

Théorie des Institutions et Applications aux Organisations

Par: Rezki Lounnas, Professionnel de
recherche attaché à la Chaire
management stratégique international
Walter-J.-Somers, HEC Montréal

Cahier de recherche N° 04-01

Février 2004

ISSN: 1711-6309

Résumé

Cet essai sur les applications aux organisations de la théorie des institutions qui se fonde essentiellement sur le livre de W. Richard Scott intitulé 'Institutions and Organizations', en propose une lecture qui s'appuie, chaque fois que nécessaire, sur d'autres références. Après une introduction des principaux concepts de la théorie des institutions, le modèle analytique de Scott est présenté. Ainsi, l'organisation y est envisagée comme un phénomène social dans un environnement institutionnel façonné par ses agents régulateurs, normatifs et cognitifs. Et, le développement de certaines organisations est, alors, lié à celui de certaines institutions et, les similarités ou isomorphismes des comportements, des formes et des structures, émergeant notamment dans un champ organisationnel, résulteraient de ce lien. Ce modèle explique également qu'en période de structuration d'un champ, les isomorphismes normatifs et cognitifs étant moins effectifs, la variété des formes organisationnelles est élevée. Cependant, elle diminuerait après et, en conséquence, la densité de population de certaines de ces formes et comportements (et leur légitimité institutionnelle avec) augmenterait, attestant ainsi du renforcement de ces deux forces isomorphiques. De plus, dans la mesure où ces institutions, en se propageant, élargissent leurs champs, cette théorie permet, sous certaines conditions, d'anticiper la propagation des comportements, des formes et des structures organisationnelles associés. Enfin, tous ces éléments théoriques sont supportés par une présentation intentionnellement détaillée de divers exemples. Cette présentation se termine par une revue et une évaluation des alternatives stratégiques de mise en conformité institutionnelle (i.e. devenir isomorphes), suivies par les organisations pour acquérir la légitimité indispensable au support *le plus élevé* de leur environnement.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| RÉSUMÉ..... | 2 |
| I) INTRODUCTION | 2 |
| II) FONDEMENTS SOCIOLOGIQUES DE LA THÉORIE DES INSTITUTIONS | 2 |
| 1) LES PREMIERS MODÈLES INSTITUTIONNELS..... | 2 |
| 1.1) Le Fonctionnalisme Structurel..... | 2 |
| 1.2) L'interactionnisme symbolique | 4 |
| 2) NOUVEL INSTITUTIONNALISME ET ORGANISATIONS | 5 |
| 2.1) Institutionnalisation, légitimation, rationalité limitée et organisations | 5 |
| 2.2) Fondements de la théorie néo-institutionnaliste..... | 7 |
| 2.3) Néo-institutionnalisme et Organisations..... | 9 |
| III) CADRE ANALYTIQUE DE L'INSTITUTIONNALISME..... | 10 |
| 1) INSTITUTIONS: STRUCTURES SOCIALES, DURABLES ET AUX FACETTES MULTIPLES. | 10 |
| 2) LES TROIS PILIERS INSTITUTIONNELS | 11 |
| 2.1) Le Pilier Régulateur | 12 |
| 2.2) Le Pilier Normatif..... | 12 |
| 2.3) Le Pilier Culturel-Cognitif..... | 13 |
| 3) INSTITUTIONS, VECTEURS DE DIFFUSION, NIVEAUX D'ANALYSE | 14 |
| 3.1) Organisations et Institutions | 14 |
| 3.2) Les Sources du Changement Institutionnel..... | 15 |
| 3.3) Les Vecteurs Institutionnels..... | 16 |
| 3.4) Les Différents Niveaux de l'Analyse Institutionnelle..... | 18 |
| IV) CONSTRUCTION, MAINTENANCE ET DIFFUSION INSTITUTIONNELLES | 20 |
| 1) CRÉATION D'INSTITUTIONS | 20 |
| 2) MAINTENANCE ET DIFFUSION INSTITUTIONNELLES..... | 22 |
| V) PROCESSUS INSTITUTIONNELS AFFECTANT LES STRUCTURES SOCIALES | 24 |
| 1) SYSTÈMES SOCIÉTAUX, CHAMPS ET POPULATIONS ORGANISATIONNELS | 24 |
| 1.1) Les Systèmes Sociétaux..... | 24 |
| 1.2) Les champs Organisationnels | 25 |
| 1.3) Les Populations Organisationnelles | 28 |
| 2) PROCESSUS INSTITUTIONNEL ET, STRUCTURE ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLES..... | 28 |
| 2.1) Légitimité et Isomorphisme | 28 |
| 2.2) Contexte Institutionnel et Structure Organisationnelle | 30 |
| 2.3) Les Processus Interactifs..... | 31 |
| 2.4) Réponses Stratégiques | 32 |

I) Introduction

L'application de la théorie des institutions aux organisations est une extension naturelle de celle de la théorie des systèmes ouverts. En effet, dans cette dernière, l'organisation est vue comme un système de production agissant, selon une logique instrumentale, soumis aux contraintes de son environnement opérationnel¹. Dans le cadre de la théorie des institutions, l'organisation est envisagée comme **un phénomène social** dont l'environnement est maintenant **institutionnel** et non pas seulement opérationnel, et dont **la logique n'est donc plus nécessairement instrumentale**. En introduisant, ainsi, une nouvelle catégorie de variables exogènes, la théorie institutionnelle s'impose un cadre analytique fortement **synchronique**. En contrepartie, ce nouveau cadre permet de lier le développement de certaines organisations à celui de certaines institutions et d'expliquer les similarités, **ou isomorphismes**, des comportements, des formes et des structures émergeant dans un **champ organisationnel**. Et bien sûr, dans la mesure où ces institutions, en se **propageant**, élargissent leurs champs, alors, sous certaines conditions, cette théorie permet d'expliquer et d'anticiper la propagation des comportements, des formes et des structures organisationnels associés. Une revue de la littérature sur le sujet en montrera la richesse à travers de nombreux exemples dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'industrie. De plus, nous regarderons, sous ce même angle, l'impact de la globalisation libérale dans la restructuration du secteur pétrolier mondial. Cependant, pour aller plus en avant dans ce sujet, certains des concepts introduits plus haut ainsi que d'autres à venir imposent un retour aux fondements sociologiques de cette théorie.

II) Fondements Sociologiques de la Théorie des Institutions

1) Les Premiers Modèles Institutionnels

1.1) Le Fonctionnalisme Structurel

Plus que la science politique et bien plus encore que l'économie, la sociologie a placé très tôt, la notion d'institution au centre de ses modèles, relativement semblables, d'analyse des sociétés dans leurs contextes respectifs. En effet, les premiers sociologues institutionnalistes, comme bon nombre de ceux qui leur ont succédé jusque très loin dans le vingtième siècle, ont (ou auraient) pu très largement se reconnaître dans le modèle de Spencer et Summer (1876-1896) dans lequel les institutions assurent les fonctions vitales d'harmonisation des sociétés avec leurs contextes. Ce modèle, **le fonctionnalisme structurel**, définit l'institution par un doublet, (un concept², une structure), dans lequel le concept renseigne sur l'objet ou la fonction de l'institution et la structure donne corps au concept en lui fournissant toutes les instrumentalités nécessaires à sa mise en oeuvre. En outre, l'institution est en général le produit d'un processus, **l'institutionnalisation**, évolutionniste, lent et persistant:

Activités individuelles → Coutumes → Mœurs → Institutions

¹ Voir James D. Thompson, *Organizations in action*, Mc Graw-Hill Book, 1967

² Idée, notion, doctrine, etc.

Plus tard, les principales variantes ou nuances de ce modèle qui apparaissent, portent sur les natures fonctionnaliste et évolutionniste des institutions. A cet égard, W. Richard Scott, dans son livre *“Institutions and Organizations”*³ relève que pour Kinsley Davis, le concept d’institution intègre, à différents niveaux, en domaines distincts, les divisions fonctionnelles de la vie sociale (famille, stratification, politique, économie, religion ...). Ainsi, les institutions, éventuellement multifonctionnelles, seraient spécialisées dans des domaines appartenant à ces divisions. De plus, selon Friedman et Alford, l’existence de domaines institutionnels différenciés et partiellement contradictoires serait un facteur important du changement social

Avec leur modèle **d’interdépendance**, Cooley et Hughes⁴ demeurent fonctionnalistes comme leurs prédécesseurs. L’institution y est, en effet, définie comme étant un ordre établi de nature distinctement sociale, relativement permanente et dont,

- les éléments essentiels sont (1) un ensemble de moeurs et/ou de règles formelles qui ne peuvent être respectées que (2) par des individus agissant collectivement dans des capacités complémentaires ou positions,

- l’interdépendance des institutions et des individus trouve son sens dans le fait que les institutions naissent (et se développent) de l’interaction des individus et n’existent que dans leurs comportements (**largement inconscients**) intégrés et standardisés.

Cependant, malgré l’introduction de la notion d’interdépendance, les institutions apparaissent externes et indépendantes des comportements individuels. A l’opposé, Hughes note la multitude de situations dans laquelle l’ensemble institutionnel interagit avec les individus en créant des identités, en façonnant les déroulements de vie, en interdisant des tâches et en développant une logique de prise en compte des erreurs inévitables. A cet égard, ses études et celles de ses collègues focalisent plus sur l’analyse des occupations, des professions en particulier, plutôt que sur celle des organisations en tant que systèmes institutionnels⁵ à la fois, contraignant et donnant des pouvoirs à ses membres individuels. En somme, l’introduction de la notion d’interdépendance laisse toujours l’individu à l’état d’objet de la réalité institutionnelle.

Quoique les positionnements ontologiques et épistémologiques de Marx et Durkheim diffèrent, tous deux s’accordent sur le fait que la nature de la réalité⁶ est perçue objective et donc à maintenir, dans leurs modèles d’interdépendance, l’individu à l’état

³ W. Richard Scott, *Institutions and Organizations*, 2nd Edition, *Foundation for Organizational Science*, Sage Publication

⁴ Hughes, Everett C., 1936, *“The Ecological Aspects of Institutions”*; 1939, *“Institutions”*; 1958, *“Men and their Work”*.

⁵ Cependant, certaines études ont montré comment dans des contextes organisationnels très rigoureux (hôpitaux psychiatriques, écoles de médecine, ...) des individus (patients, malades, ...) exploitent certaines failles du système pour en limiter la pression en développant des micro-processus

⁶ La représentation matérialiste de Hegel par Marx et la théorie des systèmes symboliques coercitifs de Durkheim expliquent que malgré leur origine humaine et donc subjective, les institutions (croyances, normes et relations de pouvoir pour le premier et, connaissance, croyances, et autorité morale pour le second) sont perçues comme objectivement réelles.

d'objet. Cette vision du système institutionnel quasi-mécanistique est d'ailleurs jugée par Weber⁷ trop **naturaliste**. En effet, pour ce dernier, une action est sociale dans la mesure où l'individu attache **un sens subjectif** à son comportement. Il n'est donc plus seulement objet, il est aussi sujet⁸. Son comportement n'est, en conséquence, pas complètement explicable sans une compréhension (par une méthode **interprétative**) du sens que l'individu donne aux "choses" qui l'ont fait agir. C'est dans la continuation de cette réflexion que T. Parsons essaye de s'inscrire.

En effet, avec son modèle **d'individualisme volontairement institutionnalisé**, Parsons tente de réconcilier les approches objective et subjective de l'analyse sociologique du comportement social. Pour ce faire, lui, aussi, considère comme un fait l'existence d'un cadre normatif indépendant de l'acteur social, il ajoute cependant que toute analyse de l'action d'un individu doit impérativement prendre en compte l'attitude de celui-ci à l'égard de ce cadre. Ainsi, un système en action dont tous les acteurs agissent orientés par un même ensemble de standards et de valeurs normatifs est dit institutionnalisé et le cadre normatif, **internalisé**. Dans ce modèle de comportement, le besoin de se conformer devient un caractère propre à la structure de la personnalité de l'individu (volontarisme). En ce sens, l'action individuelle est, avant tout, motivée par des considérations **morales plutôt qu'instrumentales**. Du point de vue, objectif, de l'analyste sociale, l'institution reste un système de normes qui régule les relations des individus entre eux. Ce point de vue permet à Parsons de développer sa propre typologie de normes orientée vers la solution des problèmes génériques⁹ des systèmes sociaux. Cependant, sa tentative de développer une approche bi-dimensionnelle pêche par son concept d'internalisation qui surévalue le facteur culturel et exagère donc le contrôle exercé par les valeurs par rapport aux conditions **situationnelles**. De plus, on relèvera avec DiMaggio et Powell (1991) que le concept d'internalisation ignore l'existence de la culture en tant qu'objet d'orientation externe à l'individu. Avec eux, encore, on notera l'absence de toute référence à la dimension cognitive de la culture. En fait, **Parsons demeure dans la ligne du fonctionnalisme structurel de Spencer et Summer et son modèle institutionnel reste normatif**. En tous les cas, les réserves de DiMaggio et Powell devraient, si nécessaire, se clarifier au paragraphe suivant.

