



Institution et organisation

Yvon PESQUEUX

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

C.N.A.M.

292 rue Saint Martin

75 141 PARIS Cédex 03

France

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

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

e-mail pesqueux@cnam.fr

site web www.cnam.fr/lipsor

Résumé

La comptabilité (au sens large de comptabilité financière et des procédures d'audit associées aussi bien que de comptabilité de gestion et des procédures de contrôle associées) se situe entre objet d'institutionnalisation et cadre institutionnel, y compris dans leur extension en termes de gouvernance. Cette situation ambiguë est liée à la définition vague de l'institution et à son positionnement encore plus problématique par rapport à l'organisation. 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 à la comptabilité, au contrôle et à l'audit.. Les « sciences des organisations » reposent ainsi sur le postulat implicite du continuum « individu – groupe – communauté - entreprise – organisation – institutions – Etat - société » dont on réduirait l'ensemble à un fragment, l'organisation, fragment considéré comme significatif, comptabilité, contrôle et audit participant d'ailleurs de façon majeure à ce travail de légitimation de la fragmentation. Ce travail de mise en regard de l'institution et de l'organisation est effectué sur la base de l'argumentation suivante : un état des lieux du courant institutionnaliste, une critique de la convocation du néo-institutionnalisme en « sciences des organisations », une mise à l'épreuve de la fragilité de la distinction « institution – organisation » au travers de l'analyse de la situation trouble des O.N.G. (Organisations non gouvernementales), le constat de l'impossibilité de fonder institutionnellement l'organisation, l'analyse de la singularité des rapports « individu – organisation », le questionnement du continuum « individu – groupe – communauté - entreprise – organisation – institution – Etat – société », l'organisation vue comme un champ spécifique et singulier à vocation expansionniste et la question de savoir si définir l'organisation est vraiment une impossibilité.

Mots clés

Désinstitutionnalisation, Institution, Institutionnalisation, Néo-institutionnalisme, Organisation, Organisation non gouvernementale

Institution et organisation

1. INTRODUCTION

La comptabilité (au sens large de comptabilité financière et des procédures d'audit associées aussi bien que de comptabilité de gestion et des procédures de contrôle associées) se situe entre objet d'institutionnalisation et cadre institutionnel, y compris dans leur extension en termes de gouvernance. Cette situation ambiguë est liée à la définition vague de l'institution et à son positionnement encore plus problématique par rapport à l'organisation. 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 à la comptabilité, au contrôle et à l'audit.

Rappelons, de façon liminaire, qu'il en va aujourd'hui de même dans les deux domaines qui confondent, au gré des besoins, « institution » (comprendre les institutions instituées) et « institutionnalisation » (comprendre les modalités instituantes) 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 l'omniscience attribuée à leurs appareils (en particulier à leurs appareils de direction où l'on retrouve donc la question de la gouvernance), l'évaluation se situant toujours « en contexte ».

Par ailleurs, les « sciences des organisations » conduisent vers la définition d'un champ « autonome » de l'organisation et, au nom de l'efficacité, vers la reconnaissance de l'existence d'un sens « donné » quant à leur fonctionnement. A ce titre, il en va des organisations et des « sciences des organisations » comme du travail et des « sciences du travail ». C'est l'objet (l'organisation ici) qui en constitue l'essence. Remarquons d'ailleurs qu'avec l'organisation scientifique du travail, il est bien question de replier le travail sur l'organisation. Il est donc intéressant de souligner que cela répond aux perspectives gestionnaires et aux fondements de la théorie des organisations dans une logique à la fois réductionniste (en isolant cette entité que l'on va qualifier d'organisation pour mieux l'analyser et la comprendre) et prescriptive (pour « améliorer » son fonctionnement). Il en ira généralement de même avec l'usage qui sera fait ici de l'institution.

Les « sciences des organisations » reposent ainsi sur le postulat implicite du continuum « individu – groupe – communauté - entreprise – organisation – institutions – Etat - société » dont on réduirait l'ensemble à un fragment, l'organisation, fragment considéré comme

significatif, comptabilité, contrôle et audit participant d'ailleurs de façon majeure à ce travail de légitimation de la fragmentation.

L'entreprise (et ses catégories) serait l'organisation de référence et la « science des organisations » serait également susceptible 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, tout comme les institutions pourraient être considérées comme offrant un cadre de compréhension des organisations. 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 l'on parle alors de « désinstitutionnalisation des institutions » au regard d'une « institutionnalisation des organisations » et c'est bien à cela que participent comptabilité, contrôle et audit. C'est ce que souligne d'ailleurs P. Romelaer¹ dans « Le gouvernement d'un pays comme métaphore du gouvernement d'une entreprise » quand il commente l'ouvrage de J. G. March & J. P. Olsen² qui distinguent une « approche agrégative » d'une « approche intégrative ». Dans « l'approche agrégative », les institutions ont pour fonction l'allocation optimale des ressources pour satisfaire les intérêts différents et potentiellement divergents des coalitions et autres « parties prenantes ». Ces institutions réagissent à court terme aux forces du présent. Elles ont peu le sens du passé et peu le sens de l'avenir et mettent en avant la figure de « l'entrepreneur politique ». Dans « l'approche intégrative », les institutions ont pour fonction la création d'une communauté dont les membres se reconnaissent des valeurs partagées et internalisées (ces institutions s'appuient fortement sur l'interprétation du passé et sur une vision d'avenir « enracinée »). La « réalité » institutionnelle se situe bien sûr en mélange et alternance des deux, mais la managérialisation de la société tend bien à privilégier la première approche sur la seconde.

