



HAL
open science

Le comportement organisationnel au travers du prisme de la régulation

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Le comportement organisationnel au travers du prisme de la régulation. 2015. halshs-01247798

HAL Id: halshs-01247798

<https://shs.hal.science/halshs-01247798>

Preprint submitted on 27 Dec 2015

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

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

Yvon PESQUEUX

CNAM

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

292 rue Saint Martin

75 141 Paris Cédex 03

Tél 01 40 27 21 63

FAX 01 40 27 21 55

E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net

site web lirsa.cnam.fr

Le comportement organisationnel au travers du prisme de la régulation

Introduction : la notion de régulation

La notion de régulation est ambiguë ne serait-ce que parce son sens diffère selon les disciplines qui s'y réfèrent (c'est un concept transdisciplinaire), mais aussi dans la mesure où elle ouvre le champ politique à l'ambivalence qui vaut entre incitation et coercition par recours, par exemple, à la notion de « guide » dont il est important de rappeler le fondement religieux même si on parle plus souvent de référentiel et / ou de normes en sciences des organisations. Elle ouvre deux autres questions : celle de la prescription (et donc, dans une logique foucauldienne, celle de la surveillance et du contrôle) et celle de la déviance. Au regard des hypothèses de ce livre, il est avant tout question d'action organisée

La régulation se définit d'abord comme le fait de régler, de mettre au point (cf. la thématique du réglage d'un appareil) ou encore de maintenir en équilibre, d'assurer un fonctionnement correct. Dans le domaine technique (son sens d'origine), c'est ce qui fonde le réglage, ce qui limite une grandeur. C'est le schéma de l'automatique, référent cybernétique.

La seconde acception de la notion a consisté, par transfert de sens de la première, à considérer les systèmes vivants comme des systèmes régulés (l'homéostasie).

La troisième acception est celle de la systémique, acception obtenue par transfert du référent cybernétique à l'étude des organisations considérées comme des systèmes.

La quatrième acception est d'ordre psychologique. Comme le souligne J.-J. Ducret¹, « *en psychologie, la notion de régulation a été employée par P. Janet pour caractériser*

¹ J.-J. Ducret, article « régulation », R. Doron & F. Parot (Eds.), *Dictionnaire de psychologie*, PUF, Paris, 2003

les sentiments comme accélérateurs ou comme freins de l'action (...) Pour J. Piaget, les régulations cognitives, prolongement sur le plan psychologique des régulations biologiques, sont conçues comme un des mécanismes centraux par lesquels les systèmes cognitifs se construisent et se conservent en tant que totalité équilibrée ». J. Piaget distingue la régulation proactive qui met l'accent, non seulement sur l'aspect stabilisateur mais également sur l'aspect constructif de la réduction de l'erreur (compensation, développement d'autres comportements) de la régulation rétroactive qui conserve une acception active d'élargissement du système cognitif.

La notion de régulation sociale est marquée par l'idée de mise à l'épreuve des liens unissant l'individu à la société qui « *passse par la négociation et la transaction des modalités d'échange et de réciprocité ainsi que par la reconnaissance de choix, de droits, de pouvoir et d'initiatives personnelles qui influencent et changent les systèmes de régularités en renouvelant les enjeux sociaux* »².

La cinquième acception est d'ordre économique. Pour les économistes de la régulation, c'est l'ensemble des éléments palliant les déficiences du marché qu'engendrent les effets des monopoles naturels, l'existence de biens publics, la présence d'externalités, et la persistance d'asymétrie d'information. Elle est à la fois le système de règles d'encadrement du marché (l'institution) et la mise en application de ces règles là où les « mécanismes » du marché ne suffisent pas à produire un fonctionnement jugé satisfaisant.

La sixième acception est d'ordre sociologique et elle tend à confondre régulation et socialisation. C'est ainsi que pour **E. Durkheim**³ les contraintes s'exercent au travers de valeurs (socialement constituées) et de normes (socialement sanctionnées), ces deux aspects étant constitutifs des représentations collectives. A ce titre, la régulation est ce qui permet d'échapper d'une part à la référence au pouvoir (et donc à l'acteur) et d'autre part à la référence à la « domination – soumission » donc à l'aliénation.

Mais toutes ces acceptions ont quelque chose à voir avec l'asservissement au premier sens du terme pour l'univers mécaniste et au second sens du terme en sciences humaines.

J.-D. Reynaud⁴ ajoute l'importance des procédures (les règles en quelque sorte). Il place les règles au regard d'un projet (sans lequel elles ne peuvent avoir ni force obligatoire ni légitimité), projet qui ne vaut que par rapport à une communauté. Il propose également une typologie des règles en distinguant les règles d'efficacité (opérations prescrites pour arriver à un but), les règles de coopération et d'autorité, les règles de hiérarchie et les règles de division du travail et d'organisation. La règle comporte chez lui une dimension cognitive et une dimension normative. La régulation est un processus dynamique d'intégration et de production de la règle, un processus d'apprentissage (aussi bien individuel que collectif) qui vaut comme contrôle social (fondé au regard de l'autonomie du sujet) tout comme en anomie (à la limite). C'est à ce

² J. Selosse, article « régulation sociale », R. Doron & F. Parot (Eds.), *Dictionnaire de psychologie*, PUF, Paris, 2003

³ E. Durkheim, *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, Paris, 1895

⁴ J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris, 1997

titre qu'à la régulation autonome (inhérente au système) et à la régulation de contrôle (inhérente à la place de l'élément dans une structure), s'ajoute l'idée de régulation conjointe (émergente en quelque sorte). Cette régulation émergente tient compte de l'interaction entre l'agent social avec les règles, procédures et artefacts. De façon évolutive dans le temps, elle matérialise l'arbitrage opéré entre les deux pôles précédents compte tenu de logiques de conflits et de négociation. Il y a en quelque sorte, comme le signale **R. Albano**⁵ une sorte de confrontation entre les régulations hétéronomes et autonomes chez J.-D. Reynaud.

Dans *Le pouvoir et la règle*⁶, **E. Friedberg** effectue un autre apport totalement valide en sciences des organisations qu'il considère comme un lieu d'espace d'action et comme une entité partiellement désorganisée réunissant des agents dont le comportement ne se réfère que relativement à la rationalité et où la question des frontières est secondaire. La régulation qui opère entre ces agents est fondamentalement une question de pouvoir qu'il considère comme une relation d'influence des uns sur les autres, relation caractérisée par l'instabilité des ordres locaux en perpétuel réaménagement au regard des deux caractéristiques que sont l'opacité et l'autonomie. Il va parler de système d'action au sein d'un espace qui indique les limites et les contraintes, le pouvoir se caractérisant comme étant une capacité d'action dont il met en avant le caractère politique. Il offre donc une approche relationnelle de la régulation.

Dans tous les cas, la régulation n'a de sens que par rapport à une valeur de référence. **La régulation repose donc sur la référence à deux aspects : un dispositif de comparaison** qui sert à évaluer l'écart par rapport à la cible et **un dispositif de réduction de l'écart**. Mais il faut noter, au travers de ces différentes acceptions, l'extensivité du concept. La notion hésite donc entre une perspective contextualiste et une perspective régulationniste. La perspective contextualiste pose le problème de l'origine des références, perspective qui hésite cette fois entre une logique individuelle (en référence à l'initiative) et une logique collective (des règles du jeu social qui posent alors le problème de leur apprentissage). La perspective régulationniste met en avant le résultat. Dans les deux cas, on retrouve aussi la tension « institution – organisation », et les questions de l'origine, de la nature des règles, les résultats étant différents suivant la référence.

D'un point de vue politique et juridique, l'idée de régulation marque les logiques d'un auto-centrisme par différence avec la réglementation qui est elle marquée par les logiques du légicentrisme. C'est en cela qu'elle constitue une des références du libéralisme.

La notion de régulation se construit au regard d'une acception non réglementaire de la règle. Elle est généralement couplée avec celle de « contrôle » (compris dans le sens de savoir si les règles sont observées) et de « supervision » (le dispositif de contrôle). Elle se situe plutôt du côté de la contrainte que de l'astreinte. Rappelons que l'astreinte est une contrainte large impossible à contourner tandis que la contrainte relève de l'idée de forcer à agir contre sa volonté du fait d'une pression morale et/ou physique. L'astreinte

⁵ R. Albano, « La socialisation dans la famille », in B. Maggi (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, PUF, collection « le travail humain », Paris, 2011

⁶ E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle – Dynamiques de l'action organisée*, Seuil, Paris, 1993

recoupe plus largement l'idée des règles en usage dans le milieu, ou de la nécessité liée aux circonstances. Elle est considérée comme une formalisation (ou non) des modalités d'instauration d'un ordre souhaitable. Elle fixe les contours du régulier (au-delà duquel se trouve l'irrégulier), de l'ordre (au-delà duquel se trouve le désordre) plus que ceux du permis (au-delà duquel se trouve le défendu).

L'acceptation de la règle dépend du lieu institutionnel de son exercice (la société, l'organisation, le groupe, etc.). La régulation est le mode privilégié de l'institutionnalisation (qui ne débouche pas forcément sur l'institution) et donc de la « fondation – refondation » du corps social, la refondation s'instituant au regard de l'évolution de la règle. C'est la régulation qui limite la déviance et / ou qui la récupère. Le soubassement de la régulation est la perspective relationnelle au regard d'un groupe cible (le citoyen, le consommateur, le salarié, etc.) d'où sa complexité.

C'est aussi un mode de qualification du fonctionnement des systèmes institutionnels de type « anglo-américain », c'est-à-dire de systèmes qui fonctionnent par référence à la *commonlaw* et non par rapport à des lois comme dans la réglementation qui qualifierait les modes de fonctionnement des systèmes institutionnels héritiers des codes napoléoniens.

A ces différences de signification, viennent s'ajouter des difficultés de traduction et d'interprétation de l'anglais vers le français dans la mesure où, l'anglais *regulation* signifie « réglementation » ou « règlement » dans le contexte culturel « anglo-américain », mais dans une conception où lesdites règles ne sont pas seulement formulées et légalisées par l'Etat.