1.2) L'interactionnisme symbolique

A l'inverse des modèles précédents, la cognition est au centre de l'interactionnisme symbolique. En effet, pour G. H. Mead (1934) et A. Shultz, la réalité sociale résulterait de la capacité humaine à donner un sens commun aux phénomènes sociaux et notamment aux concepts du "soi" et de son dual, "l'autre". Ainsi, le "sens" sur lequel s'accordent les individus est le produit de leurs interactions sous formes gestuelles, notamment vocales,

⁷ Weber s'est engagé dans les grands débats de la fin du 19^{ème} siècle: entre ceux qui prônaient que les sciences sociales étaient des sciences culturelles et ceux pour lesquels elles étaient des sciences naturelles; entre les idéalistes et les matérialistes associés respectivement à Durkheim et à Marx et; entre les économistes classiques et les institutionnalistes, notamment, sur le concept de l'homo economicus et en particulier de sa rationalité. Ses positions ont toujours été médianes entre les extrêmes.

⁸ Les réponses ne sont plus mécaniques, elles résultent d'une interprétation des conditions environnantes.

⁹ Problèmes d'adaptation, d'atteinte des objectifs, d'intégration et de latence.

elles-mêmes, symboles d'entendements précédents et similaires. Shultz étendra sa recherche à des structures sociales plus complexes incluant celles associées aux notions du nous et du ils. Les résultats de Mead et Shultz inciteront Berger et Lukman à réorienter leurs travaux dans le domaine de la contribution de la connaissance à la construction sociale de la réalité. Ainsi, considéreront-ils que la réalité sociale est un processus continu de construction humaine, produit de l'interaction sociale, dans lequel le "soi" et la culture (croyances et connaissance communes) sont eux-mêmes en construction permanente. Et, l'individu en action ne réagirait plus comme le ferait un "soi normé"¹⁰ mais en se réinterprétant en fonction des conditions, de ses capacités cognitives, et des croyances et connaissance communes du moment. Dans ce cadre, l'éventualité d'une action non-conforme au "soi" n'est plus anormale, elle est la preuve de sa réactualisation et de celle, bien entendu, de son dual, "l'autre". De plus, pour Berger et Lukman cette construction de la réalité sociale est le résultat d'un processus d'institutionnalisation. Incontestablement, l'importance de la cognition et l'absence de structures institutionnelles sont des faits distinctifs de ce processus. En conséquence, sans recours à des structures, **les croyances et la connaissance communes qui sont les institutions de ce modèle, agissent directement sur l'individu à travers sa cognition.** Cependant, le modèle de Berger et Lukman, à la différence de l'interactionnisme symbolique originel, inclut la possibilité que certains des objets culturels produits soient internalisés en valeurs et en scripts, respectivement, aux niveaux de l'individu et du groupe. Et donc, ces objets culturels affectent également les éléments institutionnels normatifs. Enfin, c'est cette centralité de la cognition qui constitue le fondement du nouvel institutionnalisme en organisation et c'est pourquoi la section 2.2 du paragraphe suivant reviendra sur cette question.

2) Nouvel Institutionnalisme et Organisations

2.1) Institutionnalisation, légitimation, rationalité limitée et organisations

En fait, malgré leur focalisation sur l'individu, les sociologues ont, dans les années 40 et 50, commencé à reconnaître l'existence et l'importance de collectivités particulières, les organisations individuelles, en tant qu'entités distinctes des institutions et des individus. Ce mouvement, en s'intensifiant et en se concentrant sur l'étude des formes et des champs organisationnels, allait, dans les années 70 et 80, contribuer profondément au développement de la théorie des institutions. Ainsi, les néo et les nouveaux institutionnalistes ont pu, notamment, s'appuyer sur les travaux de Mirton sur la bureaucratie, de Parsons sur la théorie culturelle et institutionnelle des organisations et de Simon sur la prise de décision dans les organisations. De ce groupe de précurseurs, on discutera ci-après le modèle de Selznick d'institutionnalisation des organisations, de celui de Parsons relatif à leur légitimation institutionnelle et enfin du modèle de rationalité limitée (bounded rationality) de Simon.

Le modèle de Selznick conçoit l'organisation comme un système organique affecté aussi bien par les caractères sociaux de ses membres que par les pressions de son environnement. Sur cette base, il affirme que, au cours du temps, les organisations se

¹⁰ Par les structures institutionnelles du fonctionnalisme cher à Durkheim et Parsons.

transforment de manière variable en institutions. En fait, il précise une idée largement admise en déclarant que: “*L’institutionnalisation est un processus qui se développe dans une organisation au cours du temps et reflète l’histoire propre et distinctive de l’organisation, de ses membres, des groupes incorporés et des acquis qu’ils se sont créés, et de la façon dont elle s’est adaptée à son environnement ...*”¹¹. De ce point de vue, l’organisation se refonderait sur un ensemble de valeurs distinctives en acquérant une structure de **caractère et une identité différentes** de celles de ses origines. En conséquence, le fonctionnement d’une organisation impliquerait bien plus que la mise en oeuvre des actions instrumentales relatives aux opérations de sa “*machinerie*”, il exigerait un **leadership** capable de se battre pour préserver un ensemble de valeurs uniques. Enfin, Selznick ajoute que ce processus d’institutionnalisation est variable et que les organisations, aux objectifs précis ou disposant de technologies très développées, y seraient moins sujettes.

Parsons, lui, définit une organisation comme un système social dont la légitimité tient aux valeurs¹² sur lesquelles elle a été créée pour atteindre ses objectifs et contribuer, ainsi, aux fonctions majeures du système qui l’inclut et qui peut être la société dans son ensemble. Cette légitimation serait en quelque sorte une extension aux organisations de son principe d’internalisation¹³. En fait, une organisation institutionnellement légitime est une organisation qui a internalisé les normes de son environnement institutionnel. Dans sa vision des activités des organisations, verticalement différenciées en trois niveaux, Parsons précise son principe. Il le fait en indiquant qu’au dessus des activités, des premier et second niveaux, relatives, respectivement, aux fonctions de production et, d’approvisionnement et de vente, **les activités institutionnelles assurent que l’organisation opère en conformité avec ses normes et ses conventions et avec celles de son environnement institutionnel**. C’est, selon Thompson¹⁴, à travers ces activités du troisième niveau que l’organisation, en se créant son **domaine de consensus**, trouve sa légitimité et obtient, de son environnement, le support “*le plus élevé* “ nécessaire à la réalisation de ses objectifs.

Quant à Simon, sa notion de **rationalité limitée** ne fait que reconnaître les limites cognitives des individus confrontés à la complexité des cadres naturels (open system) de leurs décisions. Contraints par leurs limites et laissés à eux-mêmes, les individus simplifieraient, de manière variable et empirique, les conditions réelles de leurs décisions. Il en résulterait des décisions de rationalités, non seulement, diverses mais également difficiles à prévoir. Avec son classique “Administrative Behavior”, Simon (1945) est un des premiers théoriciens à mettre ce problème au coeur de la théorie des organisations. Il

¹¹ En fait, un prolongement du processus similaire déjà identifié par Merton dans son analyse de l’évolution des comportements bureaucratiques. Au sens le plus fort, institutionnaliser signifie infuser des valeurs au delà de celles techniquement requises

¹² Cet ensemble de valeurs de l’organisation inclut l’ensemble de valeurs du système d’ordre supérieur qui la contient.

¹³ Concept d’internalisation ou d’individualisme institutionnel, voir page 3, deuxième paragraphe.

¹⁴ Thompson, James D., Organisations in Action, New York; Mc Graw-Hill Book Company 1967. Ce livre passionnant est fondé sur ce principe de Parsons et sur celui de la rationalité limitée de Simon. Voir le chapitre 3, particulièrement impressionnant, qui donne un contenu concret à cette notion de légitimation.

le fait en établissant le lien, entre cette notion et le travail, des structures organisationnelles, de simplification des prises de décisions individuelles, qui permet d'obtenir des comportements de meilleurs niveaux de cohérence et de rationalité limitée. En appliquant donc les règles, procédures et routines simplificatrices qui leur sont fournies, il est attendu de ces individus qu'ils adoptent les valeurs, cadres cognitifs, règles et routines de l'organisation. Ce seraient, là, les ingrédients qui conduisent les individus à se comporter rationnellement et qui, en faisant dire à Simon que "*l'homme rationnel est et doit être un individu institutionnalisé et organisé*", l'inscrivent en faux¹⁵ vis à vis du concept de rationalité individuelle et intrinsèque de l'économie classique.

Avant de revoir les fondements de la théorie néo-institutionnaliste et plus particulièrement, de la dimension cognitive et culturelle de ses modèles, on notera que les trois analyses introduites ci-avant, au niveau des organisations, reflètent la vision d'un ordre institutionnel individualiste et normatif

2.2) Fondements de la théorie néo-institutionnaliste

C'est en s'inspirant de la psychologie sociale et de l'anthropologie, ou plutôt de l'ethnologie, que le néo-institutionnalisme a introduit une dimension cognitive et culturelle dans ses modèles. Plus précisément, ces fondements viendront de la théorie cognitive, de la phénoménologie et de l'éthnométhodologie.

Dans un ordre social normatif, le comportement individuel qui est réactif, est expliqué par un modèle (S→R), Stimulus/Réponse. **La théorie cognitive** qui introduit un nouveau mécanisme de décision (S→O→R)¹⁶, permet de modéliser des comportements de types actif et interactif et d'envisager, ainsi, **l'existence d'autres ordres sociaux**. Cette théorie qui caractérise l'individu par sa capacité¹⁷ à traiter de l'information et à prendre des décisions, se doit d'intégrer, en l'espèce, les insuffisances humaines. Elle le fait et, à l'instar de Nisbett et Ross, regroupe ces insuffisances en deux catégories:

- une tendance à simplifier exagérément due à une incapacité à utiliser les règles de logique et de statistique qui guident l'analyse scientifique et,
- une tendance à attribuer le comportement exclusivement aux dispositions individuelles et à ignorer ses puissants déterminants situationnels.

Bien sûr, en raison de ces limitations, cette théorie n'aurait pu inspirer les néo-institutionnalistes sans sa validation par les sociologues qui reconnaissent, maintenant, aux individus, une participation cognitive active aux niveaux de la perception, de l'interprétation et du sens commun à donner aux choses.

Le réhaussement de l'individu au statut d'acteur impose une révision de la nature de l'ordre social institutionnel. **La phénoménologie** en offre le cadre théorique. En effet,

¹⁵ Différemment de Weber (rationalité variable) mais non sans similarités avec les interactionnistes. symb.

¹⁶ Stimulus/Organisme/Réponse, dans lequel l'organisme "O" interprète le stimulus avant la sélection d'une réponse

¹⁷ Individuellement variable et sensible aux motivations et aux émotions.

cette révision s'appuie sur des changements récents en matière de culture. Le premier de ces changements correspond à une focalisation sur les fonctions sémiotiques de la culture qui sont déterminantes dans la recherche du sens des choses (Voir section 1.2, pages 3 et 4). Le deuxième concerne l'importance prise par les systèmes de croyances et de connaissance partagées au détriment des normes et valeurs communes. La remise en cause de la notion unitaire de culture constitue le troisième changement en expliquant que les croyances varient d'un individu à l'autre. Enfin, la reconnaissance que les symboles ne sont pas préalablement internalisés¹⁸ mais ont une existence externe. En ce sens, ce sont des phénomènes sociaux, traités ou perçus comme réels. Pour Berger et Luckmann, ce processus (phénoménologique) de construction de systèmes culturels de croyances et de connaissance communes se présente en trois phases:

- (1) **Externalisation:** Production par interaction sociale de structures symboliques dont le sens vient à être partagé par les participants.
- (2) **Objectification:** Processus par lequel cette production vient à apparaître comme un phénomène externe perçu comme une réalité commune à lui et aux autres.
- (3) **Internalisation:** Processus par lequel le monde objectifié est replacé dans le conscient au cours de la socialisation.

Comme déjà mentionné en section 1.2 page 4, ce processus est qualifié par Berger et Lukmann d'institutionnalisation. **Les systèmes symboliques** qui s'imposent, à la conscience de l'individu, comme des faits externes et coercitifs, sont les institutions évaluatives et normatives du contexte social dans lequel elles se sont développées.

