. Luckman, *La construction sociale de la réalité*, Masson & Armand Colin, Paris, 1996 (2^e ed.)

⁴¹ H. Garfinkel, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1967

⁴² P. Ingram & B. Silverman, *Advances in Strategic Management, 19 - The New Institutionalism in Strategic Management*, JAI, New-York, 2002

⁴³ 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

⁴⁴ 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

⁴⁵ P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991

⁴⁶ J. W. Meyer & W. R. Scott, *Organizational Environments: Rituals and Rationality*, Sage Publications, Beverly Hills, 1983

⁴⁷ P. A. Hall & R. C. R. Taylor, « Political Science and the Three New Institutionalisms », Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, 1996

A l'instar de G. Madeiro⁴⁸, on peut distinguer les « anciennes » théories institutionnelles (focalisées sur la contestation du pouvoir et de l'ordre établi) des « nouvelles » (focalisées sur la résolution des défaillances du marché qui est lui-même considéré comme une institution et sur la reproduction des structures sociales compte tenu des pressions institutionnelles – perspective allomorphique) comme l'indique le tableau suivant :

⁴⁸ G. Madeiro, *Papier de travail*, CNAM, 2006
Yvon PESQUEUX

Nature de la perspective	« Anciennes » théories institutionnalistes (contestation du pouvoir et de l'ordre établi et critique « sans » Marx d'où la référence à l'institution)	« Nouvelles » théories institutionnalistes (le marché est une institution) d'où la généralisation des raisonnements en « capital » (humain, social, etc.)
Politique (critique de la souveraineté)	Critique de place centrale attribuée à l'Etat	Mise en exergue d'une souveraineté supra-nationale (exemple : Banque Mondiale, etc.)
Economique (autour du modèle de la micro-économie standard)	Critique du modèle économique standard (exemple : J. R. Commons, T. B. Veblen)	Importance de la loi, de la culture pour le développement (exemple : D. C. North) économie des coûts de transaction (où marché = institution de référence) (O. E. Williamson)
Sociologique (institution considérée comme une organisation)	Equivalence de définition entre société et institution (exemple : Durkheim, Weber) puis équivalence de définition entre institution et organisation (exemple : P. K. Selznik, T. Parsons et la notion de système)	Analyse du pouvoir dans l'institution « comme dans l'organisation » (DiMaggio & W. W. Powell) L'entrepreneur institutionnel (T. B. Lawrence & N. Phillips, B. Leca & P. Naccache) où l'entrepreneur constitue la figure instituante privilégiée dans la mesure où ce serait lui qui, bien que socialement « contraint » mais compte tenu de ses intérêts et de ses compétences, mettrait en relation le niveau macro sociétal avec le niveau micro sociétal (l'institution)

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). C'est ainsi que M. C. Suchman⁴⁹, s'appuyant principalement sur les travaux de W. R. Scott & J. W. Meyer⁵⁰ distingue entre trois formes de légitimité normative en fonction de la position de l'évaluateur : la légitimité conséquentielle dont l'évaluation repose sur ce que produit l'organisation, la légitimité procédurale dont l'évaluation repose sur les techniques et les procédures et la légitimité structurale dont l'évaluation repose sur l'examen des structures. Pour M. A. Zimmerman & G. J. Zeitz⁵¹, l'organisation acquiert une légitimité normative lorsqu'elle « *démontre le bien fondé de son existence en respectant des normes et des valeurs telles que la profitabilité ou le traitement équitable de ses employés* » compte tenu de l'importance de ces normes. Il est encore possible d'évoquer la notion de « légitimité cognitive », c'est-à-dire « ce qui va de soi » au regard de préjugés (légitimité normative). La question de la légitimité est donc importante dans ce courant de pensée et vise à la fois le versant socio-politique et le versant cognitif de la notion en les traitant de façon séparée (ce qui n'est pas le cas, rappelons-le, de l'idéologie).

