



**HAL**  
open science

## Institution et organisation

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

| Yvon Pesqueux. Institution et organisation. Doctorat. France. 2024. halshs-02498914v3

**HAL Id: halshs-02498914**

**<https://shs.hal.science/halshs-02498914v3>**

Submitted on 2 Jan 2024

**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**  
**Hesam Université (ESDR3C)**  
**Professeur du CNAM**  
**E-mail**        [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)  
**Site web**        [esd.cnam.fr](http://esd.cnam.fr)

# Institution et organisation

## Résumé

Ce texte aborde l'orthogonalité des deux concepts d'« institution » et d'« organisation » à partir de trois arguments - politique, théorique et épistémologique – avant de conclure sur les rapports entre les deux notions. Le texte est complété par huit focus : la tension « isonymie - isopraxis », la perspective de J. R. Commons, un commentaire du texte de J. W. Meyer & B. Rowan, la question du « travail institutionnel », la théorie communicationnelle de l'institution, le changement institutionnel incrémental, le modèle des « logiques institutionnelles », les approches en « survie institutionnelle » (dépendance de sentier et apprentissage), l'hypocrisie organisationnelle.

## Introduction

Les sciences de gestion constituent un champ de savoir autonome et reconnaissent par conséquent l'existence d'une épistémologie fondée sur la référence au concept d'« organisation » fondé sur la téléologie qui lui est inhérente. Il est d'abord intéressant de souligner que cela répond à la fois aux fondements des théories des organisations et aux perspectives gestionnaires. La logique du champ est donc 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).

Les sciences de gestion reposent sur le postulat implicite du *continuum* « individu – groupe – communauté - entreprise – organisation » voire, par extension « institutions – Etat – société » que l'on peut réduire à un fragment, l'organisation. L'entreprise est la manifestation concrète majeure de l'organisation.

Les sciences de gestion sont considérées comme étant également susceptibles d'offrir un contenu scientifique à l'explication de ce que sont les institutions, celles-ci pouvant être étudiées au travers du prisme de l'organisation. L'organisation est alors considérée comme le lieu de constitution d'une instance d'évaluation et de jugement et donc de l'omniscience attribuée à ses concepts et à ses logiques (d'où le lien entre l'organisation et question de la décision). L'évaluation et le jugement se situent en effet « en contexte ».

D'un point de vue politique, l'organisation (et sa manifestation concrète privilégiée, l'entreprise) est une entité de la société civile, donc une manifestation de la liberté d'association. Elle est constitutive de la société civile économique, par différence avec

celle qui ne l'est pas. Ce sont les modalités juridiques de l'association (le droit des sociétés) et celles de la liberté d'opinion et de la liberté d'expression (d'ordre économique) qui la caractérisent, même s'il est aussi important de citer d'autres entités de substance organisationnelle telles que les organisations non gouvernementales ou encore celles de l'économie sociale et solidaire qui doivent alors légitimer leurs différences.

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 pour laquelle la rationalisé inhérente au phénomène organisationnel est considérée comme suffisante pour valoir comme de l'institutionnalisation. Les modalités managériales se situent en effet entre institutionnalisation (du fait de la généralisation de ses pratiques dans les « objets sociaux ») et cadre institutionnel (ce qui les entoure), y compris en termes de gouvernance. Elle repose sur le présupposé d'une normativité qui ferait de l'organisation le lieu de l'efficacité, de la créativité, et de l'institution le lieu de l'inefficacité, du conservatisme, les catégories organisationnelles pouvant 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. C'est le processus qui conduit à rendre publiques des normes privées en se dispensant de la preuve de leur représentativité.

Et pourtant, 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, etc.

L'hypothèse générale de ce texte est 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<sup>1</sup>.

## **Institution et organisation : argument politique**

Il faut souligner, avec G. Lapassade<sup>2</sup>, la corrélation entre le détournement des citoyens des institutions et le détournement de ces mêmes citoyens des idéologies. L'institutionnalisation de l'organisation vient pourtant 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

---

<sup>1</sup> A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2013

<sup>2</sup> G. Lapassade, *Groupes, organisations, institutions*, Economica, Paris, 2006, p. XXXVIII  
Yvon PESQUEUX

du caché mais que l'idéologie vise un passage « en force » par simplification, incantation, distinction entre des facteurs « amis et des facteurs « ennemis », etc.<sup>3</sup>.

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. L'institution se caractérise par la place accordée à la souveraineté (c'est-à-dire son évidence indiscutable) qui, justement, fait de l'entité visée 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.

C'est au regard de l'essence 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. Morgenstern<sup>4</sup>) et le modèle bayésien qui consiste à réviser une opinion antérieure compte tenu des informations actuelles pour parvenir à une opinion finale (un choix) (L. D. Phillips<sup>5</sup>).
- Les modèles cognitifs avec le modèle des processus de traitement (R. Hogarth<sup>6</sup>) 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. Anderson<sup>7</sup>) 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 de gestion, 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. C'est de cette centralité accordée à la décision que naît l'idée de stratégie. C'est aussi à cela que H. A. Simon<sup>8</sup> se confronte quand il construit

---

<sup>3</sup> « Parler de l'entreprise : modèle, image, métaphore », *Revue Sciences de Gestion*, n° spécial 20<sup>e</sup> anniversaire, 8/9 septembre 1998, pp. 497-513

<sup>4</sup> J. Von Neuman & O. Morgenstern, *Theory of games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944

<sup>5</sup> L. D. Phillips, *Bayesian Statistics for Social Scientists*, Nelson, London, 1973

<sup>6</sup> R. Hogarth, *Judgment and Choice: the Psychology of Decision*, Wiley, New-York, 1984

<sup>7</sup> N. H. Anderson, *Empirical Direction in Design and Analysis*, Laurence Elbaum, Mahwah, New Jersey, 2001

<sup>8</sup> H. A. Simon, *Administration et processus de décision*, Economica, Paris, 1993 (Ed. originale : 1947)

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. March<sup>9</sup> change la focale en substituant l’ambiguïté à l’incertitude. « 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 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.

Par ailleurs, les sciences de gestion 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. Soulignons que cela répond aux perspectives gestionnaires et aux fondements des théories des organisations dans une logique à la fois réductionniste (en isolant cette entité que l’on va qualifier d’organisation du reste de la société 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 de gestion pour investir la dimension organisationnelle des institutions.

L’entreprise (et ses catégories) serait l’organisation de référence et les sciences de gestion 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.

Si l’institutionnalisation caractérise un ordre social en raison de ses effets de stabilité et de persistance, la désinstitutionnalisation est appréhendée comme un désordre par déplacement d’une situation de permanence vers une situation de non reproduction de l’ordre social. Mais il est inenvisageable de parler de déclin institutionnel sans passer par

---

<sup>9</sup> J. G. March, « Rationalité limitée, ambiguïté et ingénierie des choix », *Bell Journal of Economics*, vol. 9, n° 2, Automne 1978 - J. G. March & M. Feldman, « L’information dans les organisations : un signal et un symbole », *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, 1981, pp. 171-186

l'étape de l'institutionnalisation<sup>10</sup>. Les sources de désinstitutionalisation sont liées au fait que les individus sont dans l'incapacité de s'adapter aux obligations inhérentes à l'institution.

C. Oliver<sup>11</sup> propose trois grandes sources de désinstitutionalisation : des pressions politiques (conséquence de l'usure de l'utilité des institutions en place), des pressions de type fonctionnaliste (liées au doute sur la valeur instrumentale des pratiques institutionnalisées) et des pressions sociales (remise en question des liens sociaux qui sont aussi les canaux par lesquels les pressions institutionnelles passent).