L'éthnométhodologie, ainsi dénommée par H. Garfinkel, est la branche de la phénoménologie qui propose une théorie de la **construction de la "connaissance de sens commun"**. Cette théorie explique comment des individus donnent un sens commun aux **situations** auxquelles ils sont confrontés et comment ils construisent collectivement les règles et procédures qui leur permettent de fonctionner dans les situations de tous les jours. Ces règles et procédures sont les institutions culturelles-cognitives du domaine social défini par les individus concernés et qui peut être une organisation. A cet égard, Garfinkel suggère que cet ordre éthnométhodologique (**illusoire plutôt que perçue**)¹⁹, ou ce sens commun, créé par les individus, est le résultat d'un processus psychologique qu'il nomme, "**méthode documentaire**". En raison, au moins, de sa dimension cognitive, le modèle éthnométhodologique supplée celui de Parsons.

¹⁸ Comme dans le modèles de Parsons et de l'interactionnisme symbolique.

¹⁹ Alors que le sens commun, valeurs consensuels de l'ordre normatif et, croyances et connaissance partagées de l'interactionnisme se développent, respectivement, plus et moins lentement dans des contextes d'ordre, ce sens commun peut émerger dans un monde social imprévisible voire chaotique. Ce sens commun serait le résultat d'une reconstruction mentale et cohérente, par les différents acteurs, du monde social à partir de leurs impressions sensorielles et de leurs expériences

2.3) Néo-institutionnalisme et Organisations

Dans le cadre normatif de leurs analyses des organisations, Selznick, Parsons et Simon avaient relevés que celles-ci étaient confrontées, respectivement, à des phénomènes d'institutionnalisation indésirables, à des besoins de légitimation et enfin, aux limites cognitifs des individus. Alors que ces derniers avaient, exagérément, focalisé, sur des questions d'ordre, de stabilité et de maintenance des systèmes, dès 1971 avec D. Silverman, les néo-institutionnalistes vont adopter, eux, une vision phénoménologique des organisations et proposer une **théorie de l'action**. Ainsi, mettent-ils en avant que **l'action résulte du sens** que les hommes attachent à leurs propres actions et à chacune de celles des autres. Ces sens des choses opèrent non seulement dans l'esprit des individus mais sont, aussi, des faits sociaux objectifs qui résident dans des institutions sociales. Sous cet angle, le concept de l'organisation ne se limite plus à celui d'une entité sociale qui fournit des ressources et fixe des objectifs mais inclut, également, celui d'une **source de sens pour chacun de ses membres**.

Ce sont deux articles, le premier de Meyer et Rowan (1977) et le second de Zucker (1977) qui livreront tout l'intérêt de cette approche. Dans le premier, les auteurs relèvent, eux aussi, que toutes les règles culturelles ne sont pas favorables aux organisations mais notent, cependant, que les croyances rationalisées²⁰ le sont. Ils ajoutent que les moteurs de rationalisation incluent (les exemples à venir le montreront bien) les professions, les états-nations et les mass-media. Ainsi, la **rationalisation des règles culturelles produit une base indépendante pour la construction d'organisations**. Dans le second article, Zucker met l'accent sur les micro-fondements des institutions pour souligner le pouvoir d'ancrage des croyances cognitives sur les comportements. Et, en effet, une fois institutionnalisée, **la connaissance sociale** existe, comme un fait, dans la réalité objective et, en tant que tel, peut être transmise directement sans structures motrices. Enfin, c'est dans le prolongement de ces recherches que se développe la méthode macro-perspective (environnementale) et dominante de l'analyse sociologique des organisations. Dans ce contexte, DiMaggio et Powell distinguent trois importants **mécanismes - coercitif, normatif et mimétique** – par lesquels les effets institutionnels sont diffusés à travers un champ d'organisations et, soulignent **l'isomorphisme structural** (similarités) comme une importante conséquence des deux processus compétitif et institutionnel. Et, bien que toutes les organisations prennent forme sous la pression des forces des moules technique et institutionnel, certains types d'organisations sont plus affectés par l'un que par l'autre. Tous les auteurs de cette période identifient le **“champ organisationnel”, ou secteur, comme le nouveau niveau d'analyse particulièrement adapté à l'étude des processus institutionnels**.

²⁰ présentées sous une forme qui spécifie la conception des procédures pour atteindre des objectifs spécifiques.

III) Cadre Analytique de l'Institutionnalisme

Après que le chapitre II ait fait découvrir plusieurs notions d'institutions, ce chapitre se propose de construire un cadre d'analyse institutionnaliste. Encore faudrait-il, pour cela, disposer d'une définition suffisamment générale pour englober tous les aspects déjà introduits. Les aspects les plus distinctifs que sont les éléments réglementifs, normatifs et culturels-cognitifs, fourniront les ingrédients fondamentaux du cadre analytique.

1) Institutions: Structures Sociales, Durables et aux Facettes Multiples.

Les notions présentées au chapitre II et le concept de structure sociale de Giddens (1984) permettent de définir **l'institution comme une structure sociale durable, aux multiples facettes, composée d'éléments symboliques (culturels-cognitifs, normatifs et régulateurs), d'activités sociales, et de ressources matérielles**. Alors que le lien étroit entre symboles et activités apparaît, dès les chapitres précédents, au centre de l'institutionnalisme, le lien avec les ressources matérielles est établi dans le concept de structure sociale de Giddens. En effet, pour ce dernier, les règles et les normes doivent, pour être effectives, s'appuyer sur un pouvoir de sanction, nécessaire contrepois au pouvoir des possédants de ressources en excès. Possédants, eux-mêmes, en recherche d'autorisation et de légitimité indispensables à leur autorité sociale (acceptabilité et désirabilité de leur pouvoir). Selon Sewell (1992), les croyances culturelles et les schémas doivent, aussi, leur viabilité aux ressources qui leur sont associées. Ainsi, pour être institutionnellement légitimée, toute entité développe ses activités à l'intérieur de frontières légale, morale et culturelle-cognitive. Cette légitimité qui est, de ce fait, perçue de tous, devient, alors, un phénomène objectif de la réalité sociale et fait de l'entité un élément de celle-ci ou, autrement dit, de l'ordre institutionnel. C'est à dire une entité aux activités institutionnalisées.

On notera, donc, que la notion de légitimité est étroitement associée aux fondements ontologiques de la réalité dans laquelle se conçoit l'activité. Ainsi, ceux pour lesquels la conformité des activités, aux institutions, serait essentiellement fondée sur l'intérêt individuel, ne voient de base à l'ordre social que dans des règles régulatrices. Pour d'autres, le respect institutionnel serait une obligation sociale et l'ordre, normatif, résulterait des sentiments individuels d'obligation. Avec les néo-institutionnalistes, la conception de la réalité de nature cognitive-culturelle est ontologiquement différente. En effet, comme déjà vu au chapitre précédent, l'ordre social qui correspond à une "compréhension commune des choses", est le produit d'un processus continu de construction d'une réalité sociale incluant les choses, les idées, les événements et **les acteurs individuels**, et basée sur des schémas, croyances et règles constitutifs. Ces éléments constitutifs sont, eux-mêmes, à l'origine de la formation de valeurs, de normes et de règles régulatrices. En ce sens, la réalité sociale cognitive-culturelle est ontologiquement plus profonde, l'importance accordée aux schémas constitutifs est déterminante dans l'évaluation des logiques comportementales individuelles.

On se rappellera que dans le concept de l'homme rationnel (ou de la rationalité limitée), celui-ci est un élément préexistant de la réalité et est, donc, de nature **ontologiquement objective**. Les lois régulatrices que ces individus créent sont intentionnellement rationnelles et visent à organiser leurs comportements collectifs. A

l'opposé, l'individu cognitif-culturel est, lui-même, un des éléments résultant du processus de construction sociale, sa réalité n'est qu'**épistémiquement objective**. Ainsi, ses comportements sont d'abord le reflet de schémas, également, construits et qui lui sont externes. Néanmoins, ces comportements peuvent, aussi, être influencés par des normes et des règles régulatrices. Cependant, ces normes et ces règles sont toutes fondées sur des valeurs et croyances partagées produites par le processus de construction sociale et internalisées. Ainsi, pour les néo-institutionnalistes les logiques qui motivent l'action (valued end) vis à vis des règles régulatrices, des normes et des schémas constitutifs sont, respectivement, l'instrumentalité, la pertinence et l'orthodoxie.

2) Les trois piliers institutionnels

Les éléments traités dans les trois paragraphes qui précèdent, définissent un cadre d'analyse institutionnelle à trois facettes (ou piliers) régulatrice, normative et cognitive-culturelle qui sont, chacune d'elles, décomposables dans un même espace à six dimensions. Le tableau 1, ci-après, présente ce cadre sous le format de W. F. Scott:

Tableau 1

Piliers

| | Régulateur | Normatif | Culturel-Cognitif |
|--------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|
| Base de respect | Convenance | Obligation sociale | Commun entendement |
| Base de l'ordre | Règles Regul | Attente engageante | Schéma constitutif |
| Mécanisme | Coercitif | Normatif | Mimétique |
| Logique | Instrumentalité | Pertinence | Orthodoxie |
| Indicateurs | Règles, lois, Sanctions | Certifications Accréditation | Croyance et logique d'action partagée |
| Base de légitimité | Légale | Morale | Reconnaissable et culturellement acceptée |

En fait, ce tableau est un cadre analytique, à 18 variables, capable d'accomoder les différents systèmes institutionnels envisagés dans les chapitres 1 et 2.

2.1) Le Pilier Régulateur

Les économistes et les économistes historiens sont de ceux les plus enclins à considérer que les institutions reposent sur un pilier régulateur. En effet, leur attention est concentrée sur l'étude des comportements d'individus ou de compagnies en situation de compétition et d'intérêts opposés qui ressentent, fortement, la nécessité de préserver leur ordre marchand par la réglementation. Ces économistes voient, ainsi, dans les individus et les organisations respectueux de la réglementions, des comportements personnellement intéressés les faisant agir de manière instrumentale. Et, selon la typologie de DiMaggio et Powells, le mécanisme est coercitif, Ainsi, ce contexte dans lequel ces règles se développent est, d'abord, celui de rapports de force. Cependant, la légitimité nécessaire à l'autorité de ce pouvoir coercitif fera aussi émerger un cadre normatif, des moeurs, des lois et des règles, capable d'atténuer la dureté du contexte initial, purement économique, et de lui donner une nature plus réelle, c'est à dire sociale. **En ce sens, les piliers normatifs et régulateurs peuvent se renforcer mutuellement.**

De plus, les réglementations ont un coût qui croît très rapidement avec la complexité du système social. Et, le suivi et la mise en oeuvre, sur des bases mutuelles, d'accords, de contrats et autres engagements sont, en dehors de situations exceptionnelles, impossibles sans l'arbitrage d'une tierce partie neutre. C'est une fonction importante de l'état qui lui impose, donc, des efforts de neutralité²¹ dans ses rôles institutionnels de législateur, d'arbitre et d'agent de la loi. Cette fonction difficile doit distinguer les aspects coercitifs, normatifs et cognitifs-culturels des lois. Ainsi, certaines lois sont plus efficaces quand elles reposent sur un aspect plutôt que sur les autres. **Ce pourrait être le cas de certaines lois suffisamment controversées ou ambiguës pour agir aussi, voire plus, à travers des éléments normatifs et/ou culturels-cognitifs.** De tels cas seront précisés dans des exemples présentés plus loin.

2.2) Le Pilier Normatif

Très tôt, les sociologues²² se sont trouvés parmi les théoriciens ayant placé le pilier normatif au coeur de l'ordre institutionnel. Ceci est encore vrai de March et Olsen (1989). Cela est, probablement, dû à l'existence très visible de valeurs, de croyances et de normes communes dans les structures sociales, objets de leurs recherches. On considérera, ici, que les valeurs représentent les conceptions de ce qui est collectivement préférable ou désirable et que les normes spécifient les moyens légitimes à la poursuite d'objectifs "*de valeur*" (valued ends). De plus, on notera que certaines de ces valeurs et des ces normes sont applicables à tous les membres de la collectivité alors que d'autres ne le sont qu'à certains types d'acteurs ou de positions sociales. Dans ce dernier cas, les valeurs et normes définissent les rôles qui sont "socialement prescrits" aux occupants de ces positions et qui peuvent être formellement conçus comme dans le contexte d'une organisation ou émerger informellement au cours du temps. Dans tous les cas, ces rôles qui correspondent aux attentes des membres de la collectivité les plus concernés, apparaissent à leurs détenteurs comme des pressions externes et seront plus ou moins

²¹ Non seulement vis à vis des deux partis concernés mais de lui-même aussi.