On rappelle que l'acception donnée ici à l'institution est caractérisée par le fait qu'elle se définit comme ce qui participe à la réalisation du « bien commun » (comme dans le cas d'un hôpital) alors que l'organisation consiste à réaliser des objectifs spécifiques dans le contexte de l'efficience (comme dans les entreprises), mettant ainsi l'accent sur des éléments tels que la hiérarchie, la coordination et la cohésion. C'est à cela que nous invite d'ailleurs H. Mintzberg dans *Voyage au centre des organisations*³. Les « sciences des organisations » conduisent ainsi à une réification de l'organisation dans une dimension a-historique, réductrice aussi bien de la diversité « formelle » des organisations que de leur nature

¹ P. Romelaer, « Le gouvernement d'un pays comme métaphore du gouvernement d'une entreprise », in I. Huault (Ed.), *Institutions et gestion*, Vuibert, collection « FNEGE », Paris, 2004

² J. G. March & J. P. Olsen, *Rediscovering Institutions : The Organizational Basis of Politics*, Free Press & MacMillan, New-York, 1989

³ H. Mintzberg, *Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1999

institutionnelle et politique. Il n'y aurait pas autre chose que des organisations ! Faire des organisations des entités objectives repose bien sur l'idée de les limiter aux entreprises ou de prendre celles-ci comme référentiel malgré leur diversité de forme. Il n'est pourtant pas si facile de trouver quelque chose de commun entre la « Très Petite Entreprise », extension de la personne, la Petite et Moyenne Entreprise, la « grande » entreprise et l'entreprise multinationale. En même temps, 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 s'intéresse à une vue très particulière de leur fonctionnement) lorsque l'on parle de l'ONU avec ce qui précède. Il en va de même des ONG (organisations non gouvernementales).

Il s'agit alors de parler d'un monde où les sociétés se dissoudraient dans les organisations qui les constituent et dont les catégories justificatives se référant aussi à l'institution permettraient ainsi de « penser » la société en même temps. 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. 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* »⁴. 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*⁵, la mise en œuvre d'un contre-pouvoir mondial s'effectue bien, à ses yeux, dans une opposition entre institutions et 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* »⁶. Comme le soulignent J. Allouche & I. Huault⁷, « *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* ».

⁴ J. Rojot, « Théorie des organisations » in Y. Simon & P. Joffre, *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 1997, p. 3363

⁵ U. Beck, *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Aubier-Flammarion, Paris, 2003

⁶ U. Beck, *op. cit.*, p. 27

⁷ J. Allouche & I. Huault, « Les ressources humaines : au-delà des instruments, les institutions », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003

Pour J. Bourricaud & R. Boudon, l'institution concerne « toutes les activités régies par des anticipations stables et réciproques »⁸. Pour D. 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 »⁹. Mais quelle est alors la différence avec la culture ?

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

- un état des lieux du courant institutionnaliste,
- une critique de la convocation du néo-institutionnalisme en « sciences des organisations »,
- une mise à l'épreuve de la fragilité de la distinction « institution – organisation » au travers de l'analyse de la situation trouble des ONG (Organisations non gouvernementales),
- le constat de l'impossibilité de fonder institutionnellement l'organisation,
- l'analyse de la singularité des rapports « individu – organisation »,
- le questionnement du continuum « individu – groupe – communauté - entreprise – organisation – institution – Etat – société »,
- l'organisation vue comme un champ spécifique et singulier à vocation expansionniste,
- et la question de savoir si définir l'organisation est vraiment une impossibilité.

2. INSTITUTIONS : UN ETAT DES LIEUX DU COURANT INSTITUTIONNALISTE

Tout en soulignant la nécessaire distinction à opérer entre institutions, institutionnalistes et néo-institutionnalistes, A. Desreumaux¹⁰ reprend et commente la chronologie de W. R. Scott¹¹ 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. Veblen),
 - en sociologie, la tradition de l'analyse des institutions (cf. Durkheim, Weber).
- Les premiers travaux reliant organisation et institutions (années 40) avec :
 - l'organisation considérée comme institution (cf. Selznick),
 - les structures qui légitiment l'existence des organisations (cf. Parsons),

⁸ J. Bourricaud & R. Boudon, *Dictionnaire critique de la sociologie*, article « institution », P.U.F., Paris, 1981

⁹ O. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge (Massachusetts), 1990

¹⁰ A. Desreumaux reprend et commente la « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », in I. Huault (Ed.), *Institutions et gestion*, Vuibert, collection « FNEGE », Paris, 2004

¹¹ W. R. Scott, *Institutions and Organizations*, Sage, Londres, 2001

- l'analyse de la nature de la rationalité dans les organisations (cf. Simon, March, Cyert).
- Les théories néo-institutionnelles (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, Coase, Williamson, North, Nelson & Winter, 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 : Simon, Geertz, Berger & Luckman, Garfinkel, etc., travaux fondateurs : Silverman, Meyer & Rowan, Zucker, DiMaggio & Powell, Meyer & Scott, etc.).

Ces théories sont aujourd'hui souvent mobilisées contre l'individualisme méthodologique de la tradition économique en mettant l'accent sur l'importance des niveaux sociaux, contre l'utilitarisme de la pensée économique néo-institutionnelle en soulignant l'importance de la dimension symbolique tout comme l'importance de la dimension cognitive et du poids des représentations, par rapport à la dimension fonctionnelle et mécaniste de l'organisation (coordination et contrôle), dimension importante dans les perspectives « standard » de la comptabilité, du contrôle et de l'audit.

La perspective néo-institutionnaliste en « sciences des organisations » met l'accent sur la dialogique efficacité économique (au non de la rationalité des acteurs 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. DiMaggio¹² 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) C'est dans ce cas 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, la relation gommant la différence de nature entre les deux et rompant les frontières « intérieur – extérieur ». Dans ce cas, ni les organisations ni les institutions n'ont de « frontières » et le réseau existe alors en quelque sorte « au-delà » des agents. Cette perspective contribue à l'acceptation situationniste de la confiance et autorise le passage du personnalisme au volontarisme managérial contre

¹² (S. Zukin & P. DiMaggio (Eds), *Structures of Capital : The Social Organization of the Economy*, Cambridge, Cambridge University Press)

l'illusion spontanéiste de la micro-économie standard pour la reconnaissance de l'importance du contexte. La légitimité (et non l'omniscience) entre en tension et/ou devient facteur d'efficacité dans le cadre d'une sociologisation du cadre conceptuel, sociologisation opérée contre le fonctionnalisme au nom du poids de la société dans l'institution, donc également sociologisation de l'institution et mise en avant de l'idée de régulation compte tenu d'une part belle faite aux normes « privées ». Il en va ainsi de la comptabilité, du contrôle et de l'audit. On retrouve ici la référence au cadre conceptuel de l'institution de W. R. Scott¹³, cadre qui est en fait dialogique quand il distingue le cadre légal (de contrainte de l'action par les lois et les règlements qui suscite, en miroir, sa contestation libertaire et ultra-libérale) du « tenu pour acquis » (valeurs et normes).