C'est ce que souligne d'ailleurs P. Romelaer<sup>12</sup> dans « Le gouvernement d'un pays comme métaphore du gouvernement d'une entreprise » quand il commente l'ouvrage de J. G. March & J. P. Olsen<sup>13</sup> 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 ». Il est ici question de replier l'institution sur l'organisation. 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'acceptation 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 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 en constituer un des éléments du 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 ses conditions d'activité 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 comme avec la gouvernance.

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*<sup>14</sup>. Les sciences de gestion conduisent

---

<sup>10</sup> F. DUBET, *Le déclin de l'institution*, Seuil, Paris, 2002

<sup>11</sup> C. OLIVER, « The Antecedents of Deinstitutionalization », *Organization Studies*, vol. 13, n° 4, 1992, pp. 563-588

<sup>12</sup> P. ROMELAER, « Le gouvernement d'un pays comme métaphore du gouvernement d'une entreprise », in I. HUVAULT (Ed.), *Institutions et gestion*, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2004

<sup>13</sup> J. G. MARCH & J. P. OLSEN, *Rediscovering Institutions : The Organizational Basis of Politics*, Free Press & MacMillan, New-York, 1989

<sup>14</sup> H. MINTZBERG, *Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1999

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 sur l'idée de les considérer comme un référentiel. 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 marquée par la proximité avec son environnement, la « grande » entreprise et l'entreprise multinationale qui peuvent déterritorialiser leur activité au gré d'un fonctionnalisme géographique (les *footless activities*). 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) à ces institutions lorsque l'on se réfère, par exemple, à l'ONU. Les organisations internationales sont aujourd'hui le lieu principal de l'institutionnalisation comme avec 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'institutions « supra » nationales dans la mesure où une délégation de souveraineté de la part des Etats membres leur a été explicitement ou implicitement attribuée, une délégation plus ou moins contrôlée démocratiquement. 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 mettre en avant ses catégories. 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* »<sup>15</sup>. 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*<sup>16</sup>, la mise en œuvre d'un contre-pouvoir mondial s'effectue dans une opposition entre institutions (mues par une logique de continuité et de fiabilité) et organisations (mues par une logique d'efficacité). Dans les deux cas, on est face à la question de la frontière « public – privé » considérée 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* »<sup>17</sup>. C'est dans *La société du risque*<sup>18</sup> 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

---

<sup>15</sup> J. Rojot, « Théorie des organisations » in Y. Simon & P. Joffre, *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 1997, p. 3363

<sup>16</sup> U. Beck, *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Aubier-Flammarion, Paris, 2003

<sup>17</sup> U. Beck, *op. cit.*, p. 27

<sup>18</sup> U. Beck, *La société du risque – Sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion, collection « Champs », Paris, 2001

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 interrogée, ce qu'U. Beck va qualifier de « deuxième modernité ». Il s'agit en particulier de discuter du travail considéré comme institution ce qui 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, de la séparation « vie professionnelle – vie privée ») 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 d'institution.

Il est donc nécessaire 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 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 de l'organisation.
- le niveau supra-organisationnel qui est celui de l'institution *stricto sensu*.

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 (ou encore de la porosité de l'institution) aux catégories de l'organisation.

Comme le soulignent J. Allouche & I. Huault<sup>19</sup>, « 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

---

<sup>19</sup> J. Allouche & I. Huault, « Les ressources humaines : au-delà des instruments, les institutions », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003  
Yvon PESQUEUX

également M. Lallement<sup>20</sup>, 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 des rhétoriques et des dispositifs qui teintent aux mêmes couleurs d'un techno-libéralisme 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* »<sup>21</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>22</sup>. Il rappelle d'ailleurs qu'E. Durkheim<sup>23</sup> faisait de la compréhension des institutions le but de la sociologie. 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 prérequis fonctionnels de tout système d'action). E. Goffman<sup>24</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>25</sup>. M. Aoki propose une définition relativement proche<sup>26</sup> 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 partagée.

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

---

<sup>20</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>21</sup> J. Bourricaud & R. Boudon, article « institution », *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, Paris, 1981

<sup>22</sup> M. Lallement, *op. cit.*

<sup>23</sup> E. Durkheim, « Remarque sur la méthode en sociologie » (1908), in *Textes*, vol. 1, Minuit, Paris, 1974, pp. 58-61

<sup>24</sup> E. Goffman, *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Minuit, Paris, 1968, p. 45-46 (Ed. originale : 1961)

<sup>25</sup> D. C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge (Massachusetts), 1990

<sup>26</sup> M. Aoki, *Toward a Comparative Institutional Analysis*, MIT Press, Boston, 2001

Tout en soulignant la nécessaire distinction à opérer entre institutions, institutionnalistes et néo-institutionnalistes, A. Desreumaux<sup>27</sup> reprend et commente la chronologie de W. R. Scott<sup>28</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>29</sup>) ou leur re-fondation avec J. R. Commons<sup>30</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,
- en sociologie, la tradition de l'analyse des institutions (cf. E. Durkheim<sup>31</sup>, M. Weber<sup>32</sup>).
- Les premiers travaux, principalement américains, reliant organisation et institutions (années 40) avec :
- l'organisation considérée comme institution (cf. P. K. Selznick<sup>33</sup>),
- les structures qui légitiment l'existence des organisations (cf. T. Parsons<sup>34</sup>),
- l'analyse de la nature de la rationalité dans les organisations (cf. H. A. Simon<sup>35</sup>, R. M. Cyert & J. G. March<sup>36</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>37</sup>, O. E. Williamson<sup>38</sup>, D. C. North<sup>39</sup>, R. R. Nelson & S. G. Winter<sup>40</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>41</sup>, C. Geertz<sup>42</sup>, P.

---

<sup>27</sup> A. Desreumaux, « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », in I. Huault (Ed.), *Institutions et gestion*, Vuibert, collection « FNEGE », Paris, 2004

<sup>28</sup> W. R. Scott, *Institutions and Organizations*, Sage, Londres, 2001

<sup>29</sup> T. B. Veblen, *The Theory of Leisure Class*, 1899, traduction française, *Théorie de la classe des loisirs*, Gallimard, collection « Tel », Paris, 1978

<sup>30</sup> J. R. Commons, « Institutional Economics », *American Economic Review*, December 1931, p. 649 et suivantes

<sup>31</sup> E. Durkheim, *op. cit.*

<sup>32</sup> M. Weber, *Economie et sociétés*, Agora Pocket n° 171 & 172, Paris, 1995

<sup>33</sup> P. K. Selznick, *Leadership in Administration*, Row & Peterson and Co., Evanston, Illinois, 1957

<sup>34</sup> T. Parsons, *The Social System*, Free Press, New-York, 1951 (traduction française, Dunod, Paris, 1993)

<sup>35</sup> H. A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, The Free Press, New-York, 1945

<sup>36</sup> R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1963

<sup>37</sup> R. H. Coase, *The Nature of the Firm*, *Economica*, vol. 16, 1937, pp. 331-351

<sup>38</sup> O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985

<sup>39</sup> D. C. North, *op. cit.*

<sup>40</sup> R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1982

<sup>41</sup> H. A. Simon, *op. cit.*

<sup>42</sup> C. Geertz, *The Interpretations of Cultures - Selected Essays by Clifford Geertz*, Basic Books Inc., New York, 1973

Berger & T. Luckman<sup>43</sup>, H. Garfinkel<sup>44</sup>, etc. ; travaux fondateurs : P. Ingram & B. Silverman<sup>45</sup>, J. Meyer & B. Rowan<sup>46</sup>, L. G. Zucker<sup>47</sup>, P. J. DiMaggio & W. W. Powell<sup>48</sup>, J. W. Meyer & W. R. Scott<sup>49</sup>, etc.).

P. A. Hall & R. C. R. Taylor<sup>50</sup> 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.

A l'instar de G. Madeiro<sup>51</sup>, 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 dans une perspective allomorphique) comme l'indique le tableau suivant :

---

<sup>43</sup> T. Berger & T. Luckman, *La construction sociale de la réalité*, Masson & Armand Colin, Paris, 1996 (2<sup>e</sup> ed.)