X. Greffe⁷, un Français, définit la réglementation comme « *l'intervention de l'Etat sur les modalités de fonctionnement du marché (contrôle de l'entrée, des prix ou des quantités), des entreprises (contrôle des taux de profit ou des fonctions de production) ou les consommateurs (contrôle des biens sous tutelle)* ». **J. Bénard**⁸, Français lui aussi, définit la réglementation économique comme « *toute intervention directe et contraignante des Pouvoirs Publics (Etat ou Collectivité territoriale) dans l'activité des agents économiques en matière d'affectation des ressources* ». L'OCDE⁹ offre une classification institutionnelle des réglementations en distinguant les réglementations économiques (mesures agissant directement sur les décisions de marché telles que les règles de concurrence, d'entrée sur un marché, de tarification, etc.), les réglementations sociales (qui visent à sauvegarder l'intérêt public dans des domaines tels que la santé, l'environnement, la cohésion économique et sociale, etc.) et les réglementations administratives qui regroupent l'ensemble des formalités au travers desquelles les Pouvoirs Publics collectent de l'information et pèsent sur les décisions économiques individuelles. Il s'agit d'organiser des contraintes qui s'imposent aux agents d'une société donnée. Comme acte de coercition, acte construit au regard de motifs politiques (équité, redistribution, etc.) c'est-à-dire au regard du Bien Commun.

⁷X. Greffe, *Economie des Politiques Publiques*, Dalloz, Paris, 1994, p. 527

⁸J. Bénard, « Les réglementations publiques de l'activité économique », *Revue d'Economie Politique*, vol. 98, n° 1, janvier-février 1988, p.1-59

⁹OCDE, *Rapport de l'OCDE sur la réforme de la réglementation - synthèse*, OCDE, Paris, 1997

Par différence, **R. Baldwin & M. Cave**¹⁰, Anglais, définissent la régulation selon trois acceptions concentriques : comme un ensemble spécifique d'ordres (*a specific set of commands*) ce qui renvoie alors à un ensemble de règles procédurales dont la mise en œuvre et le contrôle sont dévolus à une organisation spécifique, des actions publiques délibérées à visée d'influence (*deliberate state influence*) ce qui recouvre l'ensemble des actions des Pouvoirs Publics visant à influencer les comportements économiques et sociaux et enfin comme un ensemble de formes de contrôle et d'influence sociales (*all forms of social control and influence*) qui comprend l'ensemble des mécanismes (émanant des Pouvoirs Publics ou non) exerçant une influence sur les comportements. Selon cette dernière approche, la plus large (où l'on retrouve l'extensivité de la notion), la régulation peut naître de la volonté de répondre à des objectifs prédéterminés mais également n'être que le résultat émergent d'actions connexes. Cette classification considère la régulation comme une contrainte (*a red light*) aussi bien que comme un mécanisme d'incitation ou de facilitation (*a green light*). C'est en cela que cette notion se rapproche de celle de mode de régulation des auteurs de l'école systémique pour lesquels le mode de fonctionnement d'un système (son mode de régulation) trouve son origine aussi bien dans les règles formelles que dans les règles informelles émanant des interactions entre les acteurs en présence (que ceux-ci soient des acteurs économiques ou non).

La notion de régulation pose la question de son intérêt : Quels sont les intérêts visés par la régulation ? Visent-ils le Bien Commun ou s'agit-il de défendre des intérêts spécifiques ?

Dans l'ensemble des régulations sociales et politiques, c'est la régulation des affaires qui induit aujourd'hui le plus de commentaires aussi bien pratiques que théoriques. De façon pratique, les effets obtenus valent-ils le montant des coûts de régulation engagés (perspective utilitariste) ? Ce type de régulation est-il utile ou bien est-il néfaste à l'activité économique et / ou au Bien Commun (perspective normative) ? D'un point de vue théorique, le marché peut-il être considéré comme parfait (la régulation du marché sera alors mise en avant, tout autre type de régulation venant alors « troubler » la qualité de celle-ci) ou bien comme imparfait (perspective conservatrice ou social-démocrate) ? La régulation économique tend-elle à privilégier des intérêts parmi d'autres (perspective normative à nouveau) ? S'agit-il d'entraver la vie des affaires ou de protéger les intérêts des plus puissants ou encore de protéger les « citoyens – consommateurs » de l'intrusion de l'économie dans la vie privée (perspective de la prise en compte de la dimension politique du pouvoir économique) ?

La question de la régulation est apparue en Europe avec la décision de construire un marché intérieur unique et de libéraliser les services publics de réseaux bénéficiant d'un monopole national ou local. Pour les instances européennes, il s'agit d'introduire la concurrence dans des secteurs monopolistiques et de permettre à de nouveaux entrants de concurrencer un opérateur bénéficiant d'une position privilégiée du fait de sa situation de monopole public. La régulation a pour but d'introduire des conditions « loyales » de concurrence, conditions qui devraient être temporaires jusqu'à l'installation d'un marché concurrentiel. Mais cette vision se heurte aux « réalités » de

¹⁰R. Baldwin & M. Cave, *Understanding Regulation - Theory, Strategy and Practice*, Oxford University Press, 1999, p. 2

marché, car le marché parfait n'existe pas *in concreto*. Les objectifs de la régulation ont très vite fait débat dans la mesure où les effets de la déréglementation doivent faire l'objet d'une surveillance et d'un contrôle constants. Ce sont les objectifs de « concurrence durable » qui impliquent l'existence de règles et une surveillance de leur « bonne » application, c'est-à-dire une régulation permanente. D'autre part, la régulation a aussi pour objet de garantir la réalisation d'objectifs d'intérêt général dans un horizon plus vaste que ce qui résulte du jeu de la concurrence « équitable ». L'accès de l'ensemble des résidents (usagers) à un service ou à un bien public à des conditions abordables, la protection de l'environnement, la continuité du service, la sécurité des approvisionnements, l'équilibre et la cohésion territoriale ainsi que la cohésion sociale font également partie intégrante de la régulation applicable à des « services d'intérêt général ».

Pour les « usagers – citoyens », les références à la régulation sont, à terme, porteuses de modifications vers d'autres formes de régulation de la société. Au regard des perspectives de la régulation, les anciennes formes de réglementation dans les secteurs de réseau, internalisées dans le monopole public, plaçaient l'utilisateur dans les conditions d'un contrat déséquilibré en sa défaveur puisqu'il ne pouvait rien négocier. Le service était à prendre ou à laisser dans la proposition faite par l'entreprise dans la mesure où il s'agissait d'un service public. Mais elle permettait l'accès égalitaire au service public du fait d'une péréquation des prix entre activités rentables et activités non rentables (cf. SNCF, que la ligne soit bénéficiaire ou déficitaire, le timbre poste de prix égal pour tous, y compris pour les lettres affranchies pour les DOM, etc.). Avec l'arrivée de nouveaux opérateurs et leur mise en concurrence, l'« usager – citoyen » est transformé en un « client » doté de la liberté de choix de son opérateur. Il est passé d'une position passive à une situation active, où il est considéré comme étant un acteur responsable de sa consommation. Il peut théoriquement changer d'opérateur autant de fois qu'il le souhaite en fonction des offres qui lui sont faites, offres qu'il est fortement invité à comparer en permanence. Au sein de l'Union européenne, les potentiels d'inégalités sont corrigés l'existence d'obligations de service public et par celle du service universel pour les services considérés comme essentiels pour vivre « dignement », obligations dont la définition relève de la puissance publique et de la réglementation afin d'assurer la cohésion sociale et territoriale. Mais dans le contexte de la démocratie, la régulation vient poser le problème de son mauvais usage que nul ne peut alors contrôler. Pour la facette d'agent économique de l'« usager – citoyen », **F. Morin**¹¹ souligne les liens qui s'établissent entre la régulation et les incertitudes marché (avec le « besoin » de se couvrir qui a extraordinairement stimulé le développement des marchés financiers) et ceux qui s'établissent entre la régulation et les incertitudes sur les règles (avec le « besoin » de nouer des alliances stratégiques qui a extraordinairement stimulé le mouvement de concentration des entreprises », la constitutions de cartels, les privatisations « géantes). Ces deux derniers cas de régulation relèvent clairement de la privatisation dans le sens où il s'agit bien de rendre publiques des normes privées d'un marché (le marché financier) ou d'un groupe qui les adresse aux autres. Il s'agit bien d'institutionnalisation et non pas d'institution.

¹¹ F. Morin, « La régulation des marchés monétaires et financiers face à leur libéralisation et à leur globalisation », Séminaire « Ethique et marchés financiers », Institut Européen de Florence, 25-26 mai 2007

A titre de synthèse, il est possible de distinguer :

- **une régulation *a priori*** (celle de l'Etat, la régulation pouvant alors être comprise comme l'expression de la souveraineté publique),
- **une régulation « intermédiaire »** (entre l'*a priori* et l'*a posteriori*) où l'on distingue une inter-régulation (au regard d'agences spécialisées de substance « publique ») d'une auto-régulation (d'ordre professionnel de substance « privée »),
- **une régulation *a posteriori*** de type « marché » ou *voluntary agreement* plus spécifiquement « privée ».

La dérégulation peut alors être comprise comme le passage de la régulation *a priori* à la régulation *a posteriori*, la gouvernance venant en quelque sorte constituer l'ombre portée d'un régime de régulation avec le passage d'une autorité « publique » de référence vers une autorité « privée ». C'est donc aussi en cela que l'on parle de désinstitutionnalisation, la *soft law* apparaissant dès que le terrain de la régulation *a priori* est abandonné.

La question de la régulation a inspiré de nombreux travaux de penseurs français, principalement dans deux champs : celui des sciences économiques et celui de la sociologie.