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. Il en va ainsi de la logique de l'encastrement dans laquelle S. Zukin & P. DiMaggio⁵² distinguent encastrement politique (du social et du marché), encastrement culturel (qui est la reprise de l'hypothèse culturaliste), encastrement cognitif (poids des représentations) et encastrement structurel (l'institution est alors considérée comme un système durable de relations sociales). L'institution viendrait alors en quelque sorte créer la certitude qui viendrait en contrepoids de l'incertitude créée par l'organisation. On retrouve, par exemple, cette acception dans la notion de « développement durable », le

⁴⁹ M. C. Suchman, « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, p. 571-610

⁵⁰ W. R. Scott & J. W. Meyer, « The Organization in Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, in J. P. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991

⁵¹ M. A. Zimmerman & G. J. Zeitz, « Beyond Survival: Acquiring New Venture Growth by Building Legitimacy », *Academy of Management Review*, vol. 27, 2002, P. 414-431

⁵² S. Zukin & P. J. DiMaggio (Eds), *Structures of Capital : The Social Organization of the Economy*, Cambridge, Cambridge University Press), 2000

développement étant considéré comme étant de l'ordre de l'organisation (l'entreprise) et le durable comme étant de l'ordre de l'institution.

C'est, par exemple, dans ce cadre que l'accent est mis sur les réseaux (les réseaux sociaux essentiellement) et l'importance d'une conception relationnelle de l'organisation et de l'institution (par référence à des « parties prenantes », par exemple), la mise en exergue de la relation gommant la différence de nature entre organisation et institution et rompant les frontières « intérieur – extérieur ». Dans ce cas, ni les organisations ni les institutions n'ont de « frontières » et le réseau existe alors en quelque sorte « au-delà » des agents organisationnels et institutionnels. Cette perspective contribue, par exemple, à fonder l'acception situationniste de la confiance et la référence au volontarisme managérial contre l'« illusion spontanéiste » de la micro-économie standard. La légitimité (et non la souveraineté) entre en tension et / ou devient facteur d'efficacité dans le contexte du cadre institutionnel, sociologisation opérée contre le fonctionnalisme organisationnel au nom du poids de la société dans l'organisation et par la mise en avant de la régulation compte tenu d'une part belle faite aux normes « privées » considérées comme étant de nature institutionnelle. Parmi ces normes privées, il en va ainsi des modalités managériales. On retrouve ici la référence au cadre conceptuel de l'institution de W. R. Scott⁵³, cadre qui est en fait dialogique quand il distingue le cadre légal (de contrainte de l'action par les lois et les règlements qui suscite, en miroir, sa contestation libertaire et ultra-libérale) du « tenu pour acquis » (valeurs et normes). J. Allouche & I. Huault⁵⁴ 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. Friedberg⁵⁵). A l'inverse, la

⁵³ W. R. Scott, *op. cit.*

⁵⁴ J. Allouche & I. Huault, « Les ressources humaines, au-delà des instruments, les institutions », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003, pp. 743-754

⁵⁵ M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977

sociologie institutionnaliste « oublie » les acteurs dans une perspective holiste (cf. J. Meyer & B. Rowan⁵⁶). Elle offrirait alors une sorte de théorie institutionnelle de l'environnement organisationnel.

Dans ce corpus, J. Allouche & I. Huault⁵⁷ distinguent :

- Les auteurs qui se situent dans la tradition économique comme O. E. Williamson⁵⁸ qui fait du capitalisme et du marché le cadre institutionnel où le marché devient la forme ultime d'organisation politique et sociale de ceux qui proposent une conception instrumentale des institutions comme R. R. Nelson & S. G. Winter⁵⁹.
- Les auteurs qui se situent dans la tradition sociologique et qui font des institutions un moyen de coordination sociale (outre J. Meyer & B. Rowan⁶⁰, on trouve également, par exemple, P. J. DiMaggio & W. W. Powell⁶¹). P. J. Meyer & B. Rowan assimilent les règles institutionnelles à des mythes considérés comme des « réalités » socialement construites. P. J. DiMaggio & W. W. Powell identifient trois processus d'isomorphisme pour expliquer la conformité organisationnelle, propre à fonder la légitimité des formes ainsi construites : le processus mimétique qui se caractérise par l'adoption de modèles d'organisation identiques au regard de l'expérience et de la croyance du bien fondé de leur forme, le processus coercitif au regard de la pression hétéronome des autres institutions et autres organisations du champ social et le processus normatif où la norme sert de critère pour établir une base cognitive légitime. R. S. Scott⁶² a proposé une vision plus déterministe des relations « institution – organisation ». Il en dresse une typologie dans laquelle il distingue la force (exercice d'un pouvoir coercitif), la contrainte (variante moins autoritaire, mais qui « force » les choix organisationnels), la persuasion (au travers, par exemple, d'un système d'incitations), l'adhésion (choix organisationnel « positif »), la rémanence (persistance de traits d'origine de l'époque de la fondation de l'organisation), la cooptation (les agents organisationnels « emmènent » avec eux les logiques institutionnalisées et les éléments de structure organisationnelle en liaison avec l'environnement et tendent à reproduire certaines des caractéristiques