<sup>44</sup> H. Garfinkel, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1967

<sup>45</sup> P. Ingram & B. Silverman, *Advances in Strategic Management, 19 - The New Institutionalism in Strategic Management*, JAI, New-York, 2002

<sup>46</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>47</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>48</sup> P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991

<sup>49</sup> J. W. Meyer & W. R. Scott, *Organizational Environments: Rituals and Rationality*, Sage Publications, Beverly Hills, 1983

<sup>50</sup> P. A. Hall & R. C. R. Taylor, « Political Science and the Three New Institutionalisms », Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, 1996

<sup>51</sup> G. Madeiro, *Papier de travail*, CNAM, 2006

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)

Ceci étant, les approches institutionnalistes aussi bien anciennes que nouvelles vont lier pouvoir et légitimité sur la base de deux registres : celui de la détention et celui de l'exercice du pouvoir.

Ceci met clairement en avant l'importance de la notion de légitimité dans les « théories institutionnelles » aussi bien anciennes que nouvelles. Il semble d'ailleurs particulièrement difficile, indépendamment des références néo-institutionnaliste, de se référer à la légitimité sans rappeler la conception fondatrice de Max Weber<sup>52</sup> pour qui une action est légitime si l'origine du pouvoir est légitime. La légitimité ne se fonde pas au regard de critères formels faisant référence à une cause supérieure mais en termes de justification (une action est légitime, parce que la situation de son occurrence est également légitime, raisonnement en corrélation classique chez Max Weber).

C'est à ce titre qu'il fonde la trilogie suivante, en détaillant les types de domination légitime au regard d'un critère :

- rationnel (« reposant sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens – domination légale »),
- traditionnel (« reposant sur la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens – domination traditionnelle »),
- charismatique (« reposant sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore émanant d'ordres révélés ou émis par celle-ci – domination charismatique »).

Il ne saurait être question de légitimité sans parler de légitimation (et de son antonyme : délégitimation)

La légitimation comme plus-value de croyance (Max Weber), comme logique d'intégration (C. Geertz<sup>53</sup>)

Pour ce qui est de la légitimité, R. Suddaby<sup>54</sup> propose la typologie suivante :

- La légitimité comme caractéristique que possède l'organisation et sur laquelle elle peut agir ;
- La légitimité comme perception ce qui en fait une construction sociale dont l'essence va dépendre du niveau auquel elle est abordée (individuel, organisationnel, social) ;
- La légitimité comme processus, ou légitimation (ou délégitimation), c'est-à-dire une négociation permanente entre différentes entités ; c'est un processus de construction de sens (un processus actif) où le point focal est alors l'individu d'où l'idée de quête de légitimité.

T. Van Leeuwen & R. Wodack<sup>55</sup> mettent en avant l'existence de cinq types de discours de légitimation :

- La rationalisation dite « instrumentale » qui cherche à expliquer pourquoi une pratique sociale existe compte-tenu de trois formes de rationalisation instrumentale : orientée vers les buts, vers les moyens, ou vers les effets. Elle peut aussi être d'ordre conceptuel

---

<sup>52</sup> M. Weber, *Economie et Société*, Plon, Paris, 1971 (Ed. originale 1921)

<sup>53</sup> C. Geertz, *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York, 1973

<sup>54</sup> R. Suddaby, « Can Institutional Theory Be Critical ? », *Journal of Management Inquiry*, 2014, <https://doi.org/10.1177/1056492614545304>

<sup>55</sup> T. van Leeuwen & R. Wodak, « Legitimizing Immigration Control: A Discourse-Historical Analysis », *Discourse Studies*, 1999, <https://doi.org/10.1177/1461445699001001005>

(expertise ou expérience personnelle, ces auteurs distinguant la rationalisation par la définition, l'explication et la prédiction) ;

- La moralisation au regard d'un jugement de valeur<sup>56</sup> ;
- La normalisation (conformité par rapport aux autres et par rapport aux habitudes et aux conventions) ;
- L'autorisation qui se réfère à des formes d'autorités ;
- La narrativisation qui repose sur une mise en récit venant lier énonciateur et récepteur.

Les théories néo-institutionnaliste ont une conception utilitaro-pragmatique liée à une différence de contexte intellectuel (les Etats Unis cette fois) et d'époque (la fin du XX<sup>e</sup> siècle), conception où l'intérêt individuel et la volonté occupent une place centrale. La légitimité dont il est question est « socio-constructionniste ».

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 mais aussi contre l'utilitarisme de la pensée économique néo-institutionnelle en soulignant l'importance de la dimension symbolique tout comme celle 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). Elles reposent sur un foisonnement de typologies conduisant à une forme de théorie générale de la conformité.

W. R. Scott<sup>57</sup> analyse la légitimité à partir de trois dimensions : réglementaire (lois et mécanismes coercitifs qui permettent d'assurer l'ordre et la stabilité), normative qui repose sur les valeurs sociales, et cognitive qui se réfère à des procédures. M. Ruef & R. W. Scott<sup>58</sup> ont ajouté une autre typologie en distinguant la légitimité managériale (logiques organisationnelles issues, entre autres, de la gestion des ressources humaines, des pratiques de comptabilité) de la légitimité technique (notamment la formation des employés, les procédures de travail et la gestion de la qualité).

M. C. Suchman<sup>59</sup>, s'appuyant principalement sur les travaux de W. R. Scott & J. W. Meyer<sup>60</sup> 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. Mais il reprend la trilogie précédente en la reformulant au regard d'une dimension pragmatique (qui renvoie à la poursuite des intérêts personnels, poursuite faisant partie de la légitimité des organisations, d'une dimension morale (évaluation normative de l'organisation et de ses activités au regard d'un bien-être collectif) et dimension cognitive (accepter l'organisation considérée comme nécessaire et inévitable).

---

<sup>56</sup> Y. Pesqueux, « Le comportement organisationnel au prisme de la régulation », halshs-02896953, 2020

<sup>57</sup> W. R. Scott, *op. cit.*

<sup>58</sup> M. Ruef & R. W. Scott, « A multi-dimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, 1998, pp. 877-904

<sup>59</sup> M. C. Suchman, « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, p. 571-610

<sup>60</sup> W. R. Scott & J. W. Meyer, « The Organization in Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, in J. P. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *op. cit.*

Pour M. A. Zimmerman & G. J. Zeitz<sup>61</sup>, 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. Leur typologie distingue entre une légitimité sociopolitique (qui renvoie au développement de la confiance dans l'organisation et peut donc être de nature normative ou réglementaire) et une légitimité cognitive. Cette typologie conduit à quatre formes de légitimité : une légitimité sociopolitique de l'ordre de la régulation (conformité aux règles, normes et standards légaux), une légitimité sociopolitique normative (conformité aux valeurs sociales), une légitimité cognitive (perceptions de l'identité et des rôles de l'organisation) et une légitimité industrielle (issue de l'ensemble des entreprises d'un secteur).

La perspective néo-institutionnaliste en sciences de gestion 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. DiMaggio<sup>62</sup> 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 créer la certitude qui irait en contrepoids de l'incertitude créée par l'organisation. On retrouve, par exemple, cette acception dans la notion de « développement durable », le 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 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 des modalités managériales. On retrouve ici la référence au cadre conceptuel de l'institution de W. R. Scott<sup>63</sup>, cadre qui est en fait dialogique quand il distingue le cadre légal (de contrainte de l'action par les lois et les règlements qui suscitent, en miroir, sa contestation libertaire et ultra-libérale) du « tenu pour acquis » (valeurs et normes). J. Allouche & I. Huault<sup>64</sup> soulignent aussi les conséquences du poids des représentations (conventions et

---

<sup>61</sup> 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

<sup>62</sup> S. Zukin & P. J. DiMaggio (Eds), *Structures of Capital : The Social Organization of the Economy*, Cambridge, Cambridge University Press), 2000

<sup>63</sup> W. R. Scott, *op. cit.*

<sup>64</sup> J. Allouche & I. Huault, *op. cit.*

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>65</sup>). A l'inverse, la sociologie institutionnaliste « oublie » les acteurs dans une perspective holiste (cf. J. Meyer & B. Rowan<sup>66</sup>). Elle offrirait alors une sorte de théorie institutionnelle de l'environnement organisationnel.