J. Allouche & I. Huault¹⁴ soulignent aussi les conséquences du poids des représentations (conventions et croyances) et du mimétisme. Ces deux aspects conduisent, avec le biais de conformité (pour ne pas dire de conformisme), la confiance excessive dans les experts (tenus pour omniscients), le raisonnement par analogie, l'engrenage, l'escalade et la précipitation sur la réduction de la diversité des formes organisationnelles et institutionnelles.

La perspective néo-institutionnelle permet donc, au-delà du marché et de l'autonomie de l'agent, d'aborder la pluralité des motifs d'actions des agents organisationnels 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 ». Elle se situe 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. Friedberg¹⁵) dans la mesure où la sociologie institutionnaliste « oublie » les acteurs dans une perspective holiste (cf. J. Meyer & B. Rowan¹⁶). Elle offrirait une sorte de théorie institutionnelle de l'environnement organisationnel.

Dans ce corpus, J. Allouche & I. Huault¹⁷ distinguent :

- Les auteurs qui se situent dans la tradition économique comme O. E. Williamson¹⁸ qui fait du capitalisme et du marché le cadre institutionnel et où le marché devient la forme ultime

¹³ W. R. Scott, *Institutions and Organizations* Thousand Oaks, Sage Publications

¹⁴ J. Allouche & I. Huault, « Les ressources humaines, au-delà des instruments, les institutions », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003, pp. 743-754

¹⁵ M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977

¹⁶ J. Meyer & B. Rowan, « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363

¹⁷ J. Allouche & I. Huault, « Les ressources humaines, au-delà des instruments, les institutions », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003, pp. 743-754

¹⁸ O. E. Williamson, *The Economic Institution of Capitalism*, The Free Press, New-Tork, 1985

d'organisation politique et sociale et ceux qui proposent une conception instrumentale des institutions comme R. R. Nelson & S. G. Winter¹⁹.

- Les auteurs qui se situent dans la tradition sociologique et qui font des institutions un moyen de coordination sociale (outre J. Meyer & B. Rowan²⁰, on trouve également, par exemple, P. J. DiMaggio & W. W. Powell²¹).

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.

Pour sa part, M. Bonnafous-Boucher²² rappelle les différentes références suivantes de l'institutionnalisation :

- 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), la problématique de l'institution étant liée à celle de la fondation.
- Instituer est donner des gages de stabilité.
- Instituer est ériger des principes communs à quelque chose (sens dérivé des deux premiers).
- Instituer est organiser une collectivité humaine au regard d'une fin supérieure, une collectivité au sein de laquelle les individus acceptent ou subissent l'existence d'une autorité commune. L'institution est ce qui résulte de la fondation et se caractérise par des modalités juridiques, des compétences au regard d'une mission et des moyens humains, techniques et financiers. C'est en cela qu'elle diffère de l'organisation dont les modalités se trouvent être beaucoup plus contextuelles.
- Mais au sens anthropologique du terme, comme le signale M. Douglas²³, l'institution va bien au-delà dans la mesure où elle constitue « *la réponse conférée au faisceau hétérogène de choses que l'on considère comme éléments d'un même ensemble* ». L'institution apparaît quand on ne se pose plus la question de savoir d'où vient la manifestation visée.
- Instituer, c'est inscrire des formes sociales dans des normes qui leurs préexistent, ce qui permet de les rendre autonomes par rapport aux relations sociales. C'est le cas, par exemple, des relations marchandes dans les représentations dominantes de la société qui leur accorde actuellement une telle importance.

¹⁹ R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachussets, Harvard University Press, 1982

²⁰ outre J. Meyer & B. Rowan, « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363

²¹ P. J. DiMaggio & W. W. Powell, « The Iron-Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160

²² M. Bonnafous-Boucher, « Des catégories du gouvernement à celles de la gouvernance », *Papier de travail*, C.N.A.M., 2004

²³ 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)

- Instituer, c'est l'ensemble des règles autour desquelles les individus ont trouvé des compromis explicites permettant de stabiliser leurs relations comme dans les approches de l'école de la régulation.

L'institution se caractérise par la place accordée à l'omniscience qui, justement, fait de l'objet visé une institution. Il s'agit, en particulier, de la mission qui lui est propre et de la manière de la réaliser dans une perspective où les caractéristiques économiques restent au deuxième plan, comme pour l'hôpital. L'organisation se caractérise par l'importance majeure donnée à l'efficacité de son fonctionnement. L'institution peut se désinstitutionnaliser alors que l'organisation ne se désorganise pas mais change, en devenant une « autre » organisation. L'institutionnalisation ne débouche pas forcément sur l'institution (d'ailleurs tout comme l'*organizing* ne débouche pas forcément sur l'organisation).

L'institutionnalisation de l'organisation peut être définie comme²⁴ 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 de parler de la responsabilité sociale de l'entreprise), celui des pratiques (comme celles qui sont spécifiques à la responsabilité sociale de l'entreprise) et des institutions (comme celles qui participent à la formation des managers, celles qui « font émerger » comme l'ISO et celles qui légitiment comme les différents « regroupements » pour les normes de la responsabilité sociale de l'entreprise) et celui des savoirs (comme sur la compréhension de la responsabilité sociale de l'entreprise).