²² Tels, Durkheim, Parsons et Selznick.

internalisés au cours du temps. Cependant, bien que les systèmes normatifs contraignent le comportement social, ils autonomisent et permettent, en contre-partie, **l'action sociale**. Autrement dit, ces rôles confèrent des droits aussi bien que des responsabilités, des privilèges aussi bien que des devoirs et enfin, des licences autant que des obligations. **Ainsi, l'action sociale répond à une logique de pertinence basée sur les attentes de l'environnement institutionnel normatif.**

Il est, ici, utile de souligner, encore, la conception plus large des règles normatives (attentes engageantes) qui inclut des éléments normatifs mais aussi culturels-cognitifs. Le respect de ces règles qui revêtent des aspects divers - routines, procédures, conventions, rôles, stratégies, formes organisationnelles et technologies ... croyances, paradigmes, codes, culture, et connaissance - est fondé sur le phénomène **d'obligation sociale**. La présence et l'importance de ces règles témoignent de celles de systèmes normatifs. Par exemple, dans le modèle de Selznick (pages 4 et 5), les indicateurs de l'existence d'un processus d'institutionnalisation au niveau des organisations sont les changements d'objectifs ou des valeurs de celle-ci et/ou l'apparition de contraintes interpersonnelles sur le comportement. A des niveaux plus larges, les indicateurs seront des règles et des conventions promulguées par des associations commerciales et professionnelles et attestées par des certifications et des accréditations. De nombreuses études sur ce sujet existent, quelques unes seront revues dans la deuxième partie de ce document.

2.3) Le Pilier Culturel-Cognitif

Enfin, les néo-institutionnalistes²³, principalement sous l'influence des ethnologues, vont se distinguer par leur soutien au caractère central des éléments culturels et cognitifs des institutions que sont, respectivement, les conceptions partagées de la nature de la réalité sociale et les cadres à travers lesquels un sens est donné aux choses. En effet, ces conceptions qui sont "culturellement internalisées" en chacun des individus forment une représentation symbolique du monde extérieur et servent de médiateur entre les stimuli de ce monde et la réponse de l'individu. C'est ainsi que, dans le paradigme cognitif, l'action de chaque individu est essentiellement déterminée par la représentation interne qu'il fait de sa situation. Et, les symboles - mots, signes, attitudes - y ont une influence en façonnant les sens que nous donnons aux objets et aux activités au cours d'interactions et que nous maintenons et corrigeons à l'usage lors d'interactions ultérieures. Ici, on se rappellera que selon Weber, une action n'est sociale que dans la mesure où son auteur y attache un sens. On se rappellera, aussi, que pour qu'une action soit comprise ou explicable, les conditions objectives de son environnement et leur interprétation subjective par son auteur doivent être prises en compte par l'analyste. A cet égard, les conceptions culturelles (valeurs, croyances) partagées qui sont formées de manière subjective sont, du point de vue culturel-cognitif, des systèmes symboliques objectifs et externes aux acteurs qui font que les processus interprétatifs internes sont déterminés par les cadres culturels externes.

Ainsi, dans un tel contexte, toute action individuelle est, en général, non seulement sociale mais le sens que lui donne son auteur coïncide avec celui que lui attribue la société. En conséquence, le respect de l'ordre social est automatique et résulte d'une

²³ Notamment, les sociologues Berger, Meyer et Zucker.

compréhension commune des choses. Il diffère donc de celui des normatifs qui le fondent, eux, sur la notion d'obligations sociales. Plus généralement, à certains types d'acteurs sont attachés des rôles et des scriptes. Ceci résulte, encore, de l'émergence d'une compréhension commune associant des actions spécifiques à des acteurs particuliers. Ces rôles sont internalisés et ont une réalité sociale (externe et objective). Bien sûr, de tels rôles se développent dans des contextes localisés dans lesquels des systèmes d'action répétitifs deviennent habituels et s'objectivent. Cependant, de tels processus apparaissent, également, dans des cadres institutionnels plus larges où préexistaient des modèles organisationnels et des scriptes. Ces systèmes de croyances et de cadres culturels plus larges qui sont imposés ou adoptés par des acteurs individuels et des organisations, ont été et sont l'objet d'études. Parmi celles-ci, certaines examinent, au niveau intra-organisationnel, comment le développement de croyances et de scriptes communs est indicatif de la présence de systèmes culturels-cognitifs. Enfin, au niveau des champs organisationnels, les recherches, basées sur des analyses discursive et de contenu, évaluent les systèmes de sens.

3) Institutions, vecteurs de diffusion, niveaux d'analyse

3.1) Organisations et Institutions

De nombreux spécialistes des Sciences Sociales ont essayé de déterminer les conditions institutionnelles ayant pu favoriser l'apparition des organisations incomparablement bien plus récente que celle des institutions de tout type. Ainsi, tandis que Weber liait cette apparition à celle d'un ordre légal, fondé sur des règles consciemment conçues et rationnelles²⁴, Parsons établissait un rapport avec les systèmes de normes et d'attitudes capables d'induire le développement de formes sociales plus impersonnelles et plus instrumentales. A leur tour, les systèmes culturels-cognitifs, associés à l'émergence d'une mentalité "*techniciste*", ont été estimés favoriser ce phénomène. En fait, ces trois positions se fondent sur une même vision **d'un monde rationnel²⁵ et propice à l'émergence d'organisations**. Les institutionnalistes, pour lesquels la rationalisation entraîne, en effet, la création d'entités sociales, identifiables, basées sur des intérêts et dotées de capacités d'action, partagent cette même vision. Depuis, le monde moderne donne la primauté à trois catégories d'acteurs sociaux, les individus, **les organisations, vecteurs omniprésents de l'action collective**, et celle des sociétés ou États-nations. Dans ce cadre, de nombreux auteurs soulignent l'importance de la loi relative aux organisations qui crée, à celles-ci, un statut de personne morale. A cela, J. S. Coleman (1974) ajoute que les changements de cette loi ne sont pas la cause mais l'indicateur de l'indépendance croissante des nouvelles formes d'entreprise. La croissance de l'indépendance de ces nouvelles formes d'entreprises qui est à l'origine de ce processus²⁶ législatif de changements régulateurs est un phénomène social produit par cette loi constitutive sur le statut de personne morale. C'est, bien là, un exemple d'application du modèle d'analyse

²⁴ C'est à dire supportives "*d'actions instrumentalement rationnelles*"

²⁵ Au sens où la rationalisation implique la création de schémas culturels, définissant des relation entre objectifs et moyens et standardisant les systèmes de contrôle des activités et des acteurs.

²⁶ Se plaçant a un niveau ontologique supérieur, Doblin (1997) se réfère au processus scientifique ethos.

cognitif-culturel puisque les lois régulatrices y sont conçues dans des limites laissant toute la responsabilité de la construction sociale aux lois constitutives qui les ont précédées.

Ainsi, à l'initiative des professionnels, la catégorie générique des organisation et ses sous-types (écoles, hôpitaux, agences publiques et autres organisations à but lucratif ou non) sont devenues une réalité sociale. Et, les différents archétypes d'organisations et leurs formes structurales résultant de longs processus de construction, fournissent les modèles culturels nécessaires à la reproduction rapide de formes similaires. Au plan pratique, les études, se basant sur l'examen de règles normatives et régulatrices, portent, en général, sur les systèmes de procédures et de structures d'entreprises ou d'agences associées à des comportements particuliers (par exemple, productivité améliorée). Les études, se fondant, elles, sur des règles constitutives²⁷, s'attachent, davantage, à trouver l'origine de certaines catégories d'acteurs sociaux (employeurs, importateurs, agents d'affaires, courtiers, ...), ou d'archétypes organisationnels (compagnies par actions, firmes multidivisionnelles, lois antitrusts ...), ou de changements sur les droits politiques ou de propriétés. Alors que le premier domaine d'étude serait plutôt celui des économistes, le second serait celui des historiens économistes et politiques. Quant aux sociologues, ils seraient plus aptes à conduire des études sur les changements temporels, relatifs aux types d'acteurs ou aux règles culturelles, établissant les logiques pratiquées dans une entreprise particulière. Enfin sur le plan méthodologique, les études, focalisant sur les règles régulatrices et normatives, concernent des organisations similaires, observées dans l'espace ou sur des horizons temporels courts. Celles consacrées à des processus constitutifs ont des horizons plus longs ou, alors, utilisent des "*conceptions comparées*".

3.2) Les Sources du Changement Institutionnel

Tous les systèmes institutionnels revus, jusque là, sont, sans autres formes d'explications qu'ontologiques, déclarés de nature stable et changer de manière évolutionniste. La théorie de **la structuration** de A. Giddens dans laquelle le terme structuration évoque un phénomène plus dynamique et **plus localisé dans le temps et l'espace**, se propose, elle, d'identifier les sources du changement institutionnel. Pour cela, la structure sociale y est définie comme un ensemble d'activités sociales, incorporant des règles et des ressources, qui se reproduit au cours du temps. Et, à cette vision, relativement conventionnelle, Giddens ajoute **le concept de la nature duale** de la structure sociale qui en fait, à la fois, la plateforme et le produit de l'action sociale ou, autrement dit, le moyen et le résultat des pratiques qu'elle organise de manière récursive. Il reste, encore, conventionnel quand il rappelle que les structures sociales existantes ont le pouvoir de, simultanément, contraindre et autonomiser les acteurs individuels mais devient plus spécifique quand il précise que ces structures²⁸ sont faites de règles, procédures généralisées appliquées à la

²⁷ Selon ces règles, une grande part de la cohérence sociale est due à la création de catégories d'acteurs sociaux, individuels et collectifs, et aux manières d'agir qui leur sont associées.

²⁸ Parmi les structures sociales, les institutions sont celles dont les règles sont plus profondément implantées et plus solidement supportées par les ressources et dont les pratiques sont plus durables et plus généralisées.

production et à la reproduction de la vie sociale, et de ressources, objets humains et non humains pouvant être utilisés pour améliorer ou maintenir le pouvoir des structures.

Du côté des acteurs, le modèle de structuration considère qu'ils créent et respectent les règles, et utilisent les ressources des structures sociales aux processus de production et de reproduction desquels ils sont engagés. Bien plus encore, les acteurs, individuels ou collectifs, ont, à des degrés différents, un pouvoir (**agency**) d'affecter l'ordre social en modifiant les règles ou la distribution des ressources. Ce pouvoir qui peut varier grandement entre les individus, et entre les divers types de structures, est, lui-même, socialement structuré. Une telle capacité d'influence sur le monde social implique une théorie de l'action **non-déterministe et volontariste** qui néanmoins, en situant cette "agency" dans le processus interprétatif, reste, solidement, alignée aux principes néoinstitutionnalistes. Malgré cet alignement, cette théorie de l'action distingue, fondamentalement, ce modèle de structuration des précédents en lui permettant d'offrir un cadre dans lequel les processus institutionnels sont plus interactifs et les rôles des acteurs plus proactifs. En effet, le pouvoir des structures²⁹ et celui des acteurs ne sont plus vus comme antinomiques mais au contraire duaux, car responsables des implications mutuelles des structures et des acteurs dans les mêmes phénomènes sociaux qui les constituent et les reconstituent. Plus précisément et selon Giddens, les acteurs ont tendance, à tout instant de leur quotidien, à agir, guidés par leur "**conscience pratique**", de manière routinière, c'est à dire institutionnelle. Par contre, dans les moments critiques (attendus ou pas), leur "**conscience discursive**", émergerait, mobiliserait leurs efforts et concentrerait leurs pensées sur les réponses à donner aux problèmes qui diminueraient leur anxiété et finalement, apporteraient le changement social. Ainsi, la source du changement institutionnel est le **pouvoir "d'agency"** qui permet **aux acteurs**, dans des circonstances exceptionnelles, de ne pas se conformer aux modèles conventionnels et de répondre diversement en créant des nouvelles manières d'agir et de s'organiser.

3.3) Les Vecteurs Institutionnels

Les institutions régulatrices, normatives et cognitives-culturelles imprègnent différents dépositaires ou vecteurs. Scott en retient quatre qui ont, de plus, l'avantage de pouvoir être présentés selon le format analytique du tableau ci-après.

²⁹ Giddens doubts whether any institutions could endure through sheer domination alone.

Tableau 2

Piliers institutionnels et leurs Vecteurs

| Vecteurs | Piliers | | |
|-----------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|
| | Régulateur | Normatif | Culturel-Cognitif |
| Systèmes Symboliques | Règles, Lois | Valeurs, Attentes | Catégories, Types, Schémas |
| Systèmes Relationnels | Gouvernance, Pouvoir | Régimes, Autorité | Isomorphisme structural, Identités |
| Routines | Protocoles, Procédures opérationnelles Standards | Emplois, Rôles, Obéissance au travail | Scriptes |
| Artéfacts | Objets respectant les spécifications autorisées | Objets conformes aux conventions et standards | Objets possédant une valeur symbolique |

Ainsi, les systèmes symboliques, fondés sur les lois et les règles, les valeurs et les attentes et les catégories et typifications, peuvent exister à tous les niveaux et sont les vecteurs des institutions régulatrices, normatives et cognitives. A cet égard, on relèvera que l'apparition de standards et de processus de standardisation constitue un exemple clair de développement de vecteurs normatifs et culturels.