Dans ce corpus, J. Allouche & I. Huault<sup>67</sup> distinguent :

- Les auteurs qui se situent dans la tradition économique comme O. E. Williamson<sup>68</sup> 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. Winter<sup>69</sup>.
- Les auteurs qui se situent dans la tradition sociologique et qui font des institutions un moyen de coordination sociale (outre J. Meyer & B. Rowan<sup>70</sup>, on trouve également, par exemple, P. J. DiMaggio & W. W. Powell<sup>71</sup>). 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. Scott<sup>72</sup> 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

---

<sup>65</sup> M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977

<sup>66</sup> J. Meyer & B. Rowan, « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363

<sup>67</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>68</sup> O. E. Williamson, *op. cit.*

<sup>69</sup> R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1982

<sup>70</sup> J. Meyer & B. Rowan, *op. cit.*

<sup>71</sup> 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

<sup>72</sup> R. S. Scott, « The Adolescence of Institutional Theory », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, 1987, pp. 493-511

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 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 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. Ce cadre est *in fine* fondé sur la dissociation entre organisation et environnement (cf. allomorphisme).

Ceci étant, l'« ancien » et le « nouvel » institutionnalisme ont tous les deux en commun une certaine méfiance au sujet de l'acteur rationnel et conçoivent l'institutionnalisation comme un processus entre l'environnement et les organisations qui détourneraient celles-ci de la rationalité en créant une réalité éloignée de leur description formelle.

L'idée d'isomorphisme, présente dans le texte de J. W. Meyer & B. Rowan, peut être considérée comme un élément majeur, repris par la suite dans des textes sur l'étude des structures et de l'isomorphisme des organisations et de ses conséquences.

Une étude de la littérature, de 1977 à nos jours, fait ressortir que les travaux qui suivent l'apport de J. B. Meyer & W. Rowan se sont essentiellement concentrés sur les implications suivantes : l'isomorphisme et le découplage. D'autres travaux se sont aussi consacrés à mieux définir la notion de « champ » ou à développer la logique institutionnelle. Un panorama de ces travaux figure dans la seconde édition du *SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*<sup>73</sup>.

Les premiers auteurs à avoir approfondi la notion d'isomorphisme, sont P. J. DiMaggio & W. W. Powell qui, dans leur article de 1983, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », proposent trois mécanismes de diffusion : coercitif, normatif, et mimétique. Mais d'auteurs poursuivis ces travaux avec : la théorie de la dépendance des ressources<sup>74</sup>, la gestion des demandes multi

---

<sup>73</sup> *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, R. Greenwood & C. Oliver & R. Suddaby & K. Sahlin, 2018, DOI : <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387>

<sup>74</sup> C. Oliver, « Strategic Response to Institutional Processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, 1991, p. 145-179

institutionnelles<sup>75</sup> et la traduction comme moyen de diffusion<sup>76</sup>. Il en va aussi des travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel<sup>77</sup>, le paradoxe de l'agent embarqué<sup>78</sup>, l'hybridation<sup>79</sup> et l'identité de l'organisation<sup>80</sup>. D'autres thèmes ont été aussi étudiés comme l'entrepreneuriat culturel<sup>81</sup>, la complexité institutionnelle<sup>82</sup> ou le travail institutionnel<sup>83</sup>.

Les travaux sur le découplage constituent l'autre aspect des apports des néo-institutionnalistes. N. Brunsson, dans *The Organization of Hypocrisy*<sup>84</sup>, étudie l'usage de l'hypocrisie organisationnelle comme outil de découplage qui permet de résoudre les tensions et contradictions au sein des organisations. P. Bromley & W. W. Powell<sup>85</sup> développent le concept d'internalisation de micro-niveaux et questionnent le rôle de la complexité institutionnelle ainsi que la manière dont les membres de l'organisation la gèrent. K. Dansou & A. Langley<sup>86</sup> proposent la notion de « tests » qui intervient quand les arrangements institutionnels sont mis en question au regard de trois éléments des micro-processus : l'agence, la rationalité et la temporalité. B. Taupin<sup>87</sup> étudie la maintenance institutionnelle au travers de trois aspects : le travail de confirmation, le travail de qualification et la figure. D. Palmer *et al.*<sup>88</sup> analysent comment les institutions corrigents (ou pas) les « méfaits organisationnels ». F. Dobbin & A. Kalev<sup>89</sup> se

---

<sup>75</sup> T. D'Aunno & R. I. Sutton & R. H. Price, « Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A Study of Drug Abuse Treatment Units », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, 1991, pp. 636-661

<sup>76</sup> B. Czarniawska-Joerges & G. Sevón, *Translating organizational change*, Walter de Gruyter, New York, 1996

<sup>77</sup> C. Hardy & S. Maguire, « Institutional Entrepreneurship », in R. Greenwood, C. Oliver & K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, London 2008, pp. 198-217

<sup>78</sup> J. Battilana & B. Leca & E. Boxenbaum, « How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship », *The Academy of Management Annals*, vol. 3, n° 1, 2009, DOI: 10.1080/19416520903053598

<sup>79</sup> J. Battilana & B. Leca & E. Boxenbaum, *op. cit.*

<sup>80</sup> P. D. Glynn & A. Alexey & C. D. Voinov & P. A. W. Shapiro & P. A. White, « From Data to Decisions: Processing Information, Biases, and Beliefs for Improved Management of Natural Resources and Environments », *Earth's Future*, vol. 5, n° 4, 2017, pp.356-378, <https://doi.org/10.1002/2016ef000487>

<sup>81</sup> M. Lounsbury & M. A. Glynn, « Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources », *Strategic Management Journal*, n° 22, 2001, 22, pp. 545-564, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.188>

<sup>82</sup> R. Greenwood & M. Raynard & F. Kodeih & E. R. Micelotta & M. Lounsbury, « Institutional Complexity and Organizational Responses », *Academy of Management Annals*, vol. 5, 2011, pp. 317-371.

<sup>83</sup> T. Lawrence & R. Suddaby, « Institutions and Institutional Work » in S.Clegg & C. Hardy & W.R. Nord & T. Lawrence (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, Second Edition, Sage, 2006

<sup>84</sup> N. Brunsson, *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Wiley, 1989

<sup>85</sup> P. Bromley & W. W. Powell, « From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World », *Academy of Management Annals*, vol. 6, n° 1, 2017, <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462>

<sup>86</sup> K. Dansou, & A. Langley, « Institutional Work and the Notion of Test », *M@n@gement*, vol. 15, n° 5, 2012, pp. 503 - 527

<sup>87</sup> B. Taupin, « The More Things Change... Institutional Maintenance as Justification Work in the Credit Rating Industry », *M@n@gement*, vol. 15, n° 5, 2012, DOI : 10.3917/mana.155.0529

<sup>88</sup> D. Palmer & K. Smith-Crowe & R. Greenwood, « Cambridge Companion on Organizational Wrongdoing: Key Perspectives and New Directions », Cambridge University Press, 2016, ISBN: 9781316338827, <https://doi.org/10.1017/CBO9781316338827>

<sup>89</sup> F. Dobbin & A. Kalev, « Training Programs and Reporting Systems Won't End Sexual Harassment – Promoting More Women Will », *Harvard Business Review*, 2017

questionnent les programmes de diversité comme étant des cérémonies permettant de proposer des mesures symboliques quant au recrutement du personnel.