I. Loi, principe, valeur, norme, règle

I.1. Loi

La loi est une règle objective car spécifiée dont l'objet est le comportement en société et à vocation universelle sur la base d'un territoire et assortie de sanctions. Elle relève de deux champs, le plus évident étant le champ du juridique, l'autre étant celui de la règle du jeu. C'est elle qui fixe les frontières qui délimitent le territoire de la loi de celui des hors la loi. C'est **S. Goyard-Fabre** qui signe l'article « loi » du *Dictionnaire de philosophie politique*¹². Elle constate l'incertitude sémantique du concept suivant le domaine d'application qui est le sien (science, esthétique, droit, etc.). L'apparition de la loi, dans son acception politique, est corrélative de l'écriture et de la formation des cités et construit une forme de transformation du « Bien Commun » en bien plus relatif. Cet ordre conventionnel distingue la loi de la cité de l'ordre de la nature, d'où la querelle entre la fondation positiviste et naturaliste de la loi. L'histoire conduit aujourd'hui à un triomphe du positivisme sous les traits du légalisme. Les limites du rationalisme positiviste se heurtent à l'implicite (l'« esprit des lois ») et à celles de la confusion du légal et du légitime d'où la recherche de l'intelligibilité des lois en dehors d'un rationalisme formel. Et c'est là que loi et éthique se retrouvent au regard des valeurs mais dans une perspective qui les distingue toutefois, en l'absence de « lois » éthiques. Pour ce qui nous concerne ici, soulignons d'abord l'acception grecque qui fait de la loi ce qui s'oppose à l'arbitraire. La loi s'inscrit en rapport avec la raison et son caractère obligatoire tient de sa forme.

¹² S. Goyard-Fabre, article « loi », *Dictionnaire de philosophie politique*, PUF, Paris, 1996, pp. 355-360
Le comportement organisationnel au travers du prisme de la régulation / Yvon PESQUEUX

Le concept de « loi naturelle » pose la question des références ultimes et celle d'une théorie générale. Elle s'inscrit au sein de la dualité « scepticisme – dogmatisme », le scepticisme conduisant à la critique de l'existence d'une objectivité en matière de loi. Max Weber nous indique d'ailleurs comment toute valeur ne peut se trouver imposée au monde que par un acte de volonté du fait de l'existence de présupposés de l'ordre du non rationnel. Par ailleurs, les dilemmes marquent la limite de la référence à une loi aux fondements « objectifs ». Par ailleurs, Max Weber critique l'existence de sphères de valeurs qui seraient distinctes les unes des autres. Mais toutes les éthiques non sceptiques ne s'inscrivent pas pour autant dans une théorie de la loi « naturelle ». Les obligations irréductibles posent en effet le problème de leur pré-conception et des modes d'accession à celles-ci (l'intuition est ainsi fort peu rationnelle). Elles ne présupposent pas non plus l'existence d'une fin unique. C'est pourquoi le concept de loi « naturelle » a quelque chose à voir avec une perspective cognitive. Il conduit à la question des droits « naturels » et à celle de la loi « positive », alliance d'une référence à des principes et à des visées pratiques.

Si l'un des principes de la loi est son caractère universel (application à tous dans les mêmes conditions de forme et de fond, en tous lieux et en toutes circonstances), il vient se poser les problèmes d'application dans les conditions concrètes. C'est ce qui vient fonder les contours de la discussion qui apparaît aujourd'hui au travers de la question territoriale, critère dont la référence pourrait justifier des différences dans les mises en œuvre suivant des aspects tels que les conditions pratiques, les situations locales, l'état d'esprit du lieu, le degré de réactivité, la capacité d'auto-organisation, d'initiative ... La question de l'adaptation territoriale de la loi conduit à accepter l'idée de réponse spécifique suivant la nature des enjeux et des situations locales compte tenu de la légitimité néo-libérale accordée à la notion d'autonomie qui reconnaît l'existence éventuelle d'une évolution plus rapide aux sous-ensembles constitutifs de la société comparativement au cadre collectif public sans pour autant passer aux logiques de normes.

Les débats qui viennent d'être évoqués peuvent être considérés comme étant constitutifs de ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler de la *hard law* (*framework*, cadre) qui, indépendamment de la substance juridique de la loi (qu'il s'agisse des pays de droit écrit dans la tradition qualifiée de « napoléonienne » ou de pays de droit coutumier dans la tradition qualifiée d'« anglo-américaine ») se distingue aujourd'hui de la *soft law*, même si une analyse un peu hâtive tend à ramener la *soft law* aux régimes juridique anglo-américains. Si elle en est redevable parce qu'elle s'y est développée, il faut en effet la situer sur un autre plan. La puissance de la *soft law* est en effet plus redevable des catégories du « moment libéral » et de leur américanité que de leur lien avec un système juridique donné. La *soft law* apparaît au-delà des obligations légales, sur la base d'initiatives au départ volontaires, en liaison avec le thème du *lobby*. La *soft law* est également contextuelle. Elle matérialise l'existence de corpus contextuels de nature législativo-normative de type *foodlaw*, *healthlaw*, etc. Il en va ainsi, par exemple, de la substance juridique de la *Corporate Governance* alors même que tous les attributs de la loi sur les sociétés anonymes permettaient le fonctionnement dans le cadre de la *hard law*. A ce titre, la *Corporate Governance* constitue, en quelque sorte, la *soft law* de la *hard law* qui est celle qui régit le statut juridique des sociétés de capitaux. Mais la *soft law* est aussi autre chose qu'une forme de codification d'un jeu social puisque le

substantif de *law* tend à lui conférer des attributs juridiques. La *soft law* se caractérise par des sources d'inspiration extra-juridiques (éthiques, par exemple) et une « codification – normalisation » qui vient lui donner une coloration juridique. Les sources d'inspirations se réfèrent souvent à des intérêts (prévenir le risque d'une crise de réputation par exemple). A défaut d'une réputation qu'elles peuvent légitimer, avec la *Corporate Governance*, les entreprises cotées comme territoire institutionnel construisent les critères de légitimation de leur réputation.

C'est d'ailleurs à partir de cette dualité que s'est ancrée, à partir de 2004, la thématique du *Doing Business* (dont celle du *Creating Jobs*) de la Banque Mondiale¹³ qui fait entrer la perspective de l'efficacité économique du droit dans celle de la privatisation, visant là une des institutions centrales de toute société sur la base d'une perspective normative (le droit doit servir d'abord les intérêts des investisseurs, le marché étant considéré comme ayant valeur normative). Le *Doing Business* a tendu à générer une classification des droits sur la base du critère d'efficacité économique mesuré de façon empirique, ajoutant ainsi un critère supplémentaire (qu'elle suggère de rendre premier) aux distinctions culturalistes classiques (*Common Law*, droit « napoléonien », droit germanique, droit scandinave, etc.), classification se différenciant de la classification plus politique qui distingue les Droits « prescriptifs » (ceux des ex pays socialistes) des Droits « prohibitifs » (les droits issus de la logique des codes napoléoniens) et des Droits « permissifs » (ceux de la tradition anglo-américaine). On parlera alors d'*investment-friendly environment*, d'*international best practices*... et de productivité « agressive » du système juridique. Cette perspective est en relation avec des traits du « moment libéral » : utilitarisme, pragmatisme, positivisme. Le reproche générique adressé à cette perspective est d'être un processus d'auto-validation d'hypothèses normatives sous-jacentes dans une logique économique prescriptive. Au nom de cet économisme, le droit peut être considéré dans les catégories d'un système de production qui est considéré comme favorable à partir du moment où il maximise la richesse créée. Les études de cas et les analyses chiffrées prennent le pas sur toute autre considération, leur aspect apparemment « objectif » tenant lieu d'objectivité, le tout dans la logique non discutable du *benchmarking* entre des régimes juridiques. L'opportunisme est à la base de la conception de l'individu ainsi considéré, dans le droit fil d'un individualisme méthodologique réduit, les régimes juridiques étant considérés comme ayant pour objectif de réduire quatre types de coûts : celui du fonctionnement du système juridique, celui de l'imprévisibilité en matière de décisions juridiques, celui l'efficacité des ressources investies pour tromper le tribunal, celui de l'inefficacité de son adéquation aux changements économiques.

Différents arguments permettent de critiquer cette perspective du *Doing Business* :

- C'est au nom de l'efficacité attendue du droit dans sa capacité à développer les affaires que, dans le droit-fil de l'Etat minimal, la Banque Mondiale fonde l'injonction à la simplification à la fois des procédures et du droit. Le droit s'inscrit dans la rationalité

¹³ World Bank, *Doing Business in 2004: Understanding Regulation*, The World Bank, Washington DC et Oxford University Press, 2004 - World Bank, *Doing Business in 2005: Removing Obstacles to Growth*, The World Bank, Washington DC et Oxford University Press, 2005, traduction française : *Pratique des affaires en 2005 : éliminer les obstacles à la croissance*, ESKA, Paris, 2005 - La version de 2006 est consacrée au *Creating Jobs* et analyse les catégories du droit du travail - voir aussi www.worldbank.org pour les rapports suivants

compte tenu des détours liés à la société, à la religion, à la culture, devenus « opiums » du peuple. Le droit y est finalement perçu comme une contrainte négative venant peser sur l'activité économique alors mise au centre de toutes les attentions. A l'inverse, un faible degré de réglementation est *a priori* considéré comme favorable au déploiement de l'efficacité. « *Common Law countries regulate the least. Countries in the French Civil Law tradition the most* »¹⁴. La *Common Law* se trouve implicitement dispensée de faire ses preuves dans la mesure où ce régime constitue le référentiel implicite alors que le *French Civil Law* le doit. Par conséquent, le « juge – fonctionnaire » se trouve stigmatisé.

- Cette conception contribue aussi au simplisme qui tend aujourd'hui, au nom du pragmatisme, à devenir une source majeure de légitimité.

- C'est la figure de l'investisseur qui se trouve représentée comme essentielle, conduisant à une normativité restrictive du droit mais dans une idéologie sécuritaire (des investissements !). Cette position se situe dans le droit fil des travaux de certains économistes cherchant à fonder l'existence d'une corrélation positive entre variables juridiques et variables économiques (sous le postulat de la supériorité du régime de *Common Law*)¹⁵.