Les « sciences des organisations » tendent 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).

3. POUR UNE CRITIQUE DE LA CONVOCATION DU NEO-INSTITUTIONNALISME EN « SCIENCES DES ORGANISATIONS »

Tout comme pour l'organisation, l'institution est donc considérée ici comme « objet » à comprendre et comme « forme » sociale donnée. Y a-t-il alors différence de nature ou bien continuum entre les deux « objets » ? Aux « sciences des organisations » correspondraient les « sciences des institutions ». Le néo-institutionnalisme dédouanerait les prescriptions qui conseillent aux organisations de prendre la même forme puisqu'elles agissent dans le cadre des mêmes institutions. L'institutionnalisation des organisations pourrait alors être considérée

²⁴ 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 « F.N.E.G.E. », Paris, 2000

comme la réduction de la diversité des formes et des pratiques. L'institution tend de ce fait à se rapprocher de l'idéologie dans l'idée de « passage en force ».

L'institution peut-elle être considérée comme « l'arrière plan » de l'organisation qui serait alors « l'avant-plan » ? Les institutions « agiraient » au service de l'institutionnalisation de l'organisation. L'institution servirait alors *in fine* de théorie de l'environnement organisationnel dans une hiérarchie trouble des figures de la « sur- » socialisation et de la « sous- » socialisation, l'institution tout comme l'organisation pouvant être réciproquement considérées comme « sur- » ou bien « sous- » socialisantes. L'institution permettrait d'éviter l'apesanteur d'un interactionnisme sans institution (I Huault²⁵). La référence à l'institution répondrait ainsi à l'un des points aveugles des théories des organisations en offrant une sorte de support à la « contingence non contingente » qui permet de parler de l'organisation en tant que telle. C'est ainsi que l'institution se trouve mobilisée au même titre que d'autres « cadres », qu'il s'agisse de cadres liés à des champs de savoirs (philosophie, économie, sociologique, etc.) ou des cadres conceptuels (institution, interaction, entreprise, décision, etc.) et qu'elle sert souvent de cadre à un interactionnisme qui se trouverait autrement éthéré. Et sans doute est-ce là qu'il est possible de donner un sens à la représentation de l'organisation comme « système ouvert » comme version plus « primitive » de l'interaction.

Existe-t-il ou pas de tension dialectique 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 » et cela déclasserait d'autant mieux la tension qui opère entre les lois (publique) et les normes (privées). Ignorer l'existence d'une tension dialectique est alors l'expression de la volonté de ne pas penser la frontière « public – privé ».

Le changement institutionnel peut-il être pensé comme le changement organisationnel et *vice versa* ? Il y aurait alors d'autant mieux confusion entre institution et organisation.

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 ».

4. LA SITUATION TROUBLE DES ONG (ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES), EXEMPLE DE LA DIMENSION ABSORBANTE DE L'INSTITUTION PAR L'ORGANISATION

²⁵ I. Huault (Ed.), *Institutions et gestion*, Vuibert, collection « FNEGE », Paris, 2004

J. Igalens & E. Queinnec²⁶ soulignent que les ONG apparaissent dans la sphère publique dès la charte de l'ONU (1945), elle-même « Organisation » comme son nom l'indique, où elles sont définies selon cinq critères : un regroupement de personnes ou structures privées, la défense d'un idéal, le but non-lucratif, leur engagement à respecter des valeurs citoyennes (transparence, légalité, etc.), l'aspect transnational de leur action. Leurs champs d'action sont aujourd'hui nombreux et ces mêmes auteurs isolent quatre grands axes possibles : les droits de l'Homme (de l'enfant, des femmes, des êtres vivants, etc.), l'aide humanitaire d'urgence (exemple de Lafarge qui, très implantée dans les pays touchés par le tsunami, a fait appel à des ONG locales pour acheminer de l'aide humanitaire), l'aide au développement des « Pays du Sud », l'environnement. L'ONG comme « objet » juridique est largement répandu dans le monde anglo-saxon alors que la tradition française leur attribue la forme juridique de l'association, forme qui couvre un large ensemble d'activités disparates bien au-delà de celui des ONG. Aujourd'hui, des concepts alternatifs aux ONG sont proposés avec les OSI (Organisation de Solidarité Internationale) et les Fondations Solidaires (qui se développent dans les pays anglo-saxons). Il est donc important de souligner l'américanité de l'objet qui repose sur des logiques caritatives qui se situent en décalage, voire en contradiction, avec la représentation politique classique de l'Etat impartial.

L'article de l'*Encyclopedia Universalis* qui leur est consacré souligne qu'au déclin de l'idéologie communiste, à partir du milieu des années 1970, a correspondu en miroir un développement particulièrement rapide et une légitimation du mouvement humanitaire dans la société avec l'apparition d'un grand nombre d'organisations non gouvernementales. Bénéficiant d'une médiatisation croissante de leur action, elles reçoivent de la part du public un soutien financier qui s'accroît d'année en année et elles sont ainsi devenues de véritables « parties prenantes » du fait de deux impacts contradictoires possibles de leurs actions : leur capacité de nuisance (exemple de Shell qui a été contrainte de démanteler une plate-forme pétrolière sous la pression de Greenpeace alors que des études ont prouvé plus tard qu'il était plus écologique de la couler comme le prévoyait Shell) et leur capacité à effectuer des réalisations concrètes, d'où leur importance dans la mise en œuvre des politiques de RSE.

Sur la scène internationale, autrefois dominée par les États, les ONG se sont multipliées. Issues de la « société civile », elles contournent les États au nom d'une conception militante de l'universalisme des droits de l'homme en établissant des liens directs de société à société, d'individu à individu. Et c'est là que se situe la dimension absorbante de l'institution par l'organisation, au point de poser la question du droit d'ingérence humanitaire qui, face au principe de souveraineté nationale, privilégie la légitimité de la solidarité humaine sur celle de la dimension institutionnelle de la souveraineté de l'Etat.