M. Bonnafous-Boucher<sup>90</sup> rappelle les différentes références 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 Max Weber<sup>91</sup> ou encore la « convention » de L. Boltanski & L. Thévenot<sup>92</sup>), 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 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 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. Douglas<sup>93</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* ». 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. Rowan<sup>94</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 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.

---

<sup>90</sup> M. Bonnafous-Boucher, « Des catégories du gouvernement à celles de la gouvernance », *Papier de travail*, CNAM, 2004

<sup>91</sup> M. Weber, *op. cit.*

<sup>92</sup> L. Boltanski & L. Thévenot, *Les économies de la grandeur*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1991

<sup>93</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>94</sup> J. Meyer & B. Rowan, *op. cit.*

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).

C. Castoriadis parle de l'institution comme d'un phénomène ayant une dimension sociale conduisant à une hétéronomie instituée<sup>95</sup>. A ses yeux, le rapport aux institutions peut être considéré 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* »<sup>96</sup>. 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.

M. Hauriou<sup>97</sup> 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 et en contestant que l'Etat puisse être l'unique source du droit

---

<sup>95</sup> C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, collection « points – essais », n° 383, Paris, 1999, p. 163

<sup>96</sup> C. Castoriadis, *op. cit.*, p. 198

<sup>97</sup> 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

Yvon PESQUEUX

correspondant. V. Tournay<sup>98</sup> signale 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 parler d'institutionnalisation au travers d'une tension entre l'Etat et d'autres corps sociaux venant 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<sup>e</sup> siècle.

F. Dubet<sup>99</sup> 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>100</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 lui était conféré, emprise des logiques organisationnelles, affaiblissement 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 ».

H. Draelants & C. Maroy<sup>101</sup> rappellent la trilogie de F. Dubet<sup>102</sup> quant à la définition de l'institution qui distingue trois significations : l'institution comme synonyme d'organisation, l'institution comme terme générique recouvrant les institutions politiques (la vision classique des sciences politiques) et, dans la logique de Durkheim, l'institution comme fait social stabilisé (l'école, la justice, l'église, etc.). Il notent aussi, pour ce qui concerne l'institutionnalisme, l'institutionnalisme historique (l'institution est la référence centrale de la régulation et le poids des règles normatives avec la mise en avant de la notion de convenance - *appropriateness*), l'institutionnalisme de la théorie des organisations ou institutionnalisme sociologique (un individu est marqué par les représentations de son environnement de même que les organisations doivent s'adapter aux attentes institutionnelles) et l'institutionnalisme du choix rationnel (avec le débat « *homo sociologicus* – *homo economicus* » et la critique des modèles de l'acteur rationnel). C'est l'autonomie de l'institution qui fonde sa substance avec la mise en avant de la dépendance de sentier (*path dependance*) sachant qu'il y a à la fois de la contrainte

---

<sup>98</sup> 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

<sup>99</sup> F. Dubet, *Le déclin de l'institution*, Seuil, collection « L'épreuve des faits », Paris, 2002

<sup>100</sup> F. Dubet, *op. cit.*, p. 13

<sup>101</sup> H. Draelants & C. Maroy, « Changement institutionnel et politiques publiques – Revue de la littérature », *Cahiers Know&Pol*, Paris, 2007

<sup>102</sup> F. Dubet, *op. cit.*

et de l'*empowerment*<sup>103</sup>). C'est cette tension qui fonde le « bricolage institutionnel »<sup>104</sup> et qui ouvre la question des fondements du changement institutionnel (cf. Le travail institutionnel<sup>105</sup>) où l'on retrouve la référence à l'entrepreneur institutionnel et au processus de traduction<sup>106</sup>. C'est aussi ce processus qui fonde le mimétisme institutionnel). L'institution relève donc des « évidences partagées » (*taken-for-grantedness*).

R. Greenwood & C. R. Hinings mettent en avant l'interrelation entre changement institutionnel radical et changement organisationnel de leurs entités<sup>107</sup> en argumentant sur le fait que les approches institutionnelles font l'impasse sur les forces de changement internes à l'organisation, ce qui ne permet pas de comprendre pourquoi une institution (ou une de ses parties) change alors que d'autres ne changent pas. Leur modèle repose sur la mise en avant du contexte institutionnel de l'action (de substance organisationnelle). Il y est question de différences de degrés d'insatisfaction et d'implication selon les domaines de l'institution conduisant aux situations types suivantes : le *statu quo*, l'indifférence, la concurrence en termes d'adhésion, leur modification.

S. Fernandez & H. G. Rainey<sup>108</sup> mettent en avant la référence à huit facteurs d'une conduite de changement dans le secteur public : sa justification, l'existence d'une planification, la mobilisation de soutiens afin de faire face aux résistances, l'engagement du management supérieur, la référence à des soutiens externes, l'affectation de ressources, l'institutionnalisation du changement, la vérification que la compréhension du changement est acquise.

G. Lapassade<sup>109</sup> propose une fresque marquant l'évolution du sens du concept d'institution. Il signale ainsi qu'au temps de K. 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

---

<sup>103</sup> R. L. Jepperson, « Institutions, Institutions Effects, and Institutionnalism », in W. W. Powell & R. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991

<sup>104</sup> S. J. Ball, « Big Policies / Small World : an Introduction to International Perspectives in Education Policy », *Comparative Education*, vol. 34, n° 2, 1998, pp. 119-130

<sup>105</sup> B. Leca & R. Suddaby, « Institutions and Institutional Work », in S. Clegg & C. Hardy & T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (2° ed.), Sage, Londres, 2006, pp. 215-254 - T. B. Lawrence & R. Suddaby & B. Leca (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press, 2009

<sup>106</sup> J. L. Campbell, *Institutional Change and Globalization*, Princeton University Press, 2004

<sup>107</sup> R. Greenwood & C. R. Hinings, « Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, 1996, pp. 1022-105

<sup>108</sup> S. Fernandez & H. G. Rainey, « Managing Successful Organizational Change in the Public Sector », *Public Administration Review*, vol. 66, n° 2, 2006, pp. 168-176

<sup>109</sup> G. Lapassade, *op. cit.*, pp. 167-168

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. Hatchuel<sup>110</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, par exemple, celles qui sont spécifiques 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).

M. C. Suchman<sup>111</sup> 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). La figure de l'« entrepreneur institutionnel »<sup>112</sup> est considérée comme étant à même d'initier le processus de changement institutionnel considéré 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 désinstitutionnalisation<sup>113</sup>. 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.

---

<sup>110</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

<sup>111</sup> M. C. Suchman, *op. cit.*

<sup>112</sup> 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

<sup>113</sup> C. Oliver, *op. cit.*

Les sciences de gestion 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.

## **Pour une critique de la convocation du néo-institutionnalisme en sciences de gestion – 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 de gestion 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- » 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>114</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 conceptuels, 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

---

<sup>114</sup> I. Huault (Ed.), *Institutions et gestion*, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2004  
Yvon PESQUEUX

(publiques) 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. Oliver<sup>115</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.