- Dans la tradition de la conception libérale anglaise du XVIII^e siècle, tradition corrigée des aspects de la discrimination positive de la pensée néo-libérale américaine de la fin du XX^e siècle (avec les théories de l'équité), la perspective du droit est aussi d'en faire un droit éducateur des pauvres à accepter d'entrer dans la vie économique comme salariés ou comme entrepreneurs au nom de la valorisation de leurs intérêts et de leur propriété... dans le droit fil de l'idéologie propriétaire. La primauté accordée à l'individualisme prend le pas sur tout le reste.

- En cohérence avec l'acceptation dogmatique de la mondialisation, cette perspective devrait favoriser une convergence des droits. Mais elle acte aussi la supériorité de la place financière américaine et de ses catégories juridiques. Elle contribue donc à sa promotion.

- En favorisant les affaires, il s'agit de mettre en oeuvre la vulgate par laquelle la richesse des entreprises fait la richesse des nations. Le droit s'inscrit dans la logique du bénéfice qu'il devrait apporter aux individus.

- Compte tenu de cela, il est également mis en avant le respect du principe de liberté des Etats dans leur vocation à introduire une telle réforme du droit dans une logique où le changement institutionnel est considéré comme du changement organisationnel. Le document « éducateur » de la Banque Mondiale parle de pays « clients » et fonde une sorte de concurrence entre les pays dans leur capacité à attirer les investisseurs, faisant du droit un instrument d'attraction (pensez aux paradis fiscaux sans doute juridiquement et économiquement très efficaces !).

La perspective du *Doing Business* se trouve en porte-à-faux avec la conception française du droit qui en fait l'expression de la volonté générale dans le but de stabiliser les rapports entre citoyens au regard de concepts tels que le contrat, l'obligation, la société...¹⁶, concepts de légitimation plus qu'instruments de coopération entre les

¹⁴ Banque Mondiale, *Doing Business*, 2004, p. XIV

¹⁵ R. La Porta & F. Lopez-de-Silanes & A. Schleifer & R. Vishny, « Law and Finance », *Journal of Political Economy*, vol. 106, December 1998, pp. 1113-1155

¹⁶ G. Canivet & M.-A. Frison-Roche & M. Klein, *Mesurer l'efficacité économique du droit*, LGDJ, Paris, 2005

individus, instruments construits dans la logique de l'efficacité dans une sorte d'apologie de la flexibilité. Par la métrique qui est la sienne, le *Doing Business* aplatit les différences entre les systèmes juridiques et tend à considérer le droit, non comme une institution mais comme une accumulation de mesures éparses dans le projet de sa désinstitutionnalisation. **M.-A. Frison-Roche** souligne que « *la présentation ainsi faite du droit négligerait ce qui est sa raison d'être, à savoir l'institution de la personne, comme ce qui est à la fois commun à tous les êtres humains et incommensurable à chacun. Or, l'analyse économique du droit, et la théorie de la régulation qui en est proche, se passe de cette notion et en cela réduit l'être humain à sa naturalité, sa personnalité mise à nu, favorisant ainsi une emprise sans limite* »¹⁷. Une telle conception du droit ne se réfère pas à des valeurs autres qu'économiques et son aspect concret ne signifie pas qu'il prend en compte les situations concrètes. La représentation utilitariste du droit en fonde une « pseudo » neutralité. Elle favorise les régimes juridiques dans lesquels ce sont les parties qui assignent les témoins, contrôlent la procédure sur ceux où ce sont les juges qui jouent ce rôle au nom d'une supposée supériorité, au nom de l'efficacité et de la production décentralisée du droit. D'un point de vue normatif, les régimes de *Common Law* pourraient ainsi mieux répondre à la nécessaire incomplétude du droit.

Sa genèse relève d'une sorte de calcul dont les jalons peuvent être résumés de la manière suivante, ces jalons n'étant pas forcément formalisés dans l'ordre qui est présenté ici :évaluation de l'enjeu,évaluation de la zone de tolérance,élaboration d'un premier type de réponse en termes d'outils de contrôle,formalisation de « l'esprit des lois » lié aux outils définis,mise en place d'un système de pilotage associé,ouverture sur la société civile, notamment aujourd'hui par référence à des « parties prenantes »,communication des motivations éthiques, formulation qui est le plus souvent effectuée dans le cadre institutionnalisé d'éthiques appliquées,canalisation de la communication par des dispositifs légaux sur les modalités de la communication (*advertisinglaw*),canalisation de la communication par des dispositifs légaux applicables aux informations à communiquer (*disclosurelaw*),mise en place de systèmes de couplage « communication – mise en œuvre ».C'est une forme de rationalité procédurale applicable à la construction de la *soft law*.

I.2. Principe

Soulignons d'abord la prolifération épidémique des principes à épithète, tous ces principes étant plus ou moins reliés les uns aux autres... et venant faire de l'organisation une instance « instauratrice » de principes et non pas seulement une instance de régulation entre des principes. Ces principes constituent en quelque sorte un *second best* à défaut et à la place du principe d'universalité de la loi. Le seul de ces principes qui se réfère à une « référence ultime » est le principe de prudence, la prudence étant, rappelons-le, une vertu cardinale.

La référence à des principes vient se combiner à la logique des lois et des normes. Avec la référence à des « principes », il faut souligner que, pour partie, il s'agit d'un abus de langage, « principe » étant substitué à « convention » ou même « habitude ». Or si un

¹⁷ G. Canivet & M.-A. Frison-Roche & M. Klein, *op. cit.*, p. 21

principe est peu discutable, il n'en va pas ainsi de la convention et encore moins de l'habitude ! A ce titre, il y a très souvent usage abusif du terme de « principe » venant en fait masquer celui de préjugé. Par ailleurs, avec l'usage qui va être fait de la notion de principe, il est plus question de valeurs pouvant servir de base à un jugement. Il y a alors une sorte de confusion entre les deux notions de « principe » et de « valeur », un tel principe se rapprochant alors beaucoup plus d'un slogan. Mais cette confusion sert aussi à attribuer une valeur symbolique au principe alors que sa transcription ne se fera qu'en termes de procédures et la conformité au principe qu'en termes de vérification. Le principe sert à transférer de l'omniscience, à en faire un objet inconditionné, alors que l'omniscience était traditionnellement celle des Pouvoirs Publics et des fonctionnaires publics de l'Etat-administratif. Au nom du « principe », l'omniscience est déléguée à un tiers auditeur. Un tel objet inconditionné ainsi vérifié s'en trouve d'autant plus débonnaire pour les plus puissants des agents de la société qu'ils sont ceux qui peuvent et savent jouer avec, voire en fixer les modalités et qu'ils sont aussi ceux qui payent le mieux les tiers auditeurs. Pour les autres, c'est tant pis !

Au sens strict du terme, un principe est ce qui se situe à l'origine des choses, mais c'est aussi un mode d'action s'appuyant sur un jugement de valeur prédéfini, les deux aspects étant indissociablement liés pour ce qui nous concerne ici. Le principe va alors, de façon chronologique, relier l'*a priori* avec l'*a posteriori*. Il va avoir force de loi, mais de loi déterritorialisée, d'où sa reterritorialisation sur la base de la primauté accordée à la rationalité procédurale en réponse à la « crise » de la souveraineté du « moment libéral ».

En corrélation avec le « moment libéral », on observe la référence croissante à des principes à épithète comme fondement de l'expression d'une *soft law* (principe d'*accountability*, d'*inclusiveness*, d'indépendance, de matérialité, de précaution, de prudence, de subsidiarité, de traçabilité et de transparence). Ils concourent à la mise en exergue d'une impossible responsabilité dans le cadre, pour prendre la métaphore de M. Foucault, d'un tribunal permanent qui finalement ne juge jamais. Par ailleurs, ces principes « font système ».

I.3. Valeur

P. Foulquié¹⁸ parle de valeur économique pour tout ce qui a « *la propriété de ce qui peut contribuer à la satisfaction des besoins des hommes* ». On entend par valeur « *tout ce qui réaliserait la nature propre de l'agent moral (valeurs idéales), ou cette réalisation elle-même* ».

Kant et Mencius parlent de la transcendance des valeurs comme nous dit **F. Jullien**¹⁹ : « *ce qui fait qu'un homme est prêt à sacrifier sa vie, plutôt que de transgresser son devoir, nous dit Kant (...) est qu'il a conscience alors de « maintenir » et « d'honorer » dans sa personne la dignité de l'humanité. Car il est deux sortes de « dignités » dit Mencius : les dignités naturelles, « conférées par le ciel » (l'humanité, le sens du devoir, la loyauté ...) et les dignités sociales « conférées par l'homme » (prince,*

¹⁸ P. Foulquié, *Dictionnaire de la langue philosophique*, PUF, Paris, 1995, p. 749

¹⁹ F. Jullien, *Fonder la morale*, Grasset, Paris, 1995, p. 141

ministre, grand préfet ...). Si l'homme peut souffrir de paraître à ses yeux indigne de vivre, poursuit Kant, c'est qu'il peut renoncer complètement à la « valeur de sa condition » (matérielle et sociale), mais non à la valeur de sa personne. De même, dit Mencius (...), le « désir de ce qui a de la valeur » est partagé par tous les hommes ; mais ces hommes attachent communément de la valeur à des éléments qui, tels les honneurs dont le prince nous comble ou nous dépouille, n'ont pas de « valeur authentique ». C'est « en eux-mêmes », en effet, que tous les hommes « ont de la valeur » mais bien peu s'en rendent compte. Ce qui, « à leurs yeux », transcende les valeurs morales est l'universalité ». L'universalité de la notion de valeur est fondée ici dans sa double dimension historique et géographique.