⁵⁶ J. Meyer & B. Rowan, « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363

⁵⁷ J. Allouche & I. Huault, « Les ressources humaines, au-delà des instruments, les institutions », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003, pp. 743-754

⁵⁸ O. E. Williamson, *op. cit.*

⁵⁹ R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1982

⁶⁰ outre J. Meyer & B. Rowan, « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363

⁶¹ P. J. DiMaggio & W. W. Powell, « The Iron-Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, pp. 147-160

⁶² R. S. Scott, « The Adolescence of Institutional Theory », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, 1987, pp. 493-511

de cet environnement) et la dérivation (certaines des croyances de l'environnement se trouvent importées dans l'organisation et participent ainsi à la construction d'une vision commune).

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 attribué 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. Bonnafous-Boucher⁶³ 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. Weber⁶⁴ ou encore la « convention » de L. Boltanski & L. Thévenot⁶⁵), la problématique de l'institution étant liée à celle de la fondation et de la vie publique. L'acception peut alors en être aussi bien sociologique que politique.
- Instituer est donner des gages de stabilité quant aux modalités d'exercice de la vie publique.
- 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

⁶³ M. Bonnafous-Boucher, « Des catégories du gouvernement à celles de la gouvernance », *Papier de travail*, CNAM, 2004

⁶⁴ M. Weber, *op. cit.*

⁶⁵ L. Boltanski & L. Thévenot, *Les économies de la grandeur*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1991
Yvon PESQUEUX

moyens humains, techniques et financiers dans la perspective de donner un contenu au Bien Commun. C'est en cela qu'elle diffère de l'organisation dont les modalités se trouvent être beaucoup plus contextuelles et relevant donc du privé. La contingence se pose dans l'organisation alors qu'elle ne se pose pas dans 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. L'institution est alors le lieu venant réunir usages et règles dans la réalisation d'une même finalité.

- Mais au sens anthropologique du terme, comme le signale M. Douglas⁶⁶, 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* ». C'est en cela que, d'un point de vue anthropologique (tout comme selon le point de vue politique), l'institution relève de ce qui est « public ». 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. Rowan⁶⁷ 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 leur 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.
- L'institution, 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, « une » banque n'étant alors qu'une de ses manifestations au concret, qui plus est sous la forme d'une organisation. C'est un des aspects difficiles de la notion. Mais il permet aussi de fonder les trois facettes de l'institution : la facette régulatrice (avec des règles et des sanctions), la facette normative (qui crée des obligations) et la facette cognitive (qui canalise la manière de penser).

⁶⁶ 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)

⁶⁷ J. Meyer & B. Rowan, *op. cit.*

Pour sa part, C. Castoriadis parle de l'institution comme d'un phénomène de dimension sociale qui conduit à une hétéronomie instituée⁶⁸. Le rapport aux institutions peut être considéré, à ses yeux, comme double : par leur contenu spécifique au regard de la division de la société qu'elles instaurent et au regard de la société elle-même par rapport aux institutions. Il est ainsi amené à critiquer ce qu'il qualifie de vision « économique – fonctionnelle » de l'institution qui conduit à l'expliquer par sa fonction dans la société à un moment donné et par son rôle dans « l'économie d'ensemble de la société » du fait de son acception trop « causaliste – finaliste ». Il plaide pour adjoindre une dimension symbolique à l'institution, sans occulter le fait qu'un symbolisme n'est maîtrisable que s'il renvoie, en dernier lieu, à quelque chose qui n'est pas symbolique : la capacité imaginaire. L'institutionnalisation tout comme l'institution trouveraient leur source dans un imaginaire social qui permet à la société de se rassembler alors que l'acception « économique - fonctionnelle » ne permet de comprendre que sa survie. « *L'aliénation, c'est l'autonomisation et la dominance du moment imaginaire dans l'institution, qui entraîne l'autonomisation et la dominance de l'institution relativement à la société. Cette autonomisation de l'institution s'exprime et s'incarne dans la matérialité de la vie sociale, mais suppose toujours aussi que la société vit ses rapports avec ses institutions sur le mode de l'imaginaire, autrement dit, ne reconnaît pas dans l'imaginaire des institutions son propre produit* »⁶⁹. Il en va ainsi, par exemple, de l'évidence de besoins à satisfaire qui fonde l'économie ou encore de la temporalité dans son rapport à l'institutionnalisation du passé, du temps institué comme identitaire et du temps institué comme imaginaire. L'institutionnalisation relève alors du tressage de ce qu'il qualifie de *Legein* (distinguer – choisir – poser – rassembler – compter – dire, condition créée par ce qu'elle conditionne) et de *Teukhein* (assembler – ajuster – fabriquer – construire, ce qui signifie faire comme, à partir de, de façon appropriée à, en vue de, dont la dérivation conduit à la technique). Tout comme M. Hauriou (cf. infra), la puissance de sa thèse provient de sa capacité à se confronter à la genèse des institutions par la médiation de l'imaginaire.