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 une institution). K. Thelen<sup>116</sup> 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. Boyer<sup>117</sup> 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. Hinings<sup>118</sup> 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

---

<sup>115</sup> C. Oliver, *op. cit.*

<sup>116</sup> K. Thelen, *How Institutions Evolve ? The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan*, Cambridge University Press (USA), 2004

<sup>117</sup> 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/>

<sup>118</sup> 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

technique et politique des nouvelles données institutionnelles) et la ré-institutionnalisation. Ce modèle est largement redevable de la trilogie proposée par K. Lewin<sup>119</sup> (gel, dégel, regel) rapprochant alors ce modèle de celui du changement organisationnel. Pour sa part, J. L. Campbell<sup>120</sup> s'intéresse aux « mécanismes » du changement institutionnel en ajoutant à la notion d'isomorphisme institutionnel (P. J. Di Maggio & W. W. Powell<sup>121</sup>) et à celle de dépendance au sentier (*path dependence* – les choix du présent se font relativement à l'héritage institutionnel qui peut être conçu de façon aussi bien positive, le passé constituant alors une ressource que de façon négative, le passé constituant alors une source de résistance) de D. G. North<sup>122</sup>, 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. Meyer<sup>123</sup> (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. P. Koleva<sup>124</sup> propose d'associer à la notion de *path dependancy* celle de « *path shifting* » qui met l'accent sur des dynamiques évolutionnistes. Mais n'oublions pas, dans le même registre, l'isonymie et l'isopraxis<sup>125</sup>.

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*<sup>126</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 qu'un agent institutionnel 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 institutionnelle<sup>127</sup> parlent de falsification dont les formes (dénis, forclusion, détournement, pratique du

<sup>119</sup> K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York, 1951

<sup>120</sup> J. L. Campbell, *Institutional Change and Globalization*, Princeton University Press, 2004

<sup>121</sup> <sup>121</sup> 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

<sup>122</sup> D. G. North, *op. cit.*

<sup>123</sup> 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

<sup>124</sup> P. Koleva, « Enterprise Restructuring in Transition Economies and its Determinants: the Case of Bulgaria », *East-West Journal of Economics and Business*, vol.6, n°1, 2003, pp. 241-262.

<sup>125</sup> G. Erlingsdottir & K. Lindberg, « Isomorphism, Isopraxis and Isonymism - Complementary or Competing Processes? », *Working Paper Series 2005/4*, Lund University, Institute of Economic Research.

<sup>126</sup> M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977

<sup>127</sup> R Hess & M. Authier, *L'analyse institutionnelle*, PUF, collection « l'éducateur », Paris, 1994

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 institutionnels 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 la limite de la 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 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 ? 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 de gestion

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, conservation	Opportunisme, efficience
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

#### 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	Référence à une stratégie
<i>Business in <u>society</u></i>	<i><u>Business</u> and society</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)	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 *compliance* et l'*explanation* de l'*accountability*)

Raisonnement en « qualification » dans une logique de protection

Raisonnement en « compétences » dans de mise en fragilité

Rémunération « codifiée »

Rémunération négociée

## Conclusion sur les rapports « organisation – institution »

Appliquée aux organisations, l'institutionnalisation peut être définie comme<sup>128</sup> opérant sur le plan des mentalités (comme par exemple avec les représentations du rôle de l'entreprise et de ses liens avec la société), celui des discours (comme par exemple avec la manière de parler de la responsabilité sociale de l'entreprise), celui des pratiques (comme par exemple celles qui sont spécifiques à la responsabilité sociale de l'entreprise) et des institutions (celles qui participent à la formation des managers, celles qui font émerger et celles qui légitiment comme, par exemple, pour les normes de la responsabilité sociale de l'entreprise) et celui des savoirs (comme, par exemple, sur la compréhension de la responsabilité sociale de l'entreprise).

Les sciences de gestion tendent à stabiliser une notion « incertaine » en renvoyant à une utopie organisationnelle construite sur le mythe du « vivre dedans » en lieu et place du « vivre dans et avec ».

## Focus sur isonymie, isopraxis et la prise en compte du rôle des agents et de l'hétérogénéité des pratiques

G. Erlingsdottir, K. Lindberg<sup>129</sup>, K. Sahlin, chercheurs scandinaves, s'inspirent des travaux issus de la tradition néo-institutionnaliste américaine mais aussi des travaux publiés à la même époque dans des revues telles que l'*Academy of Management Review*, notamment de ceux de J. G. March, P. L. Berger & T. Luckmann<sup>130</sup> mais également de B. Latour, M. Callon et Knorr-Cetina sur la science et les technologies<sup>131</sup>. Cette « école scandinave » s'intéresse à la dynamique des formes organisationnelles et à la circulation des idées. Elle souligne qu'en circulant, les idées ne restent pas inchangées mais sont traduites, transformées et que, de ce fait, elles n'aboutissent pas seulement à l'homogénéisation d'un champ organisationnel mais également à rendre celui-ci

---

<sup>128</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 – Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2000

<sup>129</sup> G. Erlingsdottir & K. Lindberg, *op. cit.*

<sup>130</sup> P. L. Berger & T. Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise*, London, Penguin, 1967 (*La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin, 1986)

<sup>131</sup> K. Sahlin & L. Wedlin, « Circulating Ideas : Imitation, Translation and Editing » in R. Greenwood & C. Oliver & K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 2008

hétérogène.

G. Erlingsdottir & K. Lindberg analysent le processus d'institutionnalisation de trois concepts managériaux (l'assurance qualité, l'accréditation et la chaîne de soins) au sein du secteur suédois de la santé entre 1994 et 1999. Ils montrent que les processus d'institutionnalisation de ces trois concepts ne poursuivent pas les mêmes logiques de traduction. Pour l'assurance qualité, le résultat du processus d'institutionnalisation auprès des hôpitaux suédois est l'isonymie (c'est à dire que les hôpitaux utilisent le même concept d'assurance qualité), le polymorphisme (l'assurance qualité prend différentes formes en fonction des établissements hospitaliers, les procédures ne sont pas homogènes) et le polypraxisme (les pratiques liées à l'assurance qualité sont hétérogènes en fonction des établissements hospitaliers). Dans le cas de l'accréditation des laboratoires médicaux, le résultat du processus d'institutionnalisation est l'isonymie, l'isomorphisme et l'isopraxis et dans le cas de la chaîne de soins, le résultat est le polynymisme, l'isomorphisme et l'isopraxis.

L'isonymie signifie des noms identiques, l'isomorphisme (des formes similaires) et l'isopraxis (des pratiques identiques). Ces concepts ne sont pas forcément liés. L'isonymie n'implique pas forcément l'isomorphisme et l'isopraxis et inversement.

Dans cette perspective, l'institutionnalisation devient un processus actif dans lequel les organisations ont un rôle important. Le résultat du processus d'institutionnalisation d'un modèle ne se traduit pas forcément en isonymie, isomorphisme et isopraxis. Par conséquent l'institutionnalisation n'aboutit pas nécessairement à l'homogénéisation d'un champ, elle peut au contraire induire diversité et hétérogénéité aux différents niveaux d'un champ organisationnel c'est-à-dire noms, formes organisationnelles et pratiques.

## **Focus sur la conception institutionnaliste de J. R. Commons**

La conception institutionnaliste de J. R. Commons articule institution et organisation au nom de leur proximité :

- Les notions d'institution et d'organisation sont indissociables comme les deux faces d'une même pièce où la structure organisationnelle porte l'exigence d'efficacité et l'institution celle de légitimité).
- L'institution surplombe l'organisation au regard du concept de *going concern* (action collective liée à la participation collective de tous les agents à l'œuvre dans une institution donnée et à l'articulation des différentes entités institutionnelles par référence à un but commun) dans la mesure où l'institution, pour « être » doit fonctionner et dans la mesure où l'action collective prime sur l'action individuelle au regard de la hiérarchie « ordre public - ordre privé », l'Etat étant l'institution ultime venant garantir les droits et les devoirs des agents et des autres institutions.

Le concept de *going concern* envisage l'institution comme étant sous-tendue par un processus d'institutionnalisation au regard de trois aspects : deux premiers aspects constitutifs des organisations (pour exister, l'organisation doit d'abord être instituée c'est-à-dire avoir une existence juridique et posséder des règles de fonctionnement), le troisième aspect en est la permanence dans le temps).

## Focus sur J. W. Meyer & B. Rowan, dans leur article de 1977, « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony »<sup>132</sup>

Pour eux, tous produits, services, techniques, politiques et programmes fonctionnent comme de puissants mythes adoptés par de nombreuses organisations du fait de leur environnement institutionnel plutôt que par les besoins de leurs activités propres.