²⁶ J. Igalens & E. Queinnec, *Les organisations non gouvernementales et le management*, Vuibert, Paris, 2004

Les ONG ne sont ni angéliques, ni idéales (il y existe des intérêts dont des financiers, des incompétences, etc.) d'où la tendance à les « organiser », cette « organisation » étant le signe même de leur reconnaissance institutionnelle (donc de leur l'institutionnalisation). Un des paradoxes des ONG est qu'elles se situent « à côté » du monde des institutions tout en ayant un besoin d'institutionnalisation et donc la mise en place de systèmes de contrôle qui vont à l'encontre de leur idéologie d'indépendance. L'ONG tend à apparaître comme un palliatif de l'Etat sans être l'Etat, ce qui peut expliquer pourquoi les ONG sont à objectif variable. Là où l'Etat doit répondre à une demande constante, les ONG répondent à des demandes de solidarité spécifiques dans une logique d'ajustement. Elles interviennent là où l'Etat fait défaut en même temps qu'elles entravent la capacité de l'Etat à intervenir et à se constituer autour de cette intervention. C'est ce qui fait que l'ONG peut être considérée, au sens « crypto institutionnel », comme une solution « dégradée », en attente d'une intervention institutionnelle constitutive de l'Etat et, en même temps, comme l'archétype de l'institution de demain !

Plusieurs signes de leur institutionnalisation sont possibles à mettre en exergue : leur reconnaissance par l'Etat lui-même avec, en France par exemple, la création d'un Secrétariat d'Etat qui leur assure donc une forme de protection régaliennne (plus généralement d'ailleurs, la protection régaliennne se traduit par un favoritisme fiscal qui touche aussi bien leurs actions que leurs ressources), l'attribution du prix Nobel de la Paix à l'une d'entre elles, le soutien des organisations internationales, le soutien institutionnalisé des grandes entreprises, leur médiatisation. Leur mission va au-delà de la quête de la performance et sert de fondement à la construction d'une véritable doctrine politique de l'aide humanitaire, voire de l'aide au développement, tout en intégrant la mise en œuvre de procédures de rationalisation managériales au nom de formes d'obligations de résultats (vis-à-vis des populations bénéficiaires, des donateurs privés et institutionnels et des « pairs » - les ONG entre-elles). C'est ce second aspect qui leur rendent applicables les catégories de la gouvernance avec, entre autres, le sacro-saint principe de transparence et l'articulation « bailleurs de fonds – bénévoles – salariés ». Mais c'est aussi cela qui les conduit à se structurer au regard des procédures organisationnelles issues des logiques managériales sur la base d'une tension entre le militantisme et le professionnalisme de leurs membres. Les techniques de gestion leurs sont ainsi recommandées (gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion de projet et planification entre autres), *marketing* inclus, ce qui est étrange pour des entités *a priori* hors marché. Elles contribuent, comme le souligne D. Bévant²⁷, à la construction de l'acception moderne du mythe civique et du mythe du don mais aussi, ajoutons-nous, du mythe

²⁷ D. Bévant, « Les grandes O.N.G. d'aide alimentaire, rouage des filières marchandes » in J. Igalens & E. Queinnec, *Les organisations non gouvernementales et le management*, Vuibert, Paris, 2004

solidariste et du mythe de l'urgence. Le volontarisme de leurs actions entre également en miroir avec le volontarisme managérial.

5. L'« IMPOSSIBLE » FONDATION INSTITUTIONNELLE DE L'ORGANISATION

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

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

C'est d'ailleurs aussi la question que posent les sciences économiques qui cherchent à proposer une compréhension des logiques organisationnelles là où elles deviendraient économiquement plus performantes que les transactions de marché compte tenu du postulat de l'individualisme méthodologique qui renvoie à la figure d'un agent qui poursuivrait son seul intérêt personnel. Il y aurait ainsi avantage, pour l'individu, à travailler au sein d'un collectif plutôt que de façon individuelle, son opportunisme en étant le moteur. Elles font alors de l'organisation un objet à la fois instable (car à géométrie variable du fait des calculs des agents individuels qui en constituent la substance) et stable (car on retrouve pourtant une sorte de « permanence » de l'organisation, « miroir » en quelque sorte de la « permanence » des intérêts individuels). C'est cette « permanence » qui en constitue la pertinence. Cette conception se heurte bien sûr à plusieurs limites : celle des rapports « liberté - justice » qui exprime les « frottements » entre une conception économique et une conception politique de l'action organisée (malgré la dénomination de ce corpus comme étant une économie institutionnelle » puisque son objet vise l'explication de la « nature de la firme »), celle des représentations cognitives de l'incertitude qui dépendent des expériences passées (pour la confiance, par exemple), des croyances dans les systèmes d'information et des expertises en termes de gestion des informations associées aux transactions et celle d'une conception de la firme assez peu liée à une construction sociale. Il s'ensuit un jeu contradictoire entre la volonté de « codifier » la connaissance issue des processus de gestion de l'information et celle