Les domaines d'application de la notion de valeur sont très nombreux (économique, éthique, esthétique, etc.). De façon relative, la notion de valeur trouve ses fondements dans l'économie par référence à l'utilité. On retrouve la même idée dans le caractère attachant d'une chose, mais dont la relation se trouve reposer sur un groupe social : l'intelligence est ainsi désirable, utile et possède alors une valeur. Plus globalement, c'est à ce sens là que se rattache l'idée de valeur sociale. Au regard de cette conception, se trouve fondé le concept de valeur absolue, comme dans le domaine de l'éthique où ce concept tient une place essentielle dans la problématique de la moralité. Le concept de valeur se positionne enfin au regard du caractère d'une fin (être au service de telle valeur) qui peut être d'ordre esthétique, éthique, politique ou religieux. L'agent ajuste sa conduite à la fin à laquelle il s'astreint. L'action rationnelle en valeur se trouve commandée par la valeur exclusive poursuivie et se trouve ainsi au centre de la morale de conviction chez Max Weber (*Gesinnungsethik*) qui la distingue, par son caractère d'irrationalité, de l'activité rationnelle en finalité (*Zweckrational*).

Comme le souligne **R. Ogien**²⁰, les énoncés en termes de valeurs peuvent être évaluatifs, prescriptifs, impératif (de type il faut...) ou directifs et c'est ce qui fait toute la difficulté du concept. La perspective les concernant peut être aussi bien axiologique (à composante descriptive comme « courageux », « généreux », etc.) que normative (« bien », « mal », « meilleur », « pire », etc.).

Mais ce qui fonde la référence à des valeurs repose sur la difficile « association – dissociation » entre une acception cognitive de la valeur et une acception normative.

P. Livet qui signe l'article consacré au concept de valeur dans l'*Encyclopedia Universalis*, et en souligne l'emploi le plus souvent au pluriel et constate ainsi que « *les individus agissent au nom de valeurs non seulement qui s'opposent, mais dont on peut se demander si elles sont comparables entre elles. Du coup, la suprême valeur n'est-elle pas la liberté, puisque c'est elle qui nous permet de choisir entre les autres valeurs ? (...)* On trouve cette idée aussi bien chez un libéral comme Robert Nozick que chez un tenant de l'irréductibilité de l'éthique comme Emmanuel Lévinas. La différence est que, pour Nozick, je peux me reconnaître moi-même comme porteur de valeurs, alors que pour Lévinas, c'est toujours dans le visage d'autrui que je rencontre l'exigence de valeur ». Il met en avant le contenu prescriptif de la référence aux valeurs

²⁰ R. Ogien, article « normes et valeurs », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 1052-1064

mais dans une perspective plus large que celle de norme et celle d'obligation, en particulier au regard de l'existence d'une sanction.

I. Sene²¹ se base sur la rationalité axiologique inhérente à la notion de valeur pour questionner la relation « moyens – fins », la fin étant considérée comme la valeur visée. Il signale les trois manières d'exercer sa rationalité, celle qui part des moyens pour aller vers les fins, celle qui remonte des fins vers les moyens et celle qui ne pose aucune hiérarchie entre moyens et fins. C'est ce qui le conduit à distinguer les valeurs objectales – positives avec les bienfaits et négatives avec les nuisances, chacune des postures conduisant à la « figure du bon » et à la « figure du mauvais » – valeurs attachées aux objets, des valeurs relationnelles – ou solidarités pouvant prendre la forme de l'inclusion (agrégation) ou de l'exclusion (ségrégation) – et les valeurs politiques qui décrivent la direction que doit prendre l'agencement des bienfaits (ou des nuisances) et des solidarités (qu'il s'agisse d'agrégation ou de ségrégation). C'est du jeu relatif entre les figures du bon et du mauvais, l'agrégation et la ségrégation que naissent, à ses yeux, les figures du bien, du mal et de l'absurde. La co-valorisation « agrégation – bienfait » conduit à la figure du bien, la co-valorisation « bienfaits – ségrégations » (cf. bœuf aux hormones) ou encore « nuisances – agrégation » (cf. Nike et esclavagisme moderne) à la figure du mal et la co-valorisation « nuisances – ségrégation » à la figure de l'absurde.

Les normes sont obligatoires dans leur domaine d'application, alors que les valeurs indiquent seulement ce qui est préférable ce qui autorise le fait d'être plus ou moins en accord avec les propositions évaluatives. Les valeurs se situent ainsi dans le registre du prédicat ou de la préférence et peuvent ancrer le concept dans le cadre d'une théorie des choix rationnels. Mais il faut aussi parfois reconnaître que la norme implique un jugement de valeur et que certaines valeurs sont liées à des obligations de même que les normes sociales admettent des exceptions venant poser la question de la déviance. J. Habermas note que les valeurs débordent le domaine de la théorie du choix rationnel, en distinguant les valeurs épistémiques (vérité, rationalité cognitive), le domaine de l'utilité technique, celui des interactions stratégiques (rationalité instrumentale), le domaine du normativement juste et celui de l'expression authentique (appartenant tous les deux à la rationalité communicationnelle).

G. Levesque et al.²² soulignent les quatre fonctions traditionnelles des valeurs dans une société : la fonction de rassemblement, la fonction d'évaluation, la fonction de distribution et la fonction d'argumentation. Une valeur est une priorité donnée à un terme venant constituer un couple avec son opposé (« liberté – contrainte », « solidarité – concurrence », « égalité – hiérarchie », « justice – injustice », etc.). Une valeur n'arrive donc jamais seule et on la prend toujours avec son opposé. La logique des valeurs dans une société apparaît quand s'opère le passage d'une priorité de fait à une priorité de droit. Des relations analogiques s'établissent également entre différentes valeurs afin de construire un ensemble cohérent. La difficulté apparaît quand on veut soutenir l'existence de valeurs universelles et les auteurs soulignent l'universalisme

²¹ I. Sene, « Comment repenser la valeur ? Petite axiologie face aux questions de l'écologie et de l'immatériel », 3^e Congrès de l'ADERSE, Lyon, 18-19 octobre 2005

²² G. Levesque & A. Levesque & A. Desjonquères & R. Eon, *Des goûts et des valeurs, ce qui préoccupe les habitants de la planète, enquête sur l'unité et la diversité culturelle*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris 1999, pp. 114-124

relativiste (d'où l'ambiguïté radicale de l'existence supposée de valeurs de base !) : « *Personne au monde, semble-t-il, même le criminel le plus avéré, même le dictateur le plus furieux, ne soutiendrait la priorité absolue, irréversible, du mal ou de l'injustice. Mais on demande aussitôt : qu'est-ce que le bien ? Qu'est-ce que la justice ? Et là les discussions recommencent. Tous les êtres humains veulent le bien, mais ce n'est pas toujours le même... Tous les gouvernants se déclarent partisans de la justice, mais ce n'est pas toujours la même... Nous nous retrouvons en pleine relativité* ». Bien et Justice ne sont donc que la traduction de la forme universelle et vide de l'obligation morale. Ainsi les Droits de l'Homme et du Citoyen entourent une valeur, celle de l'individu posé en tant que principe universel, valeur profondément « occidentale » donc *in fine* relative. C'est pourquoi ces auteurs militent pour l'universalité des relations entre les termes d'un couple et entre ces différents couples, mais sans pour autant opter sur une priorité universelle quant à l'un des termes de ces couples. L'universel n'existe qu'à défaut, celui des particularismes, l'universel venant marquer la limite des particularismes. C'est ce qui montre la difficulté de mettre en œuvre une valeur : choix d'un des termes sur l'autre, réduction de la compréhension portée à celui qui est choisi, atemporalité de la valeur prioritaire choisie, anachronisme de la perspective.

Les valeurs sont rendues intelligibles par les discours que l'on fait sur elles et on peut, avec **O. Galatanu**²³, classer les discours sur les valeurs en deux catégories :

- Les discours de description, voire de théorisation et de transmission des valeurs, de nature cognitive,
- Les discours « édifiants » qui vont porter sur les représentations mentales des émetteurs et des récepteurs de ces discours, à visée performative, de nature évaluative.

F. Chatel²⁴ consacre un article de l'*Encyclopedia Universalis* à la question spécifique du rapport « normes – valeurs sociales ». « *Dans le langage sociologique, une norme constitue une règle ou un critère régissant notre conduite en société (...) La norme acquiert une signification sociale dans la mesure où, comme le fait ressortir le terme de culturel, elle est jusqu'à un certain point partagée (...) Les normes représentent des attentes collectives liées à l'éventuelle application de sanctions qu'elles ont tout à la fois pour objet de spécifier et de justifier. Les normes définissent le comportement approprié, au niveau des usages, ou la conduite requise, au niveau des moeurs et des lois ; elles impliquent donc l'existence de principes plus généraux à la lumière desquels leurs prescriptions et leurs interdits peuvent être légitimés. C'est à ces principes qu'on tend à donner, dans la sociologie contemporaine, le nom de valeurs* ». La norme est prescriptive là où la valeur est la base d'un jugement. La norme est un mode d'incarnation des valeurs et ce sont elles qui fondent les modalités d'un contrôle social au regard de la conformité aux normes, fixant les limites de la déviance. La norme pose le problème de son intériorisation au-delà du calcul. L'examen des études consacrées aux valeurs sociales montre à la fois l'importance de leur « alignement mimétique » (stéréotypes) mais aussi, de ce fait, l'importance des normes déviantes.

²³ O. Galatanu, « La construction discursive des valeurs », in J.-M. Barbier (Ed.), *Valeurs et activités professionnelles*, L'Harmattan, Paris, 2004

²⁴ F. Chatel, article « normes et valeurs sociales », *Encyclopedia Universalis*

F. Chatel va poser la question de la déviance. Et, se référant à R. K. Merton, il souligne la différenciation entre buts culturels et moyens institutionnalisés, c'est-à-dire, en fait, entre valeurs et normes, la déviance résultant d'un écart entre les idéaux culturels proposés aux acteurs et les modèles légitimes de conduite. La primauté accordée aux idéaux culturels conduit à l'émergence de modes plus efficaces d'obtention des objectifs culturellement valorisés (l'innovation sociale). C'est dans cette perspective que viennent s'ancrer les modes d'adaptation individuelle tels que la résistance, l'évasion par abandon des valeurs et des normes, la rébellion qui, pour sa part, correspond à un effort de remplacement des valeurs et des normes rejetées par un système culturel et normatif. Un autre point d'entrée sur les figures de la déviance repose sur la relation entre l'intention et l'acte c'est-à-dire les motifs et le comportement observable. La conduite peut ainsi être perçue par autrui comme déviance, sans être pour autant sous-tendue par des motifs du même ordre (par exemple dans le cas des injonctions paradoxales). Ce sont aussi les motifs qui peuvent être déviants, sans pourtant se traduire dans un comportement considéré comme tel. Il faut enfin souligner l'intérêt de la distinction entre la déviance comme fait et sa perception dans la mesure où, ce qui compte aussi, c'est la réponse suscitée de la part des autres membres du corps social dans une perspective interactionniste. C'est cette perspective qui permet de remettre en cause le déterminisme normatif.