Les institutions peuvent avoir pour vecteurs des systèmes relationnels qui reposent sur des attentes structurées par des réseaux de positions sociales. Des systèmes de croyances et de règles codifient les distinctions positionnelles et les rôles. Ceux des vecteurs culturels, dont les arrangements relationnels associés sont largement présents dans différentes organisations, établissent entre-elles un isomorphisme structural (formes similaires) ou une équivalence structurale (relations similaires entre les formes). Dans d'autres cas, ces formes, qui incluent aussi des systèmes de croyances localisés, sont distinctives et donnent à l'organisation, selon la terminologie de Selznick, une structure de caractère organisationnel unique L'habitude est une seconde nature dit le proverbe et, en effet, il est largement admis, qu'à travers les comportements routiniers, transparait la nature des choses ou, comme dirait Bourdieu, "*l'habitus*", ou plus précisément encore, les aspects de l'*habitus* à l'origine de ces comportements ou d'actions répétitives peu ou pas conscients. En ce sens, les routines sont des véhicules de l'ordre institutionnel dont

les habitus sont des protocoles et des procédures standardisés régulateurs d'activités ou des rôles normatifs et des scripts culturels.

Enfin, les artefacts, objets d'assistance à différentes tâches créés par le génie humain, sont des vecteurs institutionnels tant ils sont révélateurs de conformité, respectivement, à des spécifications régulatrices, à des conventions et normes ou à des valeurs symboliques. Les plus récents artefacts incluent les technologies complexes incorporées dans les matériels et dans les logiciels. A cet égard, Orlikowski (1992) propose que les artefacts soient examinés dans le cadre de la théorie de la structuration, qui montrerait que ces objets, résultat de l'action humaine, ne deviennent réifiés en éléments de la réalité objective qu'une fois développés et déployés. Ces décalages possibles, dans le temps et l'espace, font que certains analystes préfèrent se concentrer sur les aspects liés à la création d'artefacts et d'autres, tel que Barley (1986), à leur utilisation. Une étude de ce dernier sur l'introduction de scanners CT dans deux hôpitaux sera présentée au chapitre 5 de ce document

3.4) Les Différents Niveaux de l'Analyse Institutionnelle

Le monde, une société, un champ organisationnel, une population organisationnelle, une organisation, ou un sous-système organisationnel peuvent être, respectivement, les zones juridictionnelles d'ensembles institutionnels et offrir, ainsi, différents niveaux d'analyse. Cette liste introduit deux concepts sur lesquels il convient de s'arrêter. Le premier est relatif au **champ organisationnel** qui réfère à des organisations qui, ensemble, recouvrent une zone de vie institutionnelle. Système industriel ou secteur sociétal en sont des notions voisines. Ainsi, un champ est constitué d'une **population focale** d'organisations à laquelle s'ajoutent les organisations dont l'influence est critique et qui incluent: les partenaires commerciaux, les concurrents, les sources de financement et les agences de régulation. De plus, un tel champ est **délimité** par la présence de cadres culturels-cognitifs, normatifs et régulateurs communs à tous ses membres qui en fait une zone de vie institutionnelle **reconnue**. A ce niveau, les forces institutionnelles sont particulièrement **visibles**. L'exemple classique est celui d'un système éducationnel défini autour d'un ensemble précis d'écoles qui en serait la population focale. De la même façon, le système OPEP de management des marchés internationaux du pétrole pourrait se concevoir comme un champ organisationnel dont la population focale serait les producteurs de cette organisation. Le deuxième concept concerne les **populations organisationnelles**. Il est différent du premier et bien plus facile à imaginer puisqu'une telle population se définit, simplement, comme un ensemble ou un agrégat d'organisations d'une certaine manière, semblables. Ce sont, en particulier, des classes d'organisations relativement **homogènes** en terme de vulnérabilité vis à vis de leur environnement. Les cas traités par les auteurs cités dans le tableau ci-après, sont, entre autres, celui des premières entreprises américaines de téléphone et celui de compagnies de journaux d'une même ville. Il est, ici, intéressant de contraster ces deux concepts en considérant la population organisationnelle des producteurs de pétrole membres de l'OPEP qui, à l'évidence, constitue un système distinct du champ organisationnel OPEP puisque ses membres se limitent à ceux de la population focale de

celui-ci. De plus, les membres de la population exhibent, en effet, une forme de vulnérabilité, vis à vis de leur environnement, plus homogène que ceux du champ.

Dans le tableau 3, ci-dessous, Scott propose une liste de référence, d'auteurs d'analyses pour chaque niveau et chaque pilier institutionnel, qui constitue un éventail d'études et de modèles d'impact ou de développement de ces éléments.

Tableau 3

Piliers institutionnels et Niveaux d'Analyse

| <u>Piliers</u> | | | |
|-----------------------------|--------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| <u>Niveau</u> | <u>Régulateur</u> | <u>Normatif</u> | <u>Culturel-Cognitif</u> |
| Mondial | North & Thomas 1973 | Krasner 1983 | Meyer 1984 |
| Sociétal | Skocpol 1979 | Parsons 1953,1960a | Dobbin 1994b |
| Champ d'organisations | Campbell & Lindberg 1991 Schmitter 1990 | Mezias 1990 | DiMaggio 1991 |
| Population d'Organisations | Barnett & Carroll 1993a | Singh, Tucker & House 1986 | Carroll & Hannan 1989 |
| Organisation | Williamson 1975, 85, 91 | Selznick 1949 | Clark 1970 |
| Sous-système d'Organisation | Shepsle & Weinsgast 1987 | Roy 1952 Burawoy 1979 | Zimmerman 1969 |

Certaines de ces études seront revues plus loin dans ce document. Cependant, on signalera, dès maintenant qu'au niveau des populations organisationnelles, les exemples relatifs au pilier cognitif seront pris de la littérature **de l'écologie de population**. En effet celle-ci emprunte des arguments institutionnels afin de rendre compte de la **dynamique des densités** de populations organisationnelles. Ainsi, un taux de croissance de la densité d'une forme organisationnelle lent au départ puis plus rapide reflèterait une croissance de la légitimité cognitive-culturelle de celle-ci. Enfin, la plupart des travaux néo institutionnalistes récents est concentrée au niveau trans-organisationnel et sur des éléments cognitifs-culturels. De plus, ces travaux mettent l'accent sur des **vecteurs culturels**, croyances et normes professionnelles, et sur des **vecteurs macro-structuraux**

tels que les organisations internationales, les états et les associations commerciales et professionnelles

Pour conclure, on soulignera que ce tableau permet, également, d'identifier une excellente typologie de thèmes de recherche dont notamment: L'institutionnalisation de Systèmes réglementaires dans le Monde; Les Champs organisationnels et les Mécanismes de Gouvernance; Le Développement de Cadres Normatifs Mondiaux; L'Impacts des Systèmes de Valeurs et des Cadres Normatifs "*Sociétaux*" sur les Organisations; Conceptions Cognitives-culturelles des Processus Institutionnels et Institutionnalisation Mondiale; Les Populations Organisationnelles; L'Ecologie de Populations et l'Institutionnalisation Cognitive.

IV) Construction, Maintenance et Diffusion Institutionnelles

Le terme institutionnalisation désigne à la fois un processus et une variable d'état. Dans ce dernier cas, une institution est traitée comme une entité ou comme un système social ou culturel, doté d'attributs ou de propriétés caractéristiques. Il en résulte deux approches d'analyse des institutions, l'une de processus et l'autre de variance. Ainsi, les processus de création, varient de manière significative selon qu'il s'agit d'éléments régulateurs, normatifs ou cognitifs-culturels: les règles résulteraient d'initiatives individuelles concertées ou calculées dont le sort relèverait de majorités ou d'autorités; les attentes émergeraient en normes au cours d'interactions répétées; et les institutions cognitives-culturelles seraient l'aboutissement de processus plus éphémères, produisant des entendements partagés, des sens communs et des vérités admises, tous ces éléments n'ayant ni auteurs ni origines évidents. En fait, pour être plus fiables, les analyses devraient, de plus, examiner respectivement :

- les fondements constitutifs de l'appareil de gouvernance,
- les normes rationnellement conçues,
- les vérités scientifiques émises par des autorités hautement institutionnalisées et les moeurs résultant d'interactions collectives rudimentaires et, plus ou moins, rationnelles.

1) Création d'institutions

Ce paragraphe réfère aux études mentionnées au chapitre précédent. La première qui a pour objet **la création des droits de propriété** dans le monde occidental, est basée sur une approche processus. Dans ce cas, l'idée centrale est que certaines institutions résultent **d'actions collectives rationnelles** visant à aligner les intérêts privé et social pour assurer la condition nécessaire à la croissance économique. La démonstration de cette idée adopte une démarche qui contraste les évolutions historico-économiques de l'Angleterre, de la Hollande, de la France et de l'Espagne, de 1500 à 1700. Se plaçant à un niveau de champ organisationnel, la deuxième étude porte sur **la mise en place**, dans les années 70, **d'un cadre institutionnel international d'arbitrage**. Là encore, l'étude retrace, de manière historique, les événements déterminants de cette émergence, dont, notamment, le transfert de la légitimité de l'arbitrage international du "Club des sages" localisé à Paris à une instance plus "classique" d'arbitres internationaux. En effet, dans les années 70, et à l'initiative d'une nouvelle génération de firmes américaines d'avocats

internationaux, en fait la population focale de ce nouveau cadre, ce transfert sera négocié par la Chambre Internationale de Commerce³⁰.

La création de **nouvelles formes organisationnelles** est le troisième thème abordé au niveau, cette fois, des populations organisationnelles. On y note que les constitutions d'organisations, de même type, tendent à coïncider avec des périodes historiques particulières et qu'elles sont nécessairement marquées **de l'empreinte** de l'environnement institutionnel du moment. De plus, ces formes généralement persistent, en faisant montre **d'inertie substantielle**. Par exemple, des industries, créées en diverses périodes, auraient des forces de travail, dont les différences caractéristiques persisteraient à travers le temps. Des théoriciens de l'écologie, comme Mc Kelvey, en ont conclu qu'il pourrait être possible de construire une large taxinomie des populations. Cependant, plus pragmatiques, la plupart des écologistes s'efforcent d'identifier des similarités sur les aspects importants des populations, tels que les objectifs, les formes hiérarchiques et les technologies de base. D'un autre côté, les institutionnalistes insistent, quant à eux, sur la dimension cognitive, dans leur tentative d'identification des formes organisationnelles distinctives, ou archétypes, comme étant un ensemble de structures et de systèmes incarnant un schéma interprétatif unique. Malgré, leur focalisation sur l'environnement, les écologistes reconnaissent aussi que les formes organisationnelles et les frontières sont définies et construites institutionnellement. En conséquence, ces formes émergeraient, naturellement, à la suite d'un **processus d'institutionnalisation de la manière d'organiser certaines activités**. Cependant, il est à noter que la netteté des frontières n'est pas une propriété permanente de l'ensemble de classification. Aussi, la recherche au niveau population organisationnelle s'est tournée vers des études permettant d'examiner la méthode écologique de mesure du degré d'institutionnalisation d'une forme. Celles-ci combinent les approches variance et processus.

Au niveau organisation, le domaine des études sur l'institutionnalisation inclut le choix **des formes de gouvernance** des agents économiques, la restriction des marges discrétionnaires des agences d'état et les valeurs et croyances, autres que celles techniquement nécessaires à une organisation. En effet, **le principe rationnel** de minimisation du coût des transactions est le fondement de la théorie expliquant comment les agents économiques sélectionnent leurs formes de gouvernance en développant des éléments régulateurs et normatifs. Ces éléments peuvent être mis en évidence dans une entreprise par des études sur ses décisions d'acheter ou de produire certains biens ou services et/ou sur ses options organisationnelles, notamment, celle de sa structuration en divisions. Scott donne deux exemples confirmant cette théorie. A ces exemples pourrait s'ajouter celui de Sonatrach, dans la période qui a suivi la nomination, en 1989, du premier gouvernement réformateur en Algérie. Les conditions restrictives, dans lesquelles opèrent les agences d'état, seraient inhérentes aux régimes démocratiques³¹ et dues à leur pouvoir coercitif légitime. En tous les cas, les autorités publiques les envelopperaient dans un carcan de règles et de procédures détaillées. Ainsi, les formes de gouvernance de ces agences seraient donc soumises à des éléments institutionnels régulateurs, pervers, largement dépendants des conditions politiques de l'endroit et du moment. Enfin, la

³⁰ Dans le livre, "*International Chamber of Commerce*".

³¹ Elles seraient variables selon le type de régime et serait aussi plus marquée en période de cohabitation politique.

question de l'émergence de valeurs et croyances a déjà été traitée au chapitre 1, dans la partie consacrée au modèle de Selznick. Ce modèle montre qu'au niveau organisation, les formes de gouvernance seraient aussi affectées par l'apparition d'éléments institutionnels normatifs qui, dans certains cas, se matérialiserait par l'émergence **de structures organisationnelles informelles**. Dans de telles circonstances, les études se prêteraient à la combinaison des deux approches. Enfin, au niveau inter-personnel, la théorie des jeux peut expliquer par la découverte de stratégies dominantes que des normes de comportement parviennent à s'imposer.