Rappelons aussi la thèse de M. Hauriou⁷⁰ qui a proposé une alternative à la tradition dominante de la sociologie politique qui considère l'Etat comme un groupe institutionnel relié au reste de la société au travers de l'action publique en proposant que l'institution puisse être considérée comme une grande œuvre à but collectif en

⁶⁸ C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, collection « points – essais », n° 383, Paris, 1999, p. 163

⁶⁹ C. Castoriadis, *op. cit.*, p. 198

⁷⁰ M. Hauriou, « La théorie de l'institution et de la fondation. Essai sur le vitalisme social », *Cahiers de la nouvelle journée*, n° 23, Librairie Blond & Gay, Paris, 1925

M. Hauriou, *Précis de droit constitutionnel*, Sirey, Paris, 1927

contestant que l'Etat puisse être l'unique source du droit correspondant. V. Tournay⁷¹ signale ainsi les trois phases de l'institutionnalisation chez M. Hauriou : une idée d'œuvre, c'est-à-dire une préoccupation d'ordre collectif concrétisée au plan social, un pouvoir de gouvernement qui organise ce projet et la pérennisation de l'idée d'œuvre. Mais il ne s'agit pas pour autant d'auto-institutionnalisation. On pourrait ainsi parler d'institutionnalisation au travers d'une tension entre l'Etat et d'autres corps sociaux venant ainsi prendre une dimension politique. C'est ainsi que l'on peut interpréter l'institutionnalisation de mouvements tels que le mutualisme en santé publique en France, à la fin du XIX^e siècle.

Rappelons aussi l'apport de L. Sfez⁷² qui va dans le même sens quand il fait de la technique une fiction instituante alors qu'elle est instituée par les institutions. L'organisation (et son institutionnalisation) pourrait alors finalement être considérée par analogie.

F. Dubet⁷³, 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* »⁷⁴. 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 lui était conféré, 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 ».

⁷¹ V. Tournay, « Lucien Sfez et la théorie de l'institution de Maurice Hauriou : contribution pour la science politique » in A. Gras & P. Musso (Eds.), *Politique, communication et technologie. Mélanges en l'honneur de Lucien Sfez*, PUF, Paris, 2006, pp. 61-73

⁷² L. Sfez, *Technique et idéologie*, Seuil, Paris, 2002

⁷³ F. Dubet, *Le déclin de l'institution*, Seuil, collection « L'épreuve des faits », Paris, 2002

⁷⁴ F. Dubet, *op. cit.*, p. 13

G. Lapassade⁷⁵ propose une fresque marquant l'évolution du sens du concept d'institution. Il signale ainsi qu'au temps de Marx, la notion recouvre essentiellement les systèmes juridiques, le droit, la loi, institutions et idéologies constituant la superstructure de sociétés où les forces productives et les rapports de production constituent les infrastructures. Puis la sociologie s'en empare avec E. Durkheim qui en fait une science des institutions alors qu'aujourd'hui on se référerait plutôt à des pratiques institutionnelles qui se développent dans des domaines tels que la psychiatrie, la pédagogie, etc. Ces institutions sont fondées sur des dimensions structurelles « internes » (des routines tels que les rythmes scolaires dans l'institution scolaire, etc.) et des techniques institutionnelles (travail en équipe, Conseils de classe, etc.) et un système institutionnel « externe » avec une bureaucratie « externe » au sommet, ses relais intermédiaires, ses statuts, rôles, obligations et sanctions, son « univers » et une bureaucratie interne relais (la structure d'un établissement, par exemple). A la différence de l'organisation qui repose sur une bureaucratie d'accaparement des ressources, la bureaucratie de l'institution se réfère au « Bien Commun » même si les deux appareils possèdent des formes similaires. Dans les deux cas, le projet de ces bureaucraties est celui de la « domination – aliénation ». L'institution est donc à la fois un « donné » (un système de normes) et un acte. L'institution répond à une logique à la fois fonctionnaliste (elle remplit une fonction) et symbolique (cette fonction est considérée comme indiscutable).