Les valeurs ne se réduisent pas à nos désirs, ce qui justifie la division entre les faits et les motivations poussant à agir, entre les croyances et les désirs, laissant ouverte la question de la différence entre « valeur » et « norme ». La motivation s'inscrit-elle en dissociation avec la loi morale ? La motivation implique que l'on se place dans la position du « je » sur la base d'une perspective internaliste, là où la loi morale et la croyance dessinent les contours d'une perspective externaliste.

Face au subjectivisme, on peut avoir trois attitudes :

- reconnaître un statut fragile aux valeurs (dans nos pratiques, nous montrerions une « sensibilité » aux valeurs, tout comme nous sommes sensibles à des couleurs ou des formes),
- se résigner à cette situation et en tempérer l'absence d'objectivité par le recours à un accord intersubjectif comme chez J. Habermas,
- reconnaître la relative autonomie des valeurs par rapport aux sujets du fait de leur statut d'entités sociales. « *La société s'impose aux individus, ses valeurs aussi. On rapproche alors la notion de valeurs de la notion de normes sociales* ».

P. Livet aborde la question de la disjonction des contextes de valeurs à partir de l'expression de « sphères de justice » de M. Walzer et de celle de « cités » de L. Boltanski & L. Thévenot.

Une des questions relatives aux valeurs est celle de l'existence d'une pluralité ordonnée des valeurs : l'agréable (les valeurs liées au fonctionnement d'un organe de sensibilité particulier), puis les valeurs vitales (l'accroissement de la vie, donc aussi ce qui est « noble »), les valeurs spirituelles (le beau, le juste, le vrai) et la valeur suprême (le sacré). C'est ce qui conduit à évoquer la différenciation possible des valeurs sur la base du critère de transposition dans d'autres contextes que celui du jugement de valeur initial, et le degré de convergence qu'elles requièrent pour fonder une communauté de

jugements. C'est donc la perspective contextuelle qui interfère ici dans la mesure où le concept de valeur fonde la dialogique « valeurs personnelles – valeurs impersonnelles ».

C'est le triomphe de l'économie de marché qui a forgé la croyance en la primauté accordée à la valeur d'échange qui, contrairement à la valeur d'usage qui tient à la spécificité des objets et à ce qu'on peut en faire, propose une perspective générale. C'est aussi la valeur économique qui permet d'ancrer le concept dans la dualité « utilité – préférence », « objectivant » en quelque sorte une perspective subjective à partir d'une règle d'ordre fondant la rationalité du choix. « *On est donc en présence d'une théorie relativiste, qui n'a pas besoin de fixer un repère extérieur aux agents* » nous dit P. Livet.

Il pose enfin la question de savoir si le système des valeurs est une construction plausible dont la réponse dépend de la liaison établie entre les faits et les valeurs. Il s'agit de mieux cerner les raisons qui permettent de changer nos positions et qui dépendent de notre façon de définir ce qui est important et ce qui ne l'est pas. C'est ce qui conduit à examiner le statut d'une approche émotionnelle de l'expérience de valeur. Comme le souligne P. Livet, « *l'intérêt d'une telle perspective est de pouvoir établir une analogie entre sentiment de valeur et jugement vrai, et donc de pouvoir dire en quoi un sentiment de valeur est ou non justifié : il faut que la situation possède cette propriété axiologique (...) On parlera ici de « légitimité » du rapport entre l'objet de l'expérience de valeur et le contenu du sentiment de valeur. Dans les deux cas, on vise la relation du sujet à une valeur qui ne dépend pas de lui* ». Mais les valeurs se distinguent des émotions, ces dernières étant liées à une différence de la situation observée avec nos attentes implicites, même si la répétition de la situation peut modifier progressivement nos attentes. Il y a des attentes qui « résistent ». De plus, s'attendre à ce qu'une situation présente une valeur est avoir une attente de second degré là où les émotions sont de l'ordre de la réaction.

D'où les questions posées par P. Livet :

- Peut-on considérer les valeurs comme reposant sur des propriétés indépendantes de nous ? Nous prenons alors conscience de nos valeurs en confrontant nos attentes à l'épreuve des faits conduisant (ou non) à leur révision.
- Les valeurs sont-elles relatives à des cultures incomparables entre elles ? Cette question pose celle du relativisme et du thème de l'acculturation comme mode de révision. De plus, la sensibilité aux valeurs a vocation à évoluer avec l'expérience dans le temps.
- Existe-t-il une rationalité des valeurs, une rationalité axiologique qui soit parente mais différente de la rationalité instrumentale, c'est-à-dire celle qui se borne à ajuster les moyens aux fins ? C'est là que l'on se trouve confronté à la notion d'épreuve.

La question des valeurs repose également sur différentes tensions : « valeurs implicites – valeurs explicites », « valeurs individuelles – valeurs collectives ». Dans le premier cas, celui du passage des valeurs implicites aux valeurs explicites (et réciproquement), il est question de traduction, alors que dans le second il est question de volonté (d'acceptation en d'autres termes).

Quand il est question de volonté, on va alors se référer à des aspects tels que celui des valeurs décrétées, des valeurs projetées et des valeurs co-construites qui viennent poser la question de savoir qui est à l'origine du processus et pour qui ? Les valeurs sont ainsi considérées comme facteur de cohérence (valeurs décrétées) et comme facteur de cohésion (valeurs co-construites), constitutives du processus d'adhésion, de celui d'attachement et de rattachement.

Mais les deux processus se confrontent à la difficulté de la stabilité des valeurs comme processus dans le temps et dans l'espace (leur qualification explicite change de sens...). Et c'est en cela que l'expression collective des valeurs (qu'il s'agisse de culture, d'identité ou d'idéologie) pose question. En terme de processus, se référer à des valeurs, c'est construire une heuristique.

Un dernier aspect est lié au statut de la valeur en sciences des organisations, domaine dans lequel la valeur est souvent considérée comme fondatrice d'un véritable paradigme de la vérité, dimension qu'elle puise de l'univers philosophique alors qu'elle puise la dimension de richesse matérielle de l'univers économique. Citons en exemple quelques univers de valeur : valeur partenariale (au regard de la théorie des parties prenantes) en tension avec la valeur actionnariale (qui privilégie l'une d'entre elles), la valeur apportée au client (une des piliers de la gestion de la qualité), la valeur concurrentielle (ou valeur stratégique) liée à la capacité à mener une stratégie garantissant une forme de permanence à l'organisation et qui va se référer à des « ressources » et la valeur organisationnelle lue aussi bien sous une dimension statique que dynamique au regard de l'alchimie qui opère entre la dimension structurelle et la dimension humaine de l'organisation compte tenu de facteurs de contingence. La référence à la valeur en sciences des organisations va de pair avec celle de « création de valeur » qui se construit au regard de « facteurs clés de succès » ou, plus généralement, de leviers de création de valeur. Les sciences des organisations statuent sur la notion de valeur au regard de logiques de mesure le plus souvent sur deux registres : une mesure au regard de valeurs tirées de l'information comptable et financière et / ou une mesure tirée de référence aux valeurs de marché.

Sur un autre plan, celui de l'adhésion aux valeurs, la référence se situe en dualité de celle de la référence à des règles et des procédures formalisées. L'intériorisation des valeurs est supposée conduire au même résultat, celui de la régulation des comportements, mais d'une régulation psychopompe en quelque sorte.

I.4. Normes

Les normes sont des instruments de gouvernement « dépolitisés » dans la mesure où elles fixent des bornes et dont la prolifération actuelle marque le mouvement de re-régulation libérale (recherche d'un agonisme) et qui constituent le centre des politiques décisionnelles privées et publiques. On distingue classiquement les normes principales des normes contextuelles, dualité venant en quelque sorte illustrer la dualité « morale minimale – morale maximale ». L'acception moderne de la notion sert de base à une privatisation de l'expertise qui conduit au fait que la notion de « mensonge » n'a plus de sens dans la mesure où seuls les experts qui plus est « privés » seraient capable de

Le comportement organisationnel au travers du prisme de la régulation / Yvon PESQUEUX

séparer la vérité du mensonge. La norme ainsi comprise tend à transformer la fantaisie de l'expertise en prudence sans autre forme d'examen. Ces normes-là servent à produire de l'information qualifiante (des certifications, accréditations, évaluations) dans la perspective de fonder une régulation (cf. pas une réglementation), c'est-à-dire des modalités de fonctionnement non « réglées ». La conséquence en est le développement de liaisons dangereuses entre normes et règles car des règles (au sens strict de règlement) se réfèrent à des normes qui visent, pour leur part, à fonder la dynamique d'une régulation. Or la règle est issue d'un processus de formalisation là où la norme est issue d'un processus de normalisation (dans lequel valeurs et règles sont étroitement inter-reliées). C'est ce qui conduit à la question de savoir si une norme peut être considérée comme fondatrice de la technocratie de l'expertise et comme substance du régime politique du « moment libéral » et si la conformité de comportement vaut pour la conformité aux valeurs sous-jacentes à la norme.

Le mot « norme » est issu du latin *norma* qui désigne à la fois l'équerre, au sens d'un outil permettant de tracer dans la norme (*normalis*), et la règle, la loi, le modèle ou l'exemple de ce qui est conforme. Dans le langage courant, la norme s'oppose à ce qui est anormal par référence à un état habituel conforme à la majorité des cas (normalité statistique). La normalisation est l'acte qui donne la référence de ce qui est normal sur la base d'une trilogie « régularité – valeur typique – jugement social ». La norme se construit donc sous l'impulsion des menaces induites par la variation des comportements.