2) Maintenance et Diffusion Institutionnelles

Même si les écologistes des organisations expliquent la nature persistante des institutions par leur concept d'inertie, d'autres théoriciens estiment, par contre, que la tendance des systèmes sociaux à la désorganisation³² serait plus dans la nature des choses. Giddens et d'autres, encore, se fondant sur la théorie de la structuration³³ considèrent qu'une structure sociale ne persiste que dans la mesure où les acteurs la produisent et la reproduisent continuellement. De la même manière, les études citées semblent indiquer que les institutionnalistes, respectivement, cognitifs, normatifs et régulateurs, se divisent quant à la nature des mécanismes de stabilisation institutionnels prévalents et des mesures qui en découlent. En effet, les premiers soulignent l'importance des éléments cognitifs dans la construction de la réalité sociale dont la stabilité ne peut, relèvent-ils, que dépendre de mécanismes institutionnels automatiques et inconscients..., et donc cognitifs. Les théoriciens adeptes de la vision normative insistent, quant à eux, sur l'influence stabilisatrice des normes partagées, intériorisées ou imposées, tandis que les institutionnalistes régulateurs leur opposent celle des efforts de contrôle conscient, suscités par l'intérêt, l'*agency and power*, et le déploiement de sanctions. Pour finir sur ce point, on notera l'étude de Miller (1994) sur une mission Pietist, dont la survie, pendant deux siècles, serait l'oeuvre combinée d'éléments institutionnels des trois types.

Les questions sur la diffusion institutionnelle sont particulièrement intéressantes, puisqu'elles se prêtent, respectivement, à des études sur la force des processus d'institutionnalisation, sur leurs effets et sur les changements convergents. Un modèle de processus étant la combinaison d'un mécanisme, coercitif, normatif ou mimétique, et d'un vecteur institutionnel, leur nombre est au maximum de douze. Cependant, si, comme le recommandent Stang et Meyer, seuls les véhicules relationnels³⁴ devaient être concernés alors le nombre de modèles tomberait à trois, un par pilier ou processus institutionnel. En tous les cas, la diffusion institutionnelle est un sujet qui a reçu une attention considérable des spécialistes.

Débutant cette revue par les processus régulateurs, on note que, pour l'essentiel, **les capacités de diffusion du processus (ou agent) dépendent de ses attributs³⁵ coercitifs**

³² Things – structures, rules, routines – tend to fall apart.

³³ Le terme construction serait, peut-être, plus adapté, en français comme en anglais.

³⁴ Stang et Meyer notent, justement, que ces modèles sont réalistes car ils considèrent que les acteurs sociaux sont relativement indépendants qui doivent être connectés par des réseaux spécifiques...

³⁵ Surveillance effective, sanctions significatives, légitimité de l'autorité ...

et des caractéristiques des populations concernées³⁶. A cet égard, trois types de situation de diffusion sont présentées à travers trois études empiriques. La première étude relate l'impact du choix entre deux mécanismes coercitifs dans le cadre de la mise en place de réformes des services municipaux, supportées par l'autorité de régulation des états. Pour ce faire, cette étude contraste la situation de diffusion créée par les états, ayant mandaté les villes de leur juridiction d'introduire les réformes, avec celle créée par les états qui avaient laissé le libre-choix à leurs municipalités. Le résultat confirme l'intuition, puisque, en dix ans, les réformes avaient diffusé dans 60% des villes mandatées, (et dans la totalité, en trente sept ans), alors qu'il aura fallu cinquante ans pour que la diffusion approche les 60% des autres villes³⁷. La deuxième étude concerne la diffusion d'une sélection de modèles occidentaux au Japon, de la fin du dix-neuvième siècle, par des officiels japonais. Ces modèles furent ensuite imposés aux secteurs concernés, par différentes autorités de propagation du changement. Et, en effet, la diffusion de ces modèles a été variable et a mis en évidence un lien avec la nature de l'autorité et avec celle des populations impliquées. La troisième étude qui examine des différences entre des compagnies japonaises, suédoises et américaines vis-à-vis de l'intégration d'activités d'innovation, en petits groupes, a montré l'influence des traditions statistes et corporatistes.

L'analyse de la diffusion des processus normatifs concentre, elle, son attention sur l'importance des **liens de réseaux professionnels** d'universitaires et d'administrateurs et sur celle des soutiens à travers **des liens informels**. Des travaux récents défendent le point de vue que des activités régulatrices, supposées donner corps à des pressions coercitives, auraient, en fait, dépendu d'éléments normatifs et cognitifs. Ce point de vue est reflété dans le concept de "*la force de l'état faible*" et illustre des situations où l'état, incapable de concevoir une législation, en l'occurrence sur l'emploi aux Etats Unis³⁸, claire et sans ambiguïté, a vu celle-ci réinterprétée par des réseaux de managers, donnant naissance à des normes propagées, notamment, par ces mêmes réseaux. Des standards normatifs peuvent être explicitement établis par des arbitres auto-proclamés, employant des instances, plus ou moins, représentatives ainsi que des procédures, plus ou moins, délibératives. Il existe de nombreuses associations professionnelles entrant dans ce cadre, qui diffusent leurs normes à travers des mécanismes d'accréditation et/ou de certification. L'étude de Somers (1969), sur la Commission Conjointe d'Accréditation dans le Secteur de la Santé, en est une illustration. Dans d'autres cas, les réseaux sont plus informels. L'exemple indiqué qui, aujourd'hui, défraye les chroniques, est relatif à la propagation, durant la période 1970-1990, de la norme informelle, faisant que les Présidents Directeurs Généraux (PDGx) devaient recevoir des indemnités liés aux résultats financiers de leurs compagnies. La diffusion de cette norme est l'oeuvre du réseau d'administrateurs dont la plupart cumule les fonctions d'Administrateur et de PDG.

Beaucoup d'institutionnalistes considèrent que les processus cognitifs-culturels ont un rôle central dans la diffusion institutionnelle, dans la mesure où celle-ci impliquerait

³⁶ Organisations publiques ou privées, présence ou pas de traditions statiste ou corporatistes, etc...

³⁷ On notera que le contraste serait plutôt entre un processus régulateur et des processus normatifs et cognitifs.

³⁸ Référence à l'étude de Dobbin et Sutton. Cette situation n'est pas sans fortes analogies avec le cas indiqué dans le bas de page 36, page 16.

des phénomènes de théorisation ou d'objectivation, capables de produire ou de contribuer à la création de mouvements **d'identification et ou de consensus**. Les écologistes de l'organisation partagent ce point de vue quand ils fondent la légitimité d'une forme organisationnelle sur sa densité d'organisations. Il s'agit, bien là, d'une mesure de consensus ou, comme déjà vu, **de légitimité cognitive**, selon la terminologie institutionnaliste. Ces aspects sont traités dans les études de Tolbert et Zucker (1996) et, sous l'angle écologiste, par Hannan et Freeman (1989), Baum (1996), et par Carroll et Hannan (1996). D'autres, encore, ont étudié la puissance de diffusion des idéologies, des systèmes de croyances, des archétypes et formes. Ils l'ont fait, en notant la capacité des idées à utiliser des véhicules culturels, encore plus généraux, que ceux déjà mentionnés. C'est ce thème qui est abordé dans l'étude de Mauro Guillen (1994) sur la propagation d'idéologies managériales aux USA, en Allemagne, en Grande Bretagne et en Espagne. Dans cette étude, l'auteur distingue les **vecteurs intellectuels**, livres, articles et discours, des **vecteurs professionnels**, pratiques du management et utilisation de techniques. Enfin, le dernier cas présenté (Colle, 1999) porte sur le concept du management de qualité totale (TQM) qui serait un exemple d'échec de diffusion institutionnelle.

V) Processus Institutionnels Affectant les Structures Sociales

1) Systèmes Sociétaux, Champs et Populations Organisationnels

1.1) Les Systèmes Sociétaux

Après que la reconnaissance de l'importance de l'environnement et de sa conceptualisation aient, dans les années 60, révolutionné la théorie des organisations, il faudra attendre la fin des années 70 pour en découvrir les facettes institutionnelles. C'est, en effet, à travers ces processus institutionnels que l'environnement façonne les organisations et les systèmes organisationnels qui, en retour, l'affectent aussi. A la fin du vingtième siècle, deux nouvelles catégories d'agents rationalisants, **associations et organisations internationales et cadres culturels**, sont venus s'ajouter à celles des états-nations et des professions. A cet égard, l'État-nation est non seulement une instance de gouvernance³⁹ mais, également, un agent institutionnel régulateur, normatif et cognitif⁴⁰. De même, les groupes professionnels⁴¹ sont, maintenant, reconnus, de tous, comme des agents institutionnels cognitifs et normatifs. Enfin, tous les jours, l'actualité sur le développement d'associations et d'organisations internationales et sur leurs activités témoigne de la nouvelle vitalité du processus d'évolution de l'ordre mondial⁴². Ces organisations en sont, en fait, de nouveaux agents régulateurs et normatifs. Aujourd'hui, la liste des acteurs, dominants du monde, inclurait les états-nations, les compagnies transnationales et les organisations non-gouvernementales internationales (ONGIs). Cependant, contrairement aux états-nations, celles-ci ne peuvent **ni légiférer ni**

³⁹ Ou d'être un acteur collectif ou, plus précisément, d'un ensemble d'acteurs semi-autonomes.

⁴⁰ Ces capacités ont été revues, au chapitre précédent, notamment, à travers une discussion relative aux concepts d'état faibles et d'état forts.

⁴¹ Même si, de tout temps, des groupes qualifiés, en certaines situations, de devins, en d'autres, de prêtres et, en d'autres encore, d'intellectuels, se sont revendiqués détenteurs de la connaissance formelle

⁴² Dès la fin du vingtième siècle, la globalisation est apparue comme un puissant phénomène de bouleversement de ce processus.

faire exécuter de lois et ne disposent, contrairement aux compagnies transnationales, **ni de puissance économique ni de moyens coercitifs**.

Ainsi, pour Boli et Thomas (1997), les ONGIs seraient des entités transnationales qui font, plus ou moins, autorité en établissant des règles, des standards et des principes et n'emploient que des ressources limitées. Pour Meyer, Boli et Thomas (1987), elles seraient, plutôt, des vecteurs de règles culturelles de nature plus générale. Ce point de vue les rattacherait, davantage, aux cadres culturels, alors que les états-nations, les professionnels et les associations internationales sont, généralement, vus comme des agents régulateurs et/ou normatifs. Quoique, cette vision résulte d'une ontologie sociale réaliste, Meyer et ses suiveurs, en choisissant une perspective sociologique constructionniste, ont développé une approche alternative *macrophénoménologique*, fortement, appuyée sur des processus cognitifs-culturels. Pour ce faire, ils ont considéré **tous les acteurs comme des produits et des vecteurs de cadres culturels mondiaux** plus larges. Dans ces cadres, les états-nations suivraient des modèles développés et promulgués au niveau du système-monde. Ce comportement expliquerait leur **isomorphisme**. Similairement, les autres acteurs transnationaux, individuels ou collectifs, seraient des vecteurs d'éléments cognitifs-culturels globaux. Ainsi, ce "*superacteur*", l'environnement global institutionnel, inspirerait plutôt qu'il ne commanderait ou contrôlerait. Pragmatique, Scott considère que les trois types d'éléments institutionnels y coexisteraient et n'attribue ces deux vues opposées qu'à une querelle de famille.

1.2) Les champs Organisationnels

Le but de ce paragraphe est de déterminer comment identifier les caractéristiques d'un champ et quels facteurs affectent leurs définitions et leurs attributs: **frontières, logique, gouvernance et structuration**.