En accord avec A. Hatchuel⁷⁶, 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 et 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).

⁷⁵ G. Lapassade, *op. cit.*, pp. 167-168

⁷⁶ 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 – Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, collection « FNEGE », Paris, 2000

L'institutionnalisation de l'organisation se réfère à des travaux américains contemporains tels que ceux de C. Oliver⁷⁷ qui distingue cinq stratégies de légitimation : la stratégie d'adaptation (adoption de structures organisationnelles déjà présentes), la stratégie de compromis (recherche d'équilibre entre les différentes pressions), la stratégie d'évitement (adoption formelle des attentes de la société sans pour autant modifier le comportement effectif), la stratégie de défi (« résistance – opposition » aux pressions de l'environnement), la stratégie de manipulation (qui relève de politiques de communication symboliques et de pressions sur l'environnement). Pour sa part, M. C. Suchman⁷⁸ propose une typologie des stratégies de légitimation en fonction de trois niveaux de légitimité (pragmatique, normative et cognitive) et de trois stratégies types (adaptation, sélection et manipulation). Ces travaux débouchent sur la notion d'« entrepreneur institutionnel »⁷⁹ cette figure étant considérée comme étant à même d'initier le processus de changement institutionnel considéré alors comme étant de même nature que le changement organisationnel. Possédant des ressources stratégiques, ils auraient, en les mobilisant, le pouvoir d'influencer le contexte institutionnel à partir de trois modalités : création d'une institution, son maintien, sa désinstitutionnalisation⁸⁰. Les opérateurs peuvent viser la reconstruction des règles pour accéder aux ressources matérielles avec des logiques telles que l'*advocacy* (le plaidoyer persuasif), le *vesting* (la prise d'autorité) et le *defining*. Pour influencer les systèmes de croyance, les processus sont du type « construction d'identités », « changement de normes », construction de réseaux ». Pour s'adresser à la dimension cognitive, les leviers sont du type *mimicry* (mimétisme), *theorizing* et éducation.

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

⁷⁷ C. Oliver, « Strategic Response to Institutional Processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, 1991, p. 145-179

⁷⁸ M. C. Suchman, *op. cit.*

⁷⁹ H. Aldrich & C. H. Fiol, « Fools Rush in ? The Institutional Context of Industry Creation », *Academy of Management Review*, vol. 19, 1994, p. 645-670

T. B. Lawrence & N. Phillips, « From Moby Dick to Free Willy: Macro-Cultural Discourse and Institutional Entrepreneurship in Emerging Institutional Fields », *Organization*, Vol. 11, n° 5, 2004, pp. 689-711

B. Leca & P. Naccache (2006), « A Critical realist Approach To Institutional Entrepreneurship », *Organization*, Vol. 13, n° 5, 2006, pp. 627-651

⁸⁰ C. Oliver, « The Antecedents of Deinstitutionalization », *Organization Studies*, 1992, vol. 13, n° 4, pp. 563-588

Pour une critique de la convocation du néo-institutionnalisme en sciences des organisations – argument épistémologique

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 Huault⁸¹). 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.

⁸¹ I. Huault (Ed.), *Institutions et gestion*, Vuibert, collection « FNEGE », Paris, 2004
Yvon PESQUEUX

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 ».

C'est en particulier le cas pour tout ce qui concerne le changement, en particulier la perspective tendant à confondre changement institutionnel et changement organisationnel en réduisant le changement institutionnel aux deux logiques d'adjonction et de conversion par référence à la figure d'un « entrepreneur institutionnel » qui reprend la double dimension du *leader* des théories du *leadership* (l'entrepreneur institutionnel l'est car il l'est à la fois en tant que personne – dimension personnaliste, et parce qu'il est reconnu comme tel par les autres – dimension sociale). On est bien alors plus dans une théorie de l'ordre venant donner d'autres formes au « vieux » fonctionnalisme organisationnel. C'est la référence à des « chocs » (en particulier « technologiques ») qui constitue d'ailleurs l'argument principal de cette confusion : au nom d'un choc technique comme ceux qui sont aujourd'hui redevables des « technologies de l'information et de la communication », il serait impossible de faire autrement que d'y répondre de façon identique tant dans l'institution que dans l'organisation. Les mêmes causes produisent les mêmes effets ! Mais, comme le propose C. Oliver⁸², 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.