Les normes du « moment libéral » conduisent à un certain nombre d'enjeux :

- Celui de la tension « prolifération – intégration » où la prolifération y est considérée aussi bien comme une menace (un trop plein de normes conduisant à une tétanisation de l'agent ou bien à l'anomie) que comme une opportunité (un espace de déviance alors).
- Celui de la domination où la norme peut être considérée comme un des instruments de la domination, en particulier au regard des autorités qui les instaurent.
- Celui d'une marchandisation avec les fonds de commerce de l'audit, du conseil et de la vérification de la norme, celui de la concurrence entre les normalisateurs, ces deux aspects conduisant à la construction d'un cycle de vie de la norme.
- Celui de la professionnalisation, la norme pouvant être (ou non) considérée comme un support de professionnalisation (individuelle et / ou organisationnelle).

Deux dynamiques orthogonales caractérisent la logique des normes :

- Celle de l'uniformisation qui vise essentiellement le domaine économique. Elle se caractérise par sa dimension culturelle occidentale (nord-américaine le plus souvent) fondant une logique soit indiscutable (« de » l'institution alors) comme avec les diplômes universitaires (le LMD) soit discutable (de l'institutionnalisation alors) comme avec la RSE soit très discutables (les normes du managérialisme qui visent directement la correction de la frontière « public – privé » sous l'argument idéologique de la primauté accordée aux « mécanismes de marché » considérés comme une institution, c'est-à-dire indiscutables). Cette dynamique est marquée par la tension qui opère entre une dimension culturelle et une dimension générale.
- Celle de l'adaptation qui conduit à une complexification de la norme et à sa prolifération, ouvrant le double champ de la vulnérabilité (de la norme comme des

Le comportement organisationnel au travers du prisme de la régulation / Yvon PESQUEUX

entités qui doivent les appliquer en multipliant les possibilités de déviance – son aspect positif, et d’infraction et / ou d’exclusion pour les entités qui ne peuvent pas – son aspect négatif). C’est principalement cette dynamique qui est fondatrice de la prospérité des fonds de commerce du conseil et de l’audit et d’une forme de colonisation des institutions et des organisations par les experts (colonisation du politique sous argument technique).

Le tressage de ces deux dynamiques conduit à la surabondance des normes venant poser aux institutions et aux organisations la question du dosage (de l’application de telle norme comme de l’application des normes). Ce problème de la coordination des normes favorise le développement des fonds de commerce du conseil et de l’audit dont le professionnalisme est discutable et la prédation effective. C’est de là que vient l’idée de bazar des normes où, comme l’indique la métaphore, on trouve tout dans un contexte de co-construction entre la normalisation, les normalisés et les consultants qui relève de façon paradoxale de l’ordre et du désordre. Ce n’est donc pas la prolifération des normes qui est négative en elle-même mais la co-construction dont il est question plus haut. Cette prolifération des normes débouche sur un véritable écosystème de type darwinien où les normes empiètent les unes sur les autres, dominant puis sont dominées et se périment. Mais il ne faut pas sous estimer leur essence (de la *soft law*, *soft* car leur genèse est extra institutionnelle sur la base de la légitimité accordée à l’expertise, mais *law*, c’est-à-dire d’application obligation soit de façon conventionnelle soit de façon légale). C’est ce qui conduit à l’anomie ou, pour le moins, à la tétanisation des agents organisationnels d’autant que la norme s’infiltré aussi bien dans les artefacts quel dans son application aux agents organisationnels. C’est en cela que la norme désinstitutionnalise l’Etat souverain en mettant face à face et sans médiation les agents sociaux et les entités de la société civile. C’est ainsi que l’institutionnalisation de la norme ne conduit pas à l’univers de certitude de l’institution.

La référence à des normes indique l’importance de la normalisation aujourd’hui avec :

- des lieux d’institutionnalisation (pas de contrôle démocratique ou à contrôle démocratique « affaîssé ») : AFNOR, UE, etc.,
- le problème du poids des parties intéressées dans la fixation des normes (au regard, en particulier, de l’absence de la prise en compte d’une volonté générale),
- le problème de leur information et de leur expertise (importance des données scientifiques et techniques comme critère de rationalité dans la fixation de la norme),
- le consensus comme principe politique de construction de la norme,
- l’application « volontaire » et contrôlée par un tiers auditeur omniscient.

L’*International Organization for Standardization* (ISO) est apparue en 1947.

La normalisation se réfère à un contexte professionnel sur la base de deux moments :

- Le moment de la production autocentrée de la norme qui repose sur des modèles de connaissance et de reconnaissance sur la base de la rationalisation d’une imagination pragmatique. La rationalité contextualisée est mise en avant ainsi que la référence à l’expérience.
- Le moment où la norme est rendue publique, la référence étant celle de la communication d’une vision professionnelle structurée dans un cadre discursif qui permette le transfert du fait de la construction d’une objectivité et par référence, là aussi, à l’expérience. C’est en cela qu’il est question, avec la norme, de la création

Le comportement organisationnel au travers du prisme de la régulation / Yvon PESQUEUX

d'une connaissance organisationnelle. La rationalité dont il est question ici est pourtant décontextualisée puisqu'il s'agit de communiquer. Le contexte de la normalisation est donc profondément conventionnaliste.

A titre d'illustration, mentionnons l'univers des normes contractuelles posé par **I. R. Macneil**²⁵ quand il distingue les normes transactionnelles (réciprocité, mise en œuvre de la planification, réalisation de la promesse, réparation & confiance & attentes – les normes cohésives, création et restriction du pouvoir) des normes relationnelles (intégrité du rôle, maintien de la relation – solidarité contractuelle, flexibilité – harmonisation des conflits relationnels, harmonisation avec la matrice sociale – ou *propriety of means* cf. bonne manière de se conduire, normes supra-contractuelles).

Une norme est aujourd'hui « *un document déterminant des spécificités techniques de biens, de services ou de processus qui ont vocation à être accessibles au public, résultent d'un choix collectif entre les parties intéressées à sa création et servent de base pour la solution de problèmes répétitifs* »²⁶. L'ISO définit la norme comme un « *document établi par un consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* ». La norme concrétise la volonté d'un groupe de définir un référentiel commun, public et reconnu et, pour ce qui concerne le monde économique, de faciliter les relations « clients – fournisseurs ». C'est un mode de publicité (au sens de « rendre public »). La norme pose le problème de sa mise en œuvre, mais elle fournit une référence commune destinées à faciliter le processus de communication (cf. **J. Habermas**²⁷).

Le terme de *standard* est commun à la norme et au standard en anglais alors que l'on distingue les deux notions en français. Un standard résulte d'un acte unilatéral et émerge « *au travers de la médiation des processus de marché : c'est la dynamique d'adoption des acheteurs sur un marché qui aboutit finalement à sélectionner, parmi la diversité des alternatives technologiques possibles, un ou plusieurs standards qui subsisteront* »²⁸. Le standard est plus assimilé à un processus réactif de consensus du monde économique ou du monde technique. Il répond, non seulement à des impératifs de communication mais également à des impératifs de vitesse et de sécurité. Le dictionnaire Larousse définit le standard comme un modèle, un type, une norme de fabrication, de production. Il recouvre un ensemble de recommandations développées et préconisées par un groupe d'utilisateurs. La notion de « standard ouvert » recouvre l'idée de communication.

Le standard est une notion qui a été beaucoup utilisée dans le cadre d'une vision mécaniste du contrôle budgétaire, faisant fi de la déformation continue observée dans la quantification des objectifs. Cette manière de voir les choses a été qualifiée de

²⁵ I. R. Macneil, « Contracts: Adjustment of Long Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law », *Northwestern University Review*, vol. 72, n° 6, 1978, pp. 854-905

²⁶ B. Lelong & A. Mallard, « Dossier sur la fabrication des normes », *Réseaux*, vol. 18, n° 102, 2000, p. 11

²⁷ J. Habermas, *Ethique de la discussion*, Cerf, Paris 1992

²⁸ B. Lelong & A. Mallard, *op. cit.*, p. 20

« pilotage au rétroviseur » par les milieux professionnels et correspond à l'utopie de la programmation (des comportements). Dans la perspective classique du contrôle budgétaire, l'horizon du standard est double : c'est un idéal, mais qui correspond aussi à la moyenne normée des comportements (la tension « standard idéal – standard normal »). Le mode d'élaboration des standards relève d'un processus rationnel de jugement qui tient compte d'éléments quantitatifs, des acquis et conduit au jeu de la comparaison des réalisations aux standards dans le but de mettre en évidence des écarts dont l'analyse va constituer la base de la gestion par exceptions (on ne s'intéresse qu'aux écarts significatifs en laissant de côté ce qui « marche » - pourquoi s'en occuper !).

C'est ce qui a conduit à lui substituer le *Kaizen*. Méthode parmi les méthodes, beaucoup d'organisations auront des difficultés à la mettre en œuvre. Si l'amélioration continue est un principe fondateur de l'« école japonaise » d'organisation, le *Kaizen*, en fournissant une méthodologie aux équipes de travail, instrumentalise ce comportement. Ce sera le terrain de chasse privilégié de la lutte contre le gaspillage sous toutes ses formes : surproduction, temps d'attente, activité non régulée, accumulation de production de produits semi-finis, stocks trop importants, opérations sans valeur ajoutée, reprises liées à la non-conformité. Bien que basé sur le travail en groupe, il n'est pas apparu de formalisation dominante. La réécriture des standards de production « par » et « pour » le groupe de travail est fondamentale. De manière classique, ce sont des fonctionnels - la technostructure pour **H. Mintzberg** (souvent les Services « Méthodes ») qui sont en charge de produire les « bons » modes opératoires. D'après les enseignements du « moment japonais », les opérateurs doivent déterminer eux-mêmes le « bon » mode opératoire mais surtout l'écrire, le décrire comme une référence incontournable qui servira à tous pour désigner « le bon geste ». Certains constructeurs automobiles japonais iront encore plus loin en instituant des écoles de dextérité au sein des ateliers de production.