de créer des connaissances dans un contexte « fatalement » évolutif. Savoirs et croyances se trouvent ainsi mélangés, compte tenu des modalités techniques de gestion des informations. C'est ce qui conduit à l'ellipse consistant à faire du système d'information un élément permettant de distinguer une organisation « archaïque » d'une organisation moderne, mais aussi de considérer le système d'information comme étant lui-même une organisation. C'est aussi ce qui a conduit à enrichir la représentation économique de l'organisation des conventions liées aux principes de légitimité de l'action. La rationalité de la firme qui vaut alors comme organisation ne serait plus une rationalité substantive (au regard des « impossibles » principes d'allocation des ressources et d'optimisation des intérêts des agents économiques) mais une rationalité procédurale au regard d'une rationalité limitée (la performance ne se mesure plus à partir d'un calcul optimal mais de critères de satisfaction), d'une rationalité de la connaissance compte tenu d'une hiérarchie de niveaux (décisions courantes et efficacité adaptative, décisions stratégiques et efficacité structurelle, décisions identitaires et efficacité patrimoniale) et d'une rationalité de comportements individuels et collectifs, où des phénomènes affectifs tels que la motivation, l'exigence d'équité, le besoin de coopération, etc. ont leur importance. Avec cette perspective conventionnaliste, on sort de la dualité « contrat – contrainte » pour prendre en compte le fait de la cristallisation d'un collectif, tout ne pouvant être réduit à l'optimisation du gain. Les règles propres à l'organisation se trouvent ainsi substantiellement incomplètes et donc sujettes à l'implicite et aux arbitraires de collectifs qui peuvent plus ou moins s'exprimer suivant les circonstances. Elle reconnaît donc la vocation de l'organisation à se reproduire en tant que telle dans une logique qui peut soit rester fonctionnaliste et normative qui analyse les compromis en termes de coordination des intérêts contradictoires et de recherche de l'avantage économique, soit dans une logique qui reconnaît l'hétérogénéité de la nature des tensions à l'œuvre dans l'organisation (nature marchande, industrielle, etc.).

L'anthropologie va essayer d'expliquer les modalités de fonctionnement d'un « groupe naturel » vu comme la forme élémentaire de la vie en société. L'organisation peut-elle alors être considérée comme un groupe élémentaire ou un ensemble de groupes élémentaires ? C'est de cette perspective que nous vient, par exemple, l'idée que les organisations pourraient avoir une culture, des symboles, des rites. Pour paraphraser M. Douglas²⁸, comprendre les organisations, c'est alors comprendre comment pensent les organisations. Mais l'organisation ne peut être considérée ni comme un fait social total ni même comme une totalité sociale comme cela.

La sociologie s'intéresse à la compréhension de la vie en société, sans visée prescriptive, avec des sous-ensembles qui ont nécessité la construction de concepts et de méthodes spécifiques :

²⁸ M. Douglas, *How Institutions Think ?*, Syracuse University Press, New-York, 1986

la sociologie des organisations et la sociologie du travail. La sociologie des organisations vise l'analyse de ce qui est spécifique, par exemple dans les « jeux » de pouvoirs qui fait qu'on ne trouve pas forcément le pouvoir là où on pourrait l'attendre formellement. Un opérateur de base peut ainsi disposer d'un pouvoir plus important qu'il n'y paraît... La sociologie du travail examine l'ensemble des compromis inhérents à la relation de travail. On lui doit ainsi la compréhension du taylorisme et l'essai de compréhension du post-taylorisme aujourd'hui.

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

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

6. LA SINGULARITE DES RAPPORTS « INDIVIDU – ORGANISATION »

La singularité de l'objet « organisation » est encore plus claire si, au lieu de partir des disciplines, on part des questions débattues dans le champ des savoirs consacrés à l'organisation c'est-à-dire :

- La personnalité, l'identité, les attitudes et les comportements dans l'organisation,
- La communication dans les organisations,
- Les motivations,
- La hiérarchie, la coordination, la coopération et le conflit,
- Le pouvoir, le *leadership* et le rôle des managers,
- La délégation et l'autonomie,
- La culture,
- Le changement (et la résistance au changement),
- L'apprentissage , etc.

La domination de ces questions dans la compréhension des rapports « individu – organisation » a d'ailleurs conduit J.-F. Chanlat²⁹ à signer un ouvrage collectif, *L'individu dans l'organisation – les dimensions oubliées*, qui mentionne l'importance d'autres thèmes tels que :

- La parole et le langage (la vie dans l'organisation est aussi actes de paroles et de langage – parlez-vous *powerpoint* ?),
- L'espace et temps, l'importance de l'espace ayant toujours été soulignée par ceux qui s'intéressent au management interculturel ou encore, pour le temps, par ceux qui s'intéressent par exemple à la réactivité,
- La vie psychique (l'envie, le « soi », par exemple, dans leurs impacts sur l'organisation),
- L'altérité (que « l'Autre » soit un « étranger » ou d'un autre « sexe » avec la perspective du management au féminin par exemple),
- La vie symbolique (qui propose la perspective d'une vie autre que strictement rationnelle),
- Le plaisir et la souffrance au travail (qui sort le thème de la motivation de sa perspective strictement instrumentale et prescriptive).
- Ajoutons aussi la question de l'esthétique dont la prolifération des images de l'organisation est aussi un type de concrétisation. Comme le souligne V. Carayol³⁰, « *lieux de production d'images de toute nature, les organisations proposent sur la scène politique quantité de types de représentations et ont recours aux spécialistes des arts appliqués – designers, photographes, graphistes, etc. - pour faire valoir leurs spécificités* ».

Parler de la vie des individus dans l'organisation pose donc la question de la singularité des organisations, surtout si l'on veut, à partir de cela, fonder des outils de gestion, prescrire des « meilleures pratiques », de meilleures configurations. A ce titre, est organisation ce qui n'est ni individu, ni société. Il s'agit bien d'une perspective « à défaut ».

7. « INDIVIDU – GROUPE – COMMUNAUTE – ENTREPRISE – ORGANISATION – INSTITUTION – ETAT »

En d'autres termes, peut-on considérer l'organisation en continuité avec les individus, les groupes, les communautés, les entreprises, les institutions, l'Etat, la société ?

Proposer cet ensemble de termes indique en effet plusieurs questions :

- L'organisation est-elle un ensemble d'individus, l'organisation étant alors vue comme un ensemble d'individus, possédant un « comportement » assimilable à celui des individus,

²⁹ J.-F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation – les dimensions oubliées*, ESKA – Université Laval, Paris, Québec, 1998

³⁰ V Carayol, *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*, L'Harmattan, collection « Communication des organisations », Paris, 2004, p. 93

en particulier pour ce qui concerne la poursuite de ses intérêts. La vision que cette perspective offre de l'organisation est assez restreinte dans la mesure où il s'agirait alors « d'empêcher » les individus de faire prévaloir leurs intérêts sur ceux de l'organisation.