Et pourtant, tout en favorisant la stabilité inhérente à leur nature, les institutions peuvent changer, même si elles le font dans le sens de leur nature (facteur de dépendance). En effet, par nature, une institution ne peut avoir de stratégie (à défaut de quoi ce n'est plus

⁸² C. Oliver, « The Antecedents of Deinstitutionalization », *Organization Studies*, 1992, vol. 13, n° 4, pp. 563-588

une institution). K. Thelen⁸³ souligne le changement des institutions à partir de deux processus : le changement incrémental mais profond par sédimentation au travers des dynamiques d'adjonction et de conversion. Dans le même ordre d'idée, R. Boyer⁸⁴ parle d'hybridation entre l'introduction d'une institution « importée » et des contraintes d'origine, cette hybridation déclenchant un processus heuristique par essais et erreurs. R. Greenwood & R. Suddaby & C. R. Hinings⁸⁵ proposent un modèle en six étapes : les secousses (tenant aux fondements sociaux, technologiques et réglementaires de l'institution), la désinstitutionnalisation (avec l'apparition d'entrepreneurs institutionnels), la pré-institutionnalisation (proposition et communication de nouvelles solutions), la théorisation (processus de légitimation), la diffusion (de la justification technique et politique des nouvelles données institutionnelles) et la ré-institutionnalisation. Ce modèle est largement redevable de la trilogie proposée par K. Lewin⁸⁶ (gel, dégel, regel) rapprochant alors ce modèle de celui du changement organisationnel. Pour sa part, J. L. Campbell⁸⁷ s'intéresse aux « mécanismes » du changement institutionnel en ajoutant à la notion d'isomorphisme institutionnel (P. J. Di Maggio & W. W. Powell⁸⁸) et à celle de dépendance au sentier (*path dependence* – les choix du présent se font relativement à l'héritage institutionnel) de D. G. North⁸⁹, la notion anthropologique de « bricolage institutionnel » (recomposition par essais – erreurs) de l'ancien et du nouveau) et celle de « traduction » qui est une superposition du nouveau et de l'ancien. Au regard de la typologie de W. R. Scott & J. W. Meyer⁹⁰ (les trois dimensions de l'institution que sont la dimension réglementaire ou coercitive, la dimension normative et la dimension culturelle), il invite à étudier le changement institutionnel simultanément sur les trois dimensions.

⁸³ K. Thelen, *How Institutions Evolve ? The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan*, Cambridge University Press (USA), 2004

⁸⁴ R. Boyer, « A quelles conditions les réformes institutionnelles réussissent-elles ? », *Contribution au contrat finalisé*, Commissariat Général au Plan, CEPREMAP 2003-2004, <http://www.cepremap.ens.fr/-boyer/>

⁸⁵ R. Greenwood & R. Suddaby & C. R. Hinings, « Theorizing Change: the Role of professional Associations in the Transformation of Institutionalized fields », *Academy of management Journal*, vol. 24, n° 3, 2002, pp. 58-80

⁸⁶ K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York, 1951

⁸⁷ J. L. Campbell, *Institutional Change and Globalization*, Princeton University Press, 2004

⁸⁸ P. J. DiMaggio & W. W. Powell, « The Iron-Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, pp. 147-160

⁸⁹ D. G. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press (USA), 1990

⁹⁰ W. R. Scott & J. W. Meyer, « The Organization in Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, in J. P. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991

Pour ce qui est de l'apprentissage institutionnel, la question de la durée vient jouer un rôle essentiel toujours du fait du même postulat de départ que pour le changement institutionnel : les institutions sont des lieux de stabilité.

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*⁹¹ 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 qu'un agent institutionnelle d'institution dans la mesure où sa 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 institutionnelle⁹² 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

⁹¹ M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977

⁹² R Hess & M. Authier, *L'analyse institutionnelle*, PUF, collection « l'éducateur », Paris, 1994

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 clairement 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 ré-encastre le marché dans l'institution. On est bien alors dans le *business in society*.