Le terme de référentiel relève du choix par un agent du corpus normatif qu'il accepte de se voir appliqué, qu'il s'agisse d'une norme ou de quelque chose de peu ou pas institutionnalisé. Un référentiel peut avoir vocation à devenir une norme. Le référentiel de certification est le corpus qui va servir de norme à cette démarche.

Il est par contre difficile de traiter du standard ainsi compris sans se référer à un type de standard très particulier avec la notion de *best practice*, référence courante aujourd'hui. Il faut d'abord remarquer que la notion se réfère à un jugement de valeur qui permette de distinguer les *best practices* de celles qui le seraient moins, voire carrément des *bad practices*. Le référentiel de la *best practice*, c'est-à-dire ce qui fonde le jugement de valeur, est le plus souvent ambigu. Il se réfère à la fois à des référentiels « externes » à l'organisation (un corpus normatif) et à un référentiel « interne » issu du jugement de la direction générale. La notion de *best practice* est soumise à un double jugement de valeur, la référence « externe » étant considérée comme plus « éloignée » que la référence interne. Le versant *practice* de la *best practice* vise un projet de routinisation de ladite pratique sans pour autant que la notion ne soit réellement définie si ce n'est au travers de l'idée d'un état de l'art (standard) à la fois « en situation » et « hors situation ». La *best practice* se repère en effet « en situation », donne lieu à codification et jugement « hors situation » pour être re-socialisée « en situation » sur la base d'un

Le comportement organisationnel au travers du prisme de la régulation / Yvon PESQUEUX

double exercice : une promotion de la *best practice* et un dispositif de persuasion dans le but d'en faciliter l'adoption. La *best practice* se repère « en situation », donne lieu à codification et jugement (P. Wirtz²⁹). On est alors proche du modèle de I. Nonaka & H. Takeuchi³⁰ et la *best practice* dont il est question peut être considérée comme étant l'archétype d'une connaissance organisationnelle tacite. Ces deux actes sont également très proches de l'idéologie comme « passage en force », passage en force qui repose sur la simplification et l'incantation³¹. En effet, c'est par référence au volontarisme managérial et au jugement établi d'« en haut » qu'il est question de *best practice*, l'initiative volontaire étant, par exemple, une des modalités de création de ces *best practices*. Il faut noter le substitut que la notion de *best practice* propose à la plus transgressive innovation.

Le projet de l'adoption des *best practice* est celui des isomorphismes (coercitif, mimétique et normatif) pour reprendre la classification de P. J. DiMaggio & W. W. Powell³² par exercice d'un volontarisme managérial contribuant d'autant mieux à la légitimation du despotisme éclairé de la direction. La notion de *best practice* est supposée être fondée en raison par stimulation d'une xénomanie (la *bad practice* étant, pour sa part, et toujours en raison, rejetée par xénophobie). Avec la *best practice*, il est donc question d'un « atavisme » organisationnel de type « réflexe » pour le moins ambigu. Comme avec la norme, il est toujours question de rendre publique (à l'intérieur de l'organisation) une norme privée (celle de la direction) avec l'ambiguïté d'une stimulation « réflexe » en raison puisqu'il ne saurait être question de faire autrement tant cela est évident. Avec la *best practice*, on retrouve donc la tension « hétéronomie – autonomie ». Mais une autre dimension interfère avec celle-ci, celle du jeu « allomorphisme – isomorphisme » qui repose, pour ce qui est de l'allomorphisme, sur un référentiel « externe » et, pour ce qui est de l'isomorphisme, sur cet « atavisme » organisationnel dont il était question plus haut.

Le label est au plan commercial ce que le standard est à l'organisation. En créant la distinction, le label est un moyen de construction des barrières à l'entrée.

Il est important de souligner l'imprécision des référentiels normatifs éventuels dont les catégories « pures », celles de la normalité fonctionnelle, celles de la normalité statistique et celles de la normalité sociale et culturelle ont tendance à se mélanger et à mélanger la dimension de contrainte (les normes de type technique) et la dimension humaine (celle d'agir compte tenu d'un référentiel).

C'est ce qui vient poser la question de l'inter-normativité et de la dualité « norme – contre-norme », d'autant que l'époque des réseaux sociaux facilitent d'autant la genèse

²⁹ P. Wirtz, « Persuasion et promotin d'une idée : le cas des « meilleures pratiques » de gouvernance en Allemagne », in G. Charreaux et P. Wirtz (Eds.), *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Economica, collection « recherche en gestion », Paris, 2006

³⁰ Nonaka I. & Takeuchi H., *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997 (Ed. originale : 1995)

³¹ Y. Pesqueux, « Parler de l'entreprise : modèle, image, métaphore », *Revue Sciences de Gestion*, n° spécial 20^e anniversaire, septembre 1998, pp. 497-513

³² P. J. DiMaggio & W. W. Powell, « The Iron-Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, pp. 147-160

de la contre-norme ainsi que l'importance acquise aujourd'hui par les *supportingactors* de la norme pour la norme (l'ISO, par exemple).

La norme peut ainsi être considérée comme un dispositif de régulation et de coordination du fait du système de règles qu'elle tend à fonder. Elle peut aussi, au regard de l'usage qui en est fait, être considérée comme un dispositif d'apprentissage (du fait du projet d'appropriation qui lui est inhérent) et d'innovation, du moins dans un sens très extensif de la notion d'innovation. C'est un régime de contrôle des comportements conduisant même à fonder un système d'interprétation (d'ailleurs normé...).

H. Savall & V. Zardet³³ proposent une classification des logiques de normalisation sur la base de ce qu'ils qualifient de « tétra normalisation » qui désigne les quatre grands pôles de normes correspondant aux grands enjeux, souvent contradictoires que constituent les échanges commerciaux (OMC, etc.), les conditions sociales (BIT, etc.), la sécurité comptable et financière (IASB, IFRS, etc.), la qualité et l'environnement (ISO, etc.). Les auteurs proposent deux hypothèses pour expliquer la dynamique de ces normes, celles des fonds de commerce liés à chacune de ces logiques normatives et celle de la responsabilité sociale des entreprises. Ils partent de l'idée de l'accélération de la péremption des normes internationales pour expliquer l'élargissement de la référence à des normes du fait, par exemple, des manœuvres institutionnelles et concurrentielles pour défendre les positions nationales et pour rétablir la confiance (scandales comptables et financiers), de la péremption (exemples de l'ISO 9000 et des politiques de qualité totale et multiplication des autres normes ISO à la fois complémentaires et concurrentes, comme l'ISO 14 000), de la volonté des dirigeants des entreprises multinationales de faire de leurs normes privées des normes publiques, etc. Ces aspects conduisent à la prolifération des normes, institutions et organismes, à des conflits, concurrences et hiérarchies des normes, à leur application partielle et discordante, à des infractions, des pratiques frauduleuses et détournements des normes, à des sanctions financières ou pénales irrégulières et inéquitables. La notion de « tétra normalisation » prend également en compte les deux pôles « baladeurs », celui des normes sanitaires et scientifiques, d'où le désengagement des Etats par création d'institutions de proximité et de partenariats « public – privé » afin de participer au processus de normalisation. Le développement de marchés de la normalisation et le mimétisme dans l'application des normes offrent la possibilité de construire des barrières à l'entrée. Il se produit une forme de contagion normative. La norme peut être considérée comme un « méta » produit, enjeu de dynamiques concurrentielles et d'incompatibilités momentanées (exemple de l'ISO 9000 et de l'EFQM). Elle devient à la fois règle du jeu et produit conçu et vendu par des agents économiques dont elle constitue le fonds de commerce (exemple de l'audit comptable, de l'audit social, de l'assistance aux pays en développement, des organismes certificateurs et auditeurs qualité & environnement, etc.). La norme sert de base à une labellisation foisonnante : label de garantie des produits non fabriqués par des enfants, prix, qualité, labels sectoriels, professionnels, TOEFL pour l'anglais, etc. Elle tend aussi à polluer l'univers décisionnaire en influençant en termes d'objectifs et de contraintes la réflexion stratégique et le pilotage opérationnel des organisations. Elle est souvent « parachutée » sans accueil organisationnel d'où l'ambiguïté voulue de son contexte d'application, une

³³ H. Savall & V. Zardet, *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica, Paris, 2005

consommation de valeur, des coûts cachés, la création de risques. La norme devient un instrument d'ingérence chez les fournisseurs et sous-traitants, en permettant la mise en œuvre d'une véritable surveillance technologique, organisationnelle et économique et constituant la base de revenus récurrents pour l'audit. Elle développe la suspicion des agents organisationnels et, en même temps, la surabondance des pratiques dérogatoires. La conformité attendue est souvent très proche du conformisme, conduisant alors à réduire l'innovation, voire à un véritable désarroi des agents organisationnels. On rappellera aussi qu'en dualité du transformisme, on retrouve le dévotionnisme qui possède d'ailleurs aussi une acception politique. Dans le cas d'une hétéronomie rigoureuse introduite par la norme (et les protocoles qui y sont associés, comme c'est parfois le cas avec la norme ISO 9000) on peut même être amené à parler de guidance, notion tirée du champ lexical de la religion.

L'environnement institutionnel s'en trouve affecté avec :

- la propension des institutions, administrations et organismes publics à externaliser la construction des normes à des groupes d'experts (les agences, par exemple) et donc, par là même, de mettre en question leur dimension institutionnelle (omniscience) et / ou de son application (audit),
- la configuration de territoires institutionnels transnationaux,
- l'éclosion de sources hybrides (du public et du privé) comme sources de normalisation (alors plus aisément manipulables, en particulier par les *lobbys* qui y sont présents),
- la floraison d'organismes d'accréditation, de certification, de qualification des produits ou des compétences,
- la multiplication des agences de notation financière, sociale, sécurité, environnement,
- la prolifération des organismes de contrôle publics et privés,

bref, la construction d'une idéologie du contrôle et de la compétition construite au regard des normes qui lui servent de référence, conduisant en outre à laminer la mise en œuvre des politiques publiques (exemple des « contre » études médiatisées, etc.) par exacerbation des dilemmes du type « développement économique – protection