Les analyses des champs et de **leurs frontières** reposent sur des définitions relevant souvent du sens commun. Elles peuvent, cependant, être parfois très imaginatives (McCarty et Zald, 1977). Ces analyses adoptent, presque toujours, **une approche de bas en haut**, et s'appuient sur le rôle des institutions globales, des états-nations, et des groupes professionnels dans les définitions de champs. Ainsi, des croyances culturelles, largement partagées et opérant au niveau du système-monde, seraient les déterminants des structures et des soutiens des systèmes d'éducation dans nombre de sociétés spécifiques. Beaucoup de la cohérence et de l'uniformité de ce champ serait dû à ces croyances qui, lorsqu'elles sont fortes, peuvent annuler le besoin de tout cadre administratif ou, pour le moins, en réduire la nécessité. La capacité des états-nations à délimiter les champs est bien plus connue et s'identifie à leurs politiques antitrust et à leurs réglementations. Au niveau des champs professionnels, les cas sont familiers et bien documentés. Celui de l'Association Médicale Américaine (AMA) est un exemple de réussite de construction et de défense de frontières par un puissant groupe professionnel. A l'opposé, les groupes des spécialistes de psychiatrie et de santé mentale seraient bien moins heureux dans la définition comme dans la défense de la frontière de leur champ. Aux Etats Unis, seulement un cinquième des malades mentaux recevrait des soins d'un professionnel de santé mentale. Dans le domaine commercial, l'existence et la diversité des réseaux de collecte et de fourniture d'informations objectives sur un champ

d'activités, à tous ses membres, contribuent fortement aux décisions de ventes, de fusions ou de croissance. Ces réseaux affectent donc le champ. Et, récemment, des chercheurs se sont intéressés à l'influence de micro-processeurs sur des macro-phénomènes, tels que les champs. Ces recherches explorent les approches cognitives-culturelles pour déterminer les frontières d'un champ. Ainsi la structure d'un champ influencerait, et serait influencée, par les cognitions des managers. Scott cite de nombreuses études, on mentionnera celles de Porac et Thomas (1990) et d'Abrahamson et Fombrun (1994).

Les **logiques institutionnelles** d'un champ renvoient aux croyances et pratiques qui y prédominent. Friedland et Alford (1991) les définissent comme les principes organisationnels servant, aux membres du champ, de lignes directrices nécessaires à la conduite de leurs activités. Ces logiques varient dans leur contenu, leur pénétration, leur connexion, et leur exclusivité. Et, c'est, à travers ces variables, que les logiques sont identifiables et comparables et qu'elles sont éventuellement qualifiées de dominantes ou de secondaires. Ainsi le contenu d'une logique inclut toutes les pratiques matérielles et toutes les constructions symboliques qu'elle a générées. Sa pénétration évoque la profondeur (ou la verticalité) de ses influences qui peuvent atteindre le niveau de l'individu. Au contraire, sa connexité est identifiée au nombre de liens "*horizontaux*" avec d'autres pratiques. Enfin, son degré d'exclusivité est apprécié par l'importance de la présence d'autres logiques. Ainsi, dans un champ, une logique dominante peut exclure ou, dans une certaine mesure, tolérer d'autres logiques. Il existe, aussi, des situations où les logiques coexistent et d'autres, encore, où elles sont en compétition.

Dans une même société, les mécanismes et arrangements de **gouvernance**, employés dans les différents secteurs ou champs, sont d'une grande diversité. Cette diversité résulte de l'apparition de marchés et de différents mécanismes, notamment, d'alliances et de réseaux, et de la création de hiérarchies et de structures de régulation. La maintenance et le développement de ces arrangements sont assurés par des initiatives provenant de l'intérieur ou de l'extérieur du champ ou d'une origine combinée. Ceci est illustré par une étude sur l'évolution des secteurs industriels dans laquelle Campbell et Lindberg (1991) évoquent un processus de "*sélection contrainte*" impliquant, à travers des cycles de négociations, des acteurs de toute origine. S'intéressant aux problèmes du contrôle de la concurrence auxquels sont confrontées les compagnies d'un même champ, Fligstein (1990) note que ces conceptions relèvent de logiques institutionnelles et des structures de gouvernance. Avant de conclure que les acteurs centraux d'un champ conçoivent toujours leurs stratégies concurrentielles dans un cadre, plus large, négocié avec les agences de l'état, Fligstein rapporte que, de 1880 à 1990, les structures successives de gouvernance ont, tour à tour, mis l'accent sur différentes conceptions du contrôle. Ainsi, la première, faisant que chacune des entreprises devait directement contrôler ses compétiteurs, a été suivie des conceptions manufacturière⁴³, commerciale, et financière. Wholey et Sanchez (1991) soulignent, quant à eux, que les activités régulatrices de l'état sont plus probablement spécifiques à chacun des champs (ou à une partie du champ) quand il s'agit de politique économique et nationale, et qu'en matière de politique sociale, elles concernent généralement plus d'un champ. Enfin, l'état peut adapter les droits de propriétés de différentes façons et, ainsi, influencer les régimes de

⁴³ Conceptions d'intégration verticale et horizontale des activités de production.

gouvernance dans ces secteurs. Par exemple, indique Scott, des différences sectoriels sont observées dans l'interprétation et l'exécution des lois antitrust et sur l'emploi.

DiMaggio et Powell définissent **la structuration** d'un champ organisationnel⁴⁴ par référence au degré d'interaction et à la nature de la structure inter-organisationnelle qui émerge dans ce champ. Les indicateurs de ce processus seraient l'augmentation des informations à traiter par les organisations du champ, résultant, de plus, de leurs interactions, ainsi que le développement, parmi les participants, d'un ensemble d'organisations, d'un sentiment mutuel d'association à un projet commun. A ces indicateurs, Scott ajoute: l'étendue de l'agrément sur les logiques institutionnelles du champ, l'isomorphisme accru des formes structurelles entre les populations et la plus grande clarté des frontières. Ainsi dans une étude sur un champ organisationnel du domaine des arts, DiMaggio (1983) utilise ces indicateurs pour vérifier son hypothèse qu'une plus grande concentration des ressources d'un champ entraîne une plus grande structuration. Il le fait en évaluant l'impact sur son champ d'analyse de la création, aux Etats Unis, de la Fondation Nationale pour les Arts (NEA). En effet, cette fondation, elle-même, entité inter-organisationnelle du champ, allait, en particulier, initier un processus de création, au niveau des états, d'entités chargées des dotations à allouer, et donc générateur de pressions isomorphiques de natures coercitive, normative et mimétique. Considérant les changements dans le champ des écoles publiques secondaires et primaires américaines, durant la période 1940-1980, Meyer et ses collègues y ont constaté l'évidence d'une structuration croissante, sans pouvoir, cependant, établir de lien avec des décisions de financements centralisés. Aussi, ont-ils préféré attribuer ces changements au processus de rationalisation sociétale. Dans une troisième étude, couvrant les secteurs de la santé et de l'énergie, Launann et Knoke (1987) comparent leurs degrés d'institutionnalisation et remarquent que le premier est plus structuré que le second. Ce faisant, ils lient cet état des choses au fait que le domaine de la politique de la santé a été, tout au long de ce siècle qui vient de s'écouler, très hautement structuré, en collaboration avec des organisations scientifiques et professionnelles bien établies. Au contraire, les politiques de l'énergie ont été spécifiques à chaque combustible. De plus, les deux auteurs rappellent que pendant les années 70, les discussions sur les questions de politique énergétique ont été marquées par les divisions des participants, par les conflits et par le manque de consensus sur la répartition des influences à l'intérieur du domaine. **En somme, un champ organisationnel, depuis longtemps, peu structuré et toujours à la recherche d'une logique dominante de champ sur laquelle les processus institutionnels nationaux auraient pu se développer.** A cet égard, il faut noter que dans sa référence à la conclusion de l'étude précédente, Scott n'indique pas, pourquoi ou comment, le mouvement de rationalisation avait pu, dans ce cas là, accroître le niveau d'institutionnalisation du champ⁴⁵.

⁴⁴ Cette définition est plus étroite que celle de Giddens, relative à une société dans son ensemble.

⁴⁵ Plusieurs idées pourraient être testées dont une, au moins, s'inspirant ou en reformulant l'hypothèse centralisatrice de DiMaggio. Et, plutôt que de chercher un accroissement d'influence centrale par l'identification d'une structure inter-organisationnelle de dotation de ressources, sous forme directement financière aux membres du champ, une telle influence ou structure aurait pu être recherchée en y incluant d'autres formes de dotations et d'autres schémas de distribution. Cette reformulation conserverait au processus les mêmes capacités isomorphique et de structuration.

1.3) Les Populations Organisationnelles

La légitimité cognitive-culturelle s'interprète, indifféremment, comme étant le résultat d'un processus écologique ou institutionnel. Il est, donc, possible d'utiliser le concept de densité organisationnelle comme un indicateur de la présence et des effets d'un processus institutionnel de cette nature dans une population organisationnelle. C'est ce que Hannan a, d'abord, fait en étudiant le développement de certaines formes dans une population. En 1995, elle le fait, encore, dans une recherche sur les marques d'automobiles dans une sélection de pays européens. Ses conclusions montrent que de tels processus peuvent avoir des effets très étendus, en l'occurrence, trans-sociétaux. De ce point de vue, l'OPEP serait une population organisationnelle dont la légitimité aurait crû jusqu'au début des années 70 et commencé à décroître au commencement de la décennie 90 avec les départs successifs de l'Équateur et du Gabon, "le preque-depart" en 1997 du Vénézuéla et la présence devenue symbolique de l'Indonésie. D'autres écologistes (Delacroix et Rao, 1994) suggèrent l'utilisation de ce concept en l'associant, également, à des effets d'apprentissage vicariants et à ceux de l'assistance d'une infrastructure élaborée d'organisations associées. Dans une étude, datant de 1992, Baum et Oliver examinent imputent ce type d'effets, davantage, à des éléments normatifs et coercitifs.

Hybel et Ryan proposent une autre approche, mettant en évidence l'impact de **processus normatifs** sur une population organisationnelle (selon Scott, quelque peu controversée) de firmes commerciales du domaine de la biotechnologie. Plus classique, Rao (1994) utilise l'idée de "*la course à la certification*" comme évidence de l'existence d'un processus normatif. Son analyse porte sur la population des constructeurs automobiles, engagés, à travers leur participation aux courses routières, à démontrer la conformité de leurs voitures aux normes de fiabilité et de sécurité.

Enfin, des **processus institutionnels régulateurs** ont été étudiés par de nombreux chercheurs qui ont montré que ces processus n'affectaient pas seulement les comportements des membres des populations visées mais, également, les frontières de celles-ci. En effet, certains de ces processus changent les conditions d'entrée et de survie dans une population et, en conséquence, en influencent la diversité, la croissance ou le déclin. C'est ce que montrent une étude sur l'impact des lois Norris-LaGuardia et Wagner sur une population d'unions syndicales (Hannan et Freeman, 1989) ainsi qu'une autre étude sur une population de banques (Ranger-Moore, Banaszak-Holl et Hannan, 1991).

2) Processus Institutionnel et, Structure et Performance Organisationnelles

C'est un sujet vaste et très étudié. En effet, en fonction de leurs caractéristiques individuelles et de leurs connexions, les organisations répondent, plus ou moins rapidement et de manières diversifiées, aux pressions des processus institutionnels qui les forcent à la conformité en leur sur-imposant leur contexte.

2.1) Légitimité et Isomorphisme

Les sources essentielles de la légitimité de ces forces, initialement la tradition et/ou les croyances en des leaders charismatiques, sont, de plus en plus, légales. L'importance et la nature de ce concept de forces de légitimation sont formidablement bien traduites

par la proposition de Meyer et Rowan, selon laquelle indépendamment de leur efficacité productive, les organisations existant dans des environnements hautement institutionnalisés, **qui réussissent à devenir isomorphes⁴⁶ à ces environnements, obtiennent la légitimité et les ressources nécessaires à leur survie.** De plus, les mécanismes d'isomorphisme qui opèrent, à l'évidence, plus fortement au niveau d'un champ organisationnel qu'à celui de la société, sont responsables des remarquables similarités des éléments structurels des formes organisationnelles. Et, dans la mesure où deux structures, l'une formelle et l'autre informelle, cohabiteraient dans la même organisation, dans une espèce de coexistence tendue et difficile, alors la structure formelle reflèterait les pressions de l'environnement institutionnel, et la seconde, celles de l'environnement technique. Néanmoins, imaginer que l'existence d'isomorphisme structurel serait le révélateur de celle de processus institutionnel correspondrait à une simplification exagérée de la complexité des systèmes sociaux. **Le conformisme est, en effet, une réponse aux pressions isomorphiques, elle n'est, cependant, pas la seule** quand les processus institutionnels s'associent à d'autres forces pour donner des formes aux structures et aux actions.

Le sens à accorder à la légitimité et les mécanismes de sa transmission varient, quelque peu, selon l'élément institutionnel auquel elle est associée. Apparents mais passant souvent inaperçus, les effets des processus institutionnels deviennent très visibles quand ils sont observés sur une plus longue période. Ainsi, **l'influence structurante du statut d'entreprises par actions** apparu au dix-huitième siècle, est un exemple clair des effets des forces régulatrices, combinées au processus cognitif-culturel et constitutif, sur les organisations à but lucratif. Ces formes étaient, à l'origine, réservées à des entreprises exerçant des activités de nature publique. La levée de cette restriction, qui correspond à un changement légal (et culturel), est associée à l'expansion rapide de l'entreprise commerciale aux Etats Unis. L'effet sur les structures organisationnelles des influences normatives est, quant à lui, illustré par le cas, déjà discuté, de la communauté hospitalière américaine, tandis que les influences culturelles sont examinées dans une étude de Cétina (1999) sur les laboratoires de recherche. Cétina note que, plus que dans la plupart des autres types d'organisations, ces **sociétés du savoir**, qui activent dans le contexte de la connaissance scientifique commune, adoptent **un schéma structurel centré sur l'objet (au sens d'épistémè)** plutôt que sur la personne. Dans un tel schéma, la **sociabilité**, axée sur l'objet, développe des structures et des pratiques spécifiques et différentes de celles, notamment, de coordination et de contrôle, prévalant dans les organisations bureaucratiques. De ce fait, l'ordre hiérarchique et la fonction managériale y sont très réduits, voire même inexistants.