- L'organisation est-elle un groupe ou un ensemble de groupes ? Le groupe élémentaire » serait alors un lieu de genèse du *leader*, sur la base d'une forme d'évidence d'un chef et d'une hiérarchie.
- L'organisation est-elle une communauté ? Il y aurait ainsi synonyme entre les deux termes. Mais parler de communauté, c'est mettre l'accent sur l'aspect identitaire, sur la cohésion alors que parler d'organisation, c'est mettre l'accent sur des processus d'identification beaucoup plus « passifs » au regard des pratiques de coordination. Mais parce que la communauté se pense au regard d'un collectif « déterritorialisé » (tout comme l'organisation est déterritorialisée), peut-être est-ce cela qui fonde ce type d'assimilation.
- L'organisation est-elle au langage savant ce que l'entreprise est au langage commun ? On pourrait alors proposer aux hôpitaux, aux universités, aux municipalités, etc. de transposer purement et simplement les catégories organisationnelles de l'entreprise. On pourrait même se demander pourquoi on ne l'a pas fait plus tôt ! C'est ce qui est à l'œuvre aujourd'hui avec ce que l'on peut qualifier de « managérialisation » de la société. Mais ces organisations « non » économiques posent le problème de leur spécificité. Depuis le XVIème siècle, les marchands ont toujours géré la cité « à part ». Les contraintes de fiabilité (comme dans le cas de l'hôpital), l'aspect régalien (comme dans le cas de la justice, de la police ou de l'armée) ou l'aspect « perpétuel » de leur activité (comme dans le cas de la gestion des déchets nucléaires) posent des problèmes tout à fait spécifiques. N'oublions pas non plus toute la tradition (française, par exemple) de l'administration comme champ de savoirs et de pratiques.
- L'organisation n'est pas non plus l'institution dont la dimension politique doit être soulignée. Sous cette dimension, la cité, l'hôpital, etc. existaient bien avant que l'on parle d'organisation. Comme le souligne M. Bonnafous-Boucher³¹, « *l'organisation pensée comme institution poursuit sous une version différente son appartenance au système ouvert. Elle intègre une multitude d'approches et de théories. On peut s'interroger sur la confusion inévitable due à ses multi-appartenances théoriques* ».

8. L'ORGANISATION, UN CHAMP SPECIFIQUE ET SINGULIER A VOCATION EXPANSIONNISTE

Les rapports « individu – organisation » sont aujourd'hui considérés comme devant être gérés au regard de références à un champ de savoirs propres venant constituer un aspect essentiel de la formation des managers. Ces perspectives se sont montrées remarquablement efficaces au

³¹ M. Bonnafous-Boucher, *Anthropologie et gestion*, Economica, Paris, 2005

point triompher dans la concurrence des systèmes (les pays communistes ont en partie disparu par « manque » de cette organisation-là), mais aussi de permettre aujourd'hui de penser que tout serait devenu « organisation ».

La recherche des permanences dans l'interdépendance « organisation – environnement » mène donc ainsi à l'élaboration tout comme à la justification du programme institutionnel d'une « contingence non contingente ». En effet, au nom de la contingence, les mêmes causes produisent les mêmes effets en fonction de l'influence du déterminant mis en avant. Ainsi en va-t-il, par exemple, des raisonnements en « facteurs clés de succès ». Et les pratiques allomorphiques des organisations (c'est-à-dire contingentes au groupe qu'elles constitueraient) peuvent alors être considérées comme des pratiques isomorphiques (c'est-à-dire non contingentes) et donc en quelque sorte comme instituant de l'organisation et de l'institution.

Les « sciences de l'organisation » reposent ainsi sur des consensus non discutables :

- L'adaptation permanente de l'organisation par la mobilisation des moyens vers l'accomplissement de buts, dans les contours d'une idéologie progressiste dans le cadre de laquelle cela va mieux après compte tenu d'un avant, mais sans avoir véritablement construit une théorie du temps qui permette de situer l'avant et l'après.
- Celle d'exécution du processus de combinaison des moyens vers les buts par des agents dont la dimension politique de sujet est ainsi ignorée.
- Celle d'interaction de l'organisation avec d'autres sous-systèmes au travers d'une réflexion rationnelle sur les buts attribués aux autres sous-systèmes.
- L'existence de logiques d'action dont la répétition constitue le gage de l'existence et la garantie légitime de leur énoncé sous forme de lois à vocation « scientifique » et institutionnelle.
- L'organisation comme agent élémentaire de l'économie et de la société, ce qui vient justifier l'existence d'une économie des organisations (avec ses actions qui conditionnent et sont conditionnées par le marché) et celle d'une société des organisations. L'organisation peut ainsi être considérée comme institutionnalisation de rapports économiques entre sujets par référence à une structure hiérarchique en comblement du déficit des « mécanismes » de marché.
- L'organisation repose sur des concepts générateurs (la hiérarchie, la délégation, la coordination, etc.) et / ou sur des opérateurs (avec, par exemple, la trilogie « stratégie – structure – comportement »).
- L'organisation est éternelle et hégémonique car anachronique, diachronique et synchronique à la fois : anachronique car « hors » du temps, diachronique car globalisante à la fois de ses éléments et de son emprise sur le monde et synchronique car les sociétés

disposeraient des organisations de leur époque, d'où la perspective évolutionniste qui pourrait leur être appliquée. Eternité ambiguë car elle pose le problème de savoir s'il y a une vie en dehors des organisations, ce qui reviendrait, à l'instar de S. Lahlou, de poser la question de savoir « Pour quelle espèce travaillons-nous ? »³². Cet auteur propose la thèse de savoir si nous ne travaillerions pas pour une nouvelle espèce que nous aurions créée, celle des organisations et qui vivraient indépendamment et au-delà de nous qui sommes des humains. À persévérer dans leur être, tout comme nous persévérons dans le nôtre, ces organisations-là vivraient donc une vie autre que la nôtre. Elles viendraient constituer l'objet de nos décisions. Eternité hégémonique car parler de l'organisation, c'est parler de toutes les entités au regard de ses catégories. L'organisation devient alors la forme canonique et instituante de la société.