De ce point de départ, leur réflexion se déploie en quatre étapes.

- Dans la première partie, ils décrivent les théories des origines des structures formelles et du principal problème que ces théories rencontrent.

Dans la deuxième partie, ils discutent d'une source alternative de structures formelles : les mythes intégrés dans un cadre institutionnel.

- Dans la troisième partie, ils argumentent que les organisations influencées par les environnements institutionnalisés présentent un écart entre leurs structures formelles et leurs activités courantes.

- Dans la dernière partie, ils abordent les pistes de recherche qu'ouvre leur article.

L'isomorphisme d'une organisation est d'autant plus grand que son succès dépend de sa conformité.

La principale conséquence du texte de J. W. Meyer & B. Rowan est le renouveau de l'institutionnalisme qui conduira à la création d'un nouveau courant qui qualifié de néo-institutionnalisme et qui souligne, entre autres, la mise en évidence de structures formelles isomorphes dans les organisations et l'explication par le mythe de la mise en place de ces structures formelles. En adoptant une structure formelle qui respecte les prescriptions des mythes de l'environnement institutionnel, une organisation démontre qu'elle agit sur des objectifs collectivement évalués de manière appropriée et, de ce fait, a accès à plus de ressources et augmente ainsi ses chances de survie.

## Focus sur la notion de « travail institutionnel »

La notion de « travail institutionnel » été introduite pour caractériser « *les activités délibérées menées par des individus ou des organisations visant à créer, maintenir ou transformer les institutions* » (T. B. Lawrence & R. Suddaby<sup>133</sup>). A la différence du caractère individualiste de l'entrepreneur institutionnel, ils mettent en avant le caractère émergent des processus institutionnels. Ils à établir comment l'évolution des institutions est le résultat d'interactions complexes entre des agents ayant des intérêts à la fois contradictoires et complémentaires, ce qui vaut également pour les logiques institutionnelles.

Cette perspective est née du courant de la sociologie de la pratique et des travaux des auteurs du néo-institutionnalisme en mettant en avant le rôle de l'agence comme facteur

---

<sup>132</sup> J. W. Meyer & B. Rowan, « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, 1977, pp. 340-363

<sup>133</sup> T. B. Lawrence & R. Suddaby, « Institutions and Institutional Work » in S. Clegg & C. Hardy & T. B. Lawrence & W. R. North, *The Sage Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, Londres, pp. 215-254.

explicatif des comportements organisationnels. Elle met en exergue les compétences pratiques des agents et leur créativité pour imposer leur façon de faire dans le champ institutionnel.

Trois grandes catégories de travaux institutionnels sont mises en avant : la création, le maintien, et la transformation de logiques institutionnelles (T. B. Lawrence & R. Suddaby). Le travail de création s'appuie sur les activités de définition, d'acquisition, de construction d'identité, de changement des associations professionnelles, de changement de réseaux normatifs, d'imitation, de théorisation, d'éducation (*advocacy, defining, vesting, constructing identities, changing normative associations, changing normative networks, mimicry, theorizing, educating*) et donc de *lobbying*. Le travail de maintien s'appuie sur les activités de facilitation, des jeux politiques, d'alerte, de valorisation et de diabolisation, de construction des mythes, d'encastrement et de routinisation (*enabling work, policing, deterring, valourizing and demonizing, mythologizing, embedding and routinizing*). La transformation se produit par absence de sanctions, effacement des fondations morales et du mépris des présomptions et croyances (*disconnecting sanctions, disassociating moral foundations, undermining assumptions and belief*).

### Les principales formes de travail institutionnel

Formes	Actions
Créer des institutions	Plaider en faveur du projet
	Définir
	Motiver
	Construire des identités
	Changer les associations normatives
	Construire des réseaux d'acteurs sanctionnant le non-respect de l'institution
	Coupler les nouvelles pratiques avec d'anciennes
	Elaborer et théoriser les relations de cause à effet
	Fournir aux acteurs les connaissances et les compétences nécessaires pour s'appropriier l'institution
Maintenir des institutions	Créer des règles pour soutenir les institutions
	Maintenir l'ordre par le contrôle
	Dissuader
	Valoriser et diaboliser
	Création de mythes autour de l'origine et de l'histoire de l'institution
Encastrent et rendre routinier	
Déstabiliser des institutions	Déconnecter sanctions et pratiques
	Dissocier les pratiques de leurs fondements moraux
	Remettre en cause les présupposés et les croyances

T. B. Lawrence & R. Suddaby, « Institutions and institutional work », in S. R. Clegg & C. Hardy, & T. B. Lawrence (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (2<sup>nd</sup> edition, pp. 215) Sage, Londres, 2006

## Focus sur la théorie communicative de l'institution (*communicative institutionalism*)<sup>134</sup>

Cette théorie part du constat de l'importance accordée à la dimension cognitive dans les approches néo-institutionnalistes, importance conduisant à considérer l'institution comme l'agrégation d'individus. La communication repose sur un ensemble de discours, de gestes, de textes, etc. considérés au-delà de l'expression ou de la représentation des réflexions propres aux individus ou d'une intention collective. Cette théorie effectue un tressage entre le corpus des théories de la cognition sociale, celles de la linguistique et des effets des médias dans la communication au regard de concepts tels que l'analyse des discours et des audiences, des genres de communication, etc. dans le but d'en mettre en évidence leur importance dans la genèse des institutions. La communication est considérée comme constitutive de la conduite au regard d'une capacité cognitive à traiter de l'information compte tenu du lien social. On retrouve ici les attendus des approches de la performativité du langage et des institutions (l'institutionnalisme rhétorique – *rethorical institutionalism*) qui repose sur l'hypothèse que la reconnaissance collective fondant l'institution ne préexiste pas mais qu'elle est produite de façon continue. Cette théorie considère le langage comme possédant une dimension performative où certains agents peuvent être qualifiés de *speakers* et d'autres de *listeners*, la rencontre des deux constituant une activité conjointe. Des aspects tels que l'ambiguïté, l'indétermination, l'hétérogénéité entrent en ligne de compte dans les interactions. Il y est donc question d'interactivité, le changement institutionnel résultant à la fois de micro- et de macro-interactions (un modèle multi-niveaux- cf. les niveaux dont il était question plus haut). Au regard des genres et des modes de communication, cette théorie met en avant les notions de *framing* (modalités de connexion entre les différents niveaux – micro, méso et macro), de rhétorique & discours et logiques (comme éléments constitutifs des tensions « institutionnalisation – désinstitutionnalisation - réinstitutionnalisation » et quant à la manière dont les logiques des arguments se modifient) et de catégorisation qui se caractérise par l'existence de classes de langage et de savoirs, une catégorie débouchant sur une *compression*, c'est-à-dire la réduction d'une catégorie à des traits archétypiques. C'est la constitution d'une catégorie est enjeu d'institutionnalisation.

## Focus sur le changement institutionnel incrémental et le modèle des « logiques institutionnelles »

Le terme de « logique institutionnelle » a été introduit en 1985 par R. R. Alford & R. Friedland<sup>135</sup> pour décrire les pratiques et croyances contradictoires qui existent dans les institutions du fait des interrelations entre les niveaux individuels, organisationnels et social en mettant l'accent sur les ressources symboliques et les contradictions entre institutions.