Il s'agit moins d'opposer point par point « institution » et « organisation » que de marquer ce qui, à la fois les différencie et les met « en tension »

Institution

Organisation

CARACTERISTIQUES GENERALES

Sociologie, sciences politiques,
Philosophie politique

Sciences des organisations

Universel

Général

Participe à la réalisation du
« Bien Commun » par la production
de « biens publics »

Réalisation d'objectifs
spécifiques dans le contexte
de l'efficacité par la
production et la vente de « biens privés »

Contrat social

Contrat privé

Idéologie

Culture

Public

Privé

Non-marchand

Marchand

Société politique

Société civile

Raisnable

Rationnel

Obstination

Opportunisme, efficacité

Volonté générale

Intention

Non contingence (logique de la vocation)

Contingences (logique de la
motivation)

Certitude

Incertitude, risque

Nature coercitive et force d'obligation

Nature coercitive et force d'orientation

Perspective de l'être

Perspective de la croissance

Institution comme constitutive d'un
« droit » (objectif politique)

Organisation comme
constitutive d'une offre (objectif
économique)

Des citoyens, des adhérents (pas de « parties prenantes »
car il n'y a pas le « choix de ne pas « prendre »)

des « parties prenantes »

Territorialité « radicale » dans les frontières
de l'Etat souverain

Territorialité relative traduite en
localisation / délocalisation

Implication « généralisée » et
« totalisante »

Implication
« professionnelle » et
« partielle »

Lieu privilégié de la
socialisation

« extensivité » de l'organisation et
lieu de socialisation
contingente

Yvon PESQUEUX

MANIFESTATIONS

L'administration comme manifestation concrète privilégiée	L'entreprise comme manifestation concrète privilégiée
Statut légal et symbolique	Statut juridique et conventionnel
Dimension fonctionnelle et symbolique	Le fonctionnalisme de la dualité « spécialisation – coordination »
Bureaucratie d'accaparement des ressources au regard du « Bien Commun »	Bureaucratie d'accaparement des ressources au regard d'objectifs « Extensivité » de
Naissance « fondatrice »	Naissance « créatrice » par rapport à la figure de l'entrepreneur
Pas de référence à une stratégie mais à une politique <i>Business in <u>society</u></i>	Référence à une stratégie <i><u>Business and society</u></i>
Affrontement (entre programmes politiques)	Confrontation (entre des intérêts)
Focalisation sur la résolution des conflits (<i>conflict-solving</i>)	Focalisation sur la résolution des problèmes (thématique du <i>problem-solving</i>)
Conflit à résoudre	Conflit à éviter
Le conflit comme « substance » de l'institution	Le conflit comme « accident » de la vie organisationnelle (avec un début et une fin)
Résolution du conflit par le passage du désaccord à l'accord	Résolution du conflit par négociation pour obtenir un compromis
Institutionnalisation / désinstitutionnalisation	Changement ou disparition
Réforme plutôt incrémentale compte tenu de conditions politiques, sociales et économiques (par « saut » = révolution)	Changement à la fois incrémental et par saut compte tenu de conditions économiques et techniques
Inertie institutionnelle	Résistance au changement
Apprentissage « institutionnel » plutôt incrémental	Apprentissage organisationnel à la fois incrémental et par saut
« un » temps « long »	« des » temps « courts » superposés et successifs
Relation de service public (traitement équivalent des usagers) Yvon PESQUEUX	Relation de service privé (traitement personnalisé)

	des clients, des employés, des fournisseurs, etc.)
Frontières établies par rapport à l'expression de la volonté générale	Frontières établies par rapport aux autres organisations
Marge de manœuvre établie au regard de la dialectique « centre – périphérie » dans l'exercice du pouvoir	Marge de manœuvre établie au regard des éléments de contingence organisationnelle
Limitation de l'autonomie par inspection (principe de souveraineté et omniscience de l'inspecteur)	Limitation de l'autonomie par contrôle de gestion, c'est-à-dire contrôle interne et/ou contrôle externe (principe d'indépendance au nom de l'expertise de l'expert)
Délégation comme échange d'éléments de pouvoir de nature hétérogène	Délégation comme relais de la hiérarchie avec « responsabilisation » de l'agent à qui on délègue (avec la <i>compliance</i> et l' <i>explanation</i> de l' <i>accountability</i>)
Raisonnement en « qualification » dans une logique de protection	Raisonnement en « compétences » dans de mise en fragilité
Rémunération « codifiée »	Rémunération négociée