L'émergence et la valeur attribuées à l'évidence de l'organisation est corrélée au fait que les agents sociaux auraient besoin de s'appuyer sur des connaissances stables pour agir. Il s'agit en fait ici, avec l'organisation, d'un projet institutionnel de conciliation « technique – capitalisme ». Comme le souligne M. Bonnafous-Boucher³³, « *le capitalisme exige que la technique quitte le domaine de la fabrication artisanale et que la science cesse d'être spéculative pour descendre sur terre. C'est ce que consacre l'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*³⁴. Il ne s'agit plus alors d'opposer gens de métier et gens de connaissance, savoir et pouvoir ». Dès lors la fusion qui s'organise entre la science et la société établit une continuité entre savants de la science dite fondamentale et science appliquée grâce aux ingénieurs, les lois découvertes par les premiers et les appareils inventés par les seconds s'établissant ainsi dans une sorte de continuum rendu possible dans un lieu institutionnel précis, le « monde de l'organisation ». Ce sont les formes de rationalité qui permettent de rendre tangibles et efficaces les organisations de façon suffisamment systématique qui méritent alors d'être prises en compte. C'est ainsi que les savoirs liés à cette technologie du pouvoir a conduit à la démultiplication de recherches « positives », qu'il s'agisse de recherches liées au déploiement des techniques ou bien de recherches de dimensions plus sociales relevant essentiellement du recensement.

9. DEFINIR L'ORGANISATION EST-IL VRAIMENT UNE IMPOSSIBILITE ?

³² S. Lahlou, « Pour quelle espèce travaillons-nous ? », *Ethique des Affaires* n°9, hiver 1997.

³³ M. Bonnafous Boucher, *Anthropologie et gestion – Les déconvenues épistémologiques de l'interdisciplinarité en théorie des organisations*, thèse de Sciences de Gestion, C.N.A.M., 2003

³⁴ Max Weber, *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Agora Pocket n°6

J.-R. Alcaras & P. Gianfaldoni & G. Paché³⁵ posent la question de définir l'organisation comme un concept générique et transversal. C'est la façon la plus courante qui consiste à la fois à la définir et à ne pas la définir dans la mesure où l'organisation se trouve alors absorbante de toutes les formes de vie organisée. Ils mentionnent l'existence de trois approches génériques possibles : une approche intégrationniste (faisant alors du marché et de la société des organisations particulières au regard des logiques de coordination (décentralisée pour le marché ou centralisée pour la société) des décisions, une approche complémentariste (du marché ou de la société quand ces deux « ensembles » sont « défailants », l'une des formes venant alors prendre le relais de l'autre) et une approche institutionnaliste où « l'organisation se réfère explicitement à une structure de coordination ayant des frontières identifiables et nécessitant un système normatif supérieur aux choix et aux valeurs individuelles »³⁶. Ils considèrent donc l'organisation comme un concept générique et transdisciplinaire qui exprime à la fois l'action (volontaire ou pas, consciente ou pas) d'organiser des processus immergés dans des processus plus larges (un environnement qui serait l'institution) et le résultat de cette action.

Alors, entre direction, gestion et management, où situer l'organisation ? Associons le concept de « rôle » à celui de direction et celui de fonction à « gestion ». Croisons ces deux aspects avec « management » (dont la logique sera présentée comme la recherche de l'efficacité) et avec « organisation (en soulignant sa vocation à la conceptualisation) et marquons le contenu archétypique des intersections tout en libérant cet ensemble notions de celle d'institution.

³⁵ J.-R. Alcaras & P. Gianfaldoni & G. Paché, « Introduction générale : les processus de décision dans les organisations : une démarche nouvelle ou renouvelée ? », in *Décider dans les organisations – Dialogues critiques entre économie et gestion*, J.-R. Alcaras & P. Gianfaldoni & G. Paché (Eds.), L'Harmattan, Paris, 2004, p. 24

³⁶ J.-R. Alcaras & P. Gianfaldoni & G. Paché, *op. cit.*, p. 24

	Direction (rôle) « volontarisme managérial »	Gestion (fonction) « fonctionnalisme »
Management (efficience)	<i>leadership</i> stratégie objectifs	opérationnel au fil de l'eau techniques de gestion
Organisation	modèles d'organisation (conceptualisation)	techniques d'organisation

Il est à souligner la confusion qui est souvent effectuée entre techniques de gestion et techniques d'organisation. C'est sans doute lié au référent commun au deux : l'idée d'une « méthode systématique » (décomposition en phases, chacune de ces phases étant caractérisée par la précédente et comportant des tâches à entreprendre et des résultats à atteindre ; on trouve associées à cet usage des « méthodes systématiques » des notions telles que celle de *design*, de *task*). Mais cet aspect systématique ne peut en aucun cas valoir comme institution.

Ce tableau va venir souligner la spécificité de l'organisation au regard des autres aspects mentionnés, sa vocation à la conceptualisation et non pas à l'institutionnalisation, mais aussi ses points de contiguïté avec les thématiques associées. Il en ressort le fait que l'organisation est alors définie comme un processus de conceptualisation débouchant sur la construction de modèles (de compréhension) et fondant des techniques (d'organisation) au regard de cet « objet » qui n'est ni simplement individu, ni seulement groupe, communauté ou entreprise et qui n'est pas non plus institution. Il s'agit donc d'une définition « en creux » de la notion et indication de l'existence d'une « figure » omnisciente, celle de l'organisateur.

Mais n'oublions pas que, pas plus que le management, c'est ce que fait le manager, la comptabilité, c'est ce que fait le comptable, le contrôle, c'est ce que fait le contrôleur, l'audit, c'est ce que fait l'auditeur, l'organisation ne peut non plus être conçue comme ce que fait l'organisateur.