Deux courants se distinguent dans les études sur les logiques institutionnelles : une approche qui considère le changement institutionnel comme une période de transition

---

<sup>134</sup> J. P. Cornelissen Vu & R. Durand & P. C. Fiss & J. C. Lammers & E. Vaara, « Introduction to Special Topic Forum Putting Communication Front and Center Institutional Theory and Analysis », *Academy of Management Review*, vol. 40, n° 1, 2015, pp. 10–27. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2014.0381>

<sup>135</sup> R. R. Alford & R. Friedland, *Powers of Theory : Capitalism, the State, and Democracy*, Cambridge University Press, 1985

entre des périodes de stabilité relative à une logique dominante et une approche qui considère que l'environnement institutionnel est fragmenté et contesté. Des logiques différentes coexistent, sources de contradictions, de conflits et d'hétérogénéité dans les pratiques et dans les croyances. Le changement institutionnel est alors considéré comme étant continu.

## **Focus sur le changement institutionnel et les approches en survie institutionnelle (dépendance de sentier) et apprentissage**

La survie institutionnelle est associée à des éléments de transformation institutionnelle qui maintiennent l'institution en compatibilité avec un contexte évolutif au regard de tensions quant au changement institutionnel : (spontané *versus* induit, *top-down* imposé par le sommet *versus* *bottom-up* impulsé par le bas, informel *versus* formel).

P. Hall<sup>136</sup> distingue trois formes de changement, correspondant aux trois composantes des politiques publiques : les objectifs, les instruments et le niveau d'utilisation des instruments. A partir de cette distinction, il constate que les logiques d'apprentissage permettent d'expliquer les ajustements instrumentaux effectués par les experts et fonctionnaires en fonction des leçons qu'ils tirent du passé.

## **Focus sur l'hypocrisie organisationnelle**

Les contradictions sont quotidiennes dans les organisations<sup>137</sup> : par exemple, une organisation peut mettre en place une politique de concertation concernant les décisions organisationnelles importantes auprès des employés, mais cela ne signifie pas que les décisions vont être influencées par cette consultation. Ou encore, les budgets sont préparés puis votés, mais pas suivis, etc. L'hypocrisie peut être définie comme étant un mensonge conscient.

L'hypocrisie organisationnelle consiste à consciemment embellir des situations. La notion a été avancée par N. Brunsson dans un livre publié en 1989, dont une seconde édition, révisée, a été republiée en 2003. Structurellement, les organisations sont poussées à rechercher une cohérence entre leurs actes et les discours. L'hypocrisie est donc volontaire, elle permet de masquer les tares organisationnelles, la procrastination pouvant être un accélérateur des causes structurelles. A ce titre, il est possible de rapprocher cette thèse de celle du « modèle de la poubelle »<sup>138</sup>.

L'hypocrisie organisationnelle naît des contradictions inhérentes à la vie organisationnelle avec :

- Les contradictions interindividuelles : dans les organisations, il est admis que le compromis, quitte à céder sur quelques points, est la solution la plus satisfaisante pour la stabilité des relations. Or, pour N. Brunsson, trouver un compromis n'est

---

<sup>136</sup> P. Hall, « Policy Paradigm, Social Learning and the State, the Case of Economic Policy in Britain », *Comparative Politics*, 1993, pp. 275-296.

<sup>137</sup> N. Brunsson, *The organization of Hypocrisy : Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press, 2003.

<sup>138</sup> M. D. Cohen & J. G. March & J. P. Olsen, « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, March 1972

pas une solution puisqu'il ne satisfait personne. Il propose alors une hypothèse alternative qui est l'hypocrisie. L'hypocrisie comble les demandes d'une première coalition par les discours, les souhaits d'une seconde coalition par les décisions, et enfin les désirs d'une troisième par l'action. Ainsi dans une certaine mesure, l'hypocrisie contente trois demandes contradictoires de trois coalitions différentes ;

- Les contradictions entre les idées et les actions : les idées ne coûtent pas cher, d'autant que le temps fait souvent défaut pour les mettre en œuvre et que les décisions sont une forme d'exercice du pouvoir et donc formulées comme telles. L'hypocrisie organisationnelle se sert par conséquent des idées et des discours, utilisés pour stabiliser les contradictions entre l'image projetée par l'organisation et les actions mises en œuvre. Si les buts des décisions diffèrent de ceux des actions, il en résulte une certaine friction. Soit la direction privilégie la rationalité décisionnelle, soit la rationalité de l'action. Pour N. Brunsson, par différence avec la théorie normative de la décision, la volonté d'être rationnel tend à freiner voire à empêcher l'action. La décision n'est pas une fin en soi, ce qui compte c'est sa traduction en action.

Selon lui, deux sphères coexistent au sein de toute organisation : celle de l'organisation de l'action qui possède une fonction pragmatique en coordonnant les actions informelles et celle de la substance politique de l'organisation qui crée de la légitimité vis-à-vis de l'environnement extérieur. Le maintien du couplage entre les deux sphères est possible *via* l'hypocrisie organisationnelle qui permet à chacune de conserver sa place sans gêner l'autre. La légitimité de l'organisation est préservée à la fois en son sein et aux yeux de son environnement. Cette hypocrisie crée de l'ambiguïté qui permet de contenter les intérêts des différents groupes présents « dans » et « hors » de l'organisation quant à l'interprétation des décisions en leur faveur.

L'hypocrisie organisationnelle est souvent dénoncée et rattachée à l'immoralité ou au mensonge. Or, N. Brunsson souligne les bienfaits de l'hypocrisie car elle concerne les contradictions entre les discours, les décisions et les actions en étant en même temps un mode de gestion de ces mêmes contradictions. Elle permet, du côté de la sphère de l'action, de générer une idéologie mobilisatrice et, du côté de la sphère politique, de satisfaire les exigences d'ordre moral et éthique. Par cette double hypocrisie, interne et externe, la direction peut laisser les pratiques efficaces se développer au sein de l'organisation d'action en les cachant à l'environnement. En revanche, pour que ce management perdure, l'hypocrisie ne doit pas être démasquée sous peine de faire imploser le système de découplage et d'être rejetée par l'environnement, comme on l'a vu avec le *Diesel Gate*.

Avec le temps et avec l'évolution des attentes sociales et environnementales, l'hypocrisie organisationnelle est devenue visible et critiquée. Christensen *et al.* ont souligné l'importance de comprendre comment l'hypocrisie organisationnelle peut influencer la confiance des parties prenantes, en particulier dans le contexte de la durabilité. Selon eux, lorsque les organisations prétendent publiquement adopter des pratiques durables mais échouent à mettre en œuvre ces pratiques de manière cohérente, cela peut sérieusement éroder la confiance des consommateurs, des investisseurs et d'autres parties prenantes. Cette érosion de la confiance peut avoir des conséquences à long terme sur la réputation et la viabilité financière d'une organisation.

L'hypocrisie organisationnelle n'est pas seulement un écart entre la parole et l'action, c'est aussi le reflet de tensions auxquelles sont confrontées les organisations. Il est donc essentiel de reconnaître et d'aborder cette hypocrisie, car elle peut avoir des conséquences profondes sur la légitimité et le succès à long terme.

N. Brunsson, N. (1993), « The necessary hypocrisy », *International Executive*, Vol. 35, n° 1, 1993, pp. 1-9.

N. Brunsson, « Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternatives to control », in S. B. Bacharach & P. Gagliardi & B. Mundell. (Eds.), *Studies of Organizations in the European Tradition*, Greenwich University Press, 1995.

N. Brunsson, *The organization of hypocrisy*, Copenhagen Business School Press, 2002.

N. Brunsson, *Mechanisms of hope: Maintaining the dream of rational organization*, Copenhagen Business School Press, 2006.

N. Brunsson, *The consequences of decision-making*, New York, Oxford University Press, 2007.

N. Brunsson & J.-P. Olsen, *Organizing organizations*, Oslo, Fagbokforlaget, 1998.

L. T. Christensen & M. Mette & O. Thyssen, « The polyphony of Corporate Social Responsibility: deconstructing transparency and accountability and opening for identity and hypocrisy », in G. Cheney & S. May & D. Munshi. (Eds.), *Handbook of Communication Ethics*, Taylor & Francis, 2010, pp. 457-474.