Quatre autres études sur le thème de la légitimité décrivent autant de différents choix stratégiques d'y accéder. La première, de Chandler (1962), montre comment des entreprises ont cherché à obtenir une légitimité culturelle-cognitive, en adoptant une organisation en divisions. La seconde, de Palmer, Jennings et Zhou, lie le choix organisationnel en divisions d'un groupe de grandes entreprises, dirigées par des PDGx

⁴⁶ Les neo-institutionnalistes, considérant que la survie d'une organisation résulte de sa légitimité (ou adaptation) sociale (ou institutionnelle), parlent d'isomorphisme institutionnel. **Cet isomorphisme, qui rend semblable, ne rend pas, nécessairement, compétitif. Pour les écologistes, les organisations, assurant leur survie par leur compétitivité, l'isomorphisme serait d'origine concurrentielle.**

diplômés de grandes écoles commerciales américaines, par l'influence normative de celles-ci. Dans la troisième étude, Zukerman (1999) établit un lien entre la légitimité d'une entreprise et sa valeur boursière, alors que dans la quatrième, Singh, Tucker et House associent la légitimité (régulatrice et normative) des organisations à leurs chances de survie. La dernière partie de cette section est consacrée aux questions relatives à l'origine de la légitimité. Dans un premier exemple sur les banques de Minneapolis, Deephouse (1996) identifie deux sources principales de légitimité, celle des agences de régulation de l'état et celle de la presse spécialisée. Dans un second exemple, sur les hôpitaux de la région de San Francisco, Ruef et Scott (1998) mettent en évidence que, jusqu'en 1998, la légitimité prévalante était normative et qu'elle est devenue régulatrice depuis.

2.2) Contexte Institutionnel et Structure Organisationnelle

Le contexte institutionnel est un facteur dont l'influence sur la structure organisationnelle est bien documentée. Parmi les études sur ce sujet, celle de Kimberly (1975) qui porte sur la période 1866 à 1966, retrace, dans un échantillon de cent vingt trois centres de réhabilitation, le changement de logique et de structure, consécutif à un changement institutionnel. En effet, après avoir été longtemps admis, **le principe de la réhabilitation par le travail a fait place, dans la dernière partie de cette période, à celui de la réhabilitation psychologique.** Il en a résulté qu'une grande partie de ces centres, qui était, pour la plupart, organisée en activités commerciales, a été reconvertie en centres de réhabilitation psychologique. Cependant, l'étude note que **l'empreinte** du premier processus a été d'autant plus marquée et résiliente que le processus y avait été à l'oeuvre plus longuement. Pour preuve, les centres les plus récents se sont transformés les premiers. Boeker (1989), quant à lui, contraste l'impact des effets entrepreneurial et environnemental, présents au moment de la création d'une entreprise, sur ses choix stratégiques actuels. Il remarque que, contrairement à celle de l'état de développement de l'environnement, l'influence entrepreneuriale, seule, persistait. De plus, l'étude montre que, dans trois états de développement sur quatre, la décision stratégique avait été fortement affectée par l'environnement. Ainsi, l'effet-empreinte dépendrait, également, de la puissance des facteurs influençants. En conséquence, les entreprises, fondées au début de la période de développement, seraient les plus enclines à maintenir les choix stratégiques de leurs fondateurs.

L'influence de la culture industrielle sur les politiques de l'emploi est mise en évidence, en comparant les politiques d'emploi d'un groupe d'entreprises avec celles de leurs PDGx. Non seulement, l'environnement institutionnel influence les organisations mais, de plus, **la complexité de celui-ci impose une complexité équivalente des structures administratives des organisations,** afin de maintenir constante celle de ces processus opérationnels. L'étude de Powell (1988) sur le réseau de télévision publique, WTM, est une illustration de ce phénomène, illustration que Scott complète avec le cas des districts, des écoles primaires et secondaires et celui des organisations de santé mentale. Il conclut ce sujet par l'étude (Stark, 1996) sur l'émergence de structures hybrides dans la Hongrie post-socialiste lorsque les entreprises ont eu à s'adapter à un environnement institutionnel d'économie mixte, incertain, et en développement. Ces

situations sont à l'origine du "*concept de hedging organisationnel*". En fait, cette étude pourrait être élargie à toutes les économies en transition.

2.3) Les Processus Interactifs

Le cadre de l'interactivité des processus permet de s'interroger sur les raisons qui font que certaines structures sont adoptées par certaines organisations et pas par d'autres, pourtant placées dans des conditions similaires. La première réponse est que les pressions institutionnelles sont variables et qu'elles peuvent dépendre du type d'autorité juridictionnelle exercée par les agences publiques et, donc, de la nature de l'organisation, privée ou publique, du niveau d'aide de l'état, et de sa taille. Les exemples ci-après sont relatifs aux lois et règlements en matière d'emploi et de déclarations d'impôts. Les résultats sont évidents. On citera, cependant, les études de Dobbin (1988), d'Edelman (1992) et de Mezias (1990).

Les variations de pression peuvent être aussi fonction du lieu et du temps. Ces variabilités sont considérées dans l'étude de Tolbert et Zuckert (1983), déjà citée, pour illustrer d'autres aspects de l'analyse institutionnelle. La variabilité spatiale y est interprétée comme le reflet des différences d'intérêts des organisations liées aux différences spatiales de leurs environnements. La démonstration de la variabilité dans le temps est moins directe. En fait, **l'action du processus normatif ou régulateur est renforcée par le développement d'un processus culturel induit, dont l'intensité est croissante avec le temps**. Ces mêmes aspects sont mis en évidence par Fligstein (1985) dans son étude sur l'adoption, durant les cinq dernières décades, de la forme organisationnelle multidivisionnelle par les firmes américaines. Toutes ces études tendent à démontrer que, dans les premières étapes d'un processus institutionnel, la réponse des organisations représenterait un choix lié à leurs intérêts spécifiques. Celles-ci sont, dans un second temps, soumises à des processus normatifs et culturels grandissants qui ne leur laissent que peu de choix en dehors de celui de l'adoption. Ainsi, l'entreprise verrait sa situation changer, de celle d'avoir à prendre une décision instrumentale à celle de se normaliser, par rapport à son environnement institutionnel, **au risque de perdre de sa légitimité. Entre adoptions rapide et tardive, les enjeux évoluent donc**. Cette évolution fait l'objet de l'analyse de Westphal, Gulati et Shortell (1997) consacrée à l'adoption par 2700 hôpitaux aux États Unis de procédures de management, relatives à la qualité totale.

L'adoption de certaines structures est aussi fonction de caractéristiques propres à l'organisation, telles que ses attributs, ses connexions et ses groupes de référence. Ainsi, parmi ses attributs, une grande taille, en l'exposant plus, la forcerait à une adoption plus rapide (Dobbin, 1988). De même, la proximité avec le secteur public rend vulnérable aux pressions institutionnelles et, donc, difficile de reculer l'application des mesures préconisées (Edelman 1992). Les organisations, disposant de bureaux du personnel différenciés, seraient, quant à elles, plus réceptives aux innovations en matière d'emploi (Baron 1986). Comme indiqué précédemment, les processus institutionnels sont, en général, associés à des processus induits normatifs et culturels, dont la pression est d'autant plus forte et rapide que les organisations ont des connexions. A cet égard, l'analyse de Davis et Greve (1997) sur le développement des systèmes de "*pilules*

empoisonnées” et de *“parachutes dorés”*, qui en offre une bonne illustration, montre que le premier s’est propagé rapidement grâce à des réseaux, tandis que le second ne l’a fait que sous la pression d’un processus induit culturel. Scott ajoute à cela que la similarité des organisations serait, également, favorable à de tels changements. Enfin, il y a aussi des tendances au mimétisme qui font que les organisations imitent, en général, les innovations introduites par leur groupe de référence. Ces entreprises copieraient les organisations qui leur sont géographiquement proches et/ou dont le prestige est très élevé et/ou qui réussissent.

Enfin, la littérature sur les politiques publiques contient de nombreux exemples sur les manières dont les organisations, ayant, elles-mêmes, des activités régulatrices, répondent aux tentatives de contrôle de leur comportement. A ce propos, Scott cite les travaux de McLaughlin (1975), Peterson, Rabe et Wong (1986). Il indique, cependant, que les chercheurs, qui ont focalisé leur attention sur les organisations en tant que systèmes d’informations, de processeurs de symboles, de donneurs de sens et d’interprètes de systèmes, ont mis en évidence que **la disponibilité de l’information influençait la structure attentive des décideurs**. Ainsi, au lieu de répondre immédiatement à la demande, et de se mettre automatiquement en conformité, ces organisations, en multipliant les questions, déclencheraient des processus institutionnels et organisationnels d’interprétations des demandes (Barkey 1986, Daft et Weik 1984, et Whetten et Godfrey 1999). Des situations de plus forte interactivité entre institutions et organisations ont été, aussi, étudiées. C’est, pour Edelman et Suchman (1997), le cas, par exemple, des lois et des règles qui sont, ainsi, socialement interprétées pour trouver toute leur force et tout leur sens. Et, tant que le processus est entretenu par des *“efforts de sense-making”* et de *“problem-solving”*, il conserve sa nature interactive et normative.

2.4) Réponses Stratégiques

Après les processus interactifs, il reste encore à examiner les réponses stratégiques des organisations, confrontées aux pressions institutionnelles. Ces réponses peuvent être individuelles ou collectives.

Pour les premières, Oliver (1991) identifie cinq types de stratégies générales: **acceptation, compromis, évitement, défi et manipulation**. Le choix de la première stratégie est habituellement motivé par la crainte de sanctions, d’une perte de légitimité ou par l’espoir de ressources additionnelles. Le compromis est recherché à travers la négociation lorsque des conflits d’autorité existent et peuvent être exploités (Alexander 1996). L’évitement inclut la dissimulation, les efforts d’isoler certaines parties de l’organisation de la nécessité de se conformer aux exigences institutionnelles. Selon Meyer et Rowan (1976), cela se ferait, fréquemment, en découplant les activités opérationnelles du reste de l’organisation. Cette option est, généralement, associée à des exigences régulatrices plutôt que normatives ou culturelles. Le défi consiste à résister, de manière très médiatisée, aux pressions institutionnelles. Cette stratégie, exceptionnelle, est réservée aux situations où les divergences sont très grandes (Covaleski et Dirsmith 1988). La cinquième stratégie, la manipulation, nécessite de l’organisation qu’elle réussisse à augmenter sa capacité de négociation, en mettant en place des connexions avec d’importantes sources d’autorité (Alexander 1995).

Les réponses collectives sont concertées et impliquent plusieurs organisations qui, ce faisant, espèrent acquérir, conjointement, la capacité de **reformuler les demandes, voire de redéfinir les règles et logiques, opérant dans leur champ**. Elles le font dans le cadre d'approches proactives et/ou réactives. Ainsi, dans le cas des dispositions institutionnelles, exposant les membres de leurs conseils d'administration, la démarche commune des compagnies, à la fois proactive et réactive, est jugée avoir pleinement réussie (Kaplan et Harrisson 1993). Les grandes firmes américaines des secteurs de la chimie et du pétrole ont, quant à elles, de 1960 à 1995, essentiellement réagi aux pressions régulatrices croissantes, ayant pour objet la protection de l'environnement. En effet, jusqu'en 1980, la stratégie, très largement confrontationnelle, a été un échec. A partir de cette date, leur attitude, plus coopérative, a permis la mise en place de nouveaux types d'accord, de normes et d'arrangements d'une gouvernance hybride publique/privée. Encore plus conflictuelle et plus difficile a été la réponse des "*Six grandes compagnies*" de l'industrie américaine du tabac (Miles, 1982): la confrontation dure encore. Le dernier cas d'action collective est, quelque peu, différent: il concerne les associations des barreaux des états américains (Halliday, Powell et Gransfors, 1993). Ces associations, créées au début du vingtième siècle, activaient dans la concurrence et recrutaient leurs membres sur le marché. Un nouveau modèle d'association, conditionnant l'autorisation de la pratique d'avocat, dans un état, à l'appartenance et à l'association du barreau de cet état ainsi qu'à un paiement de frais annuels, s'est développé dans les années 20. De plus, cette forme d'organisation, qui requérait soit une action législative, soit une décision de la cour suprême de l'État, s'est vite propagée. Là encore, l'action collective a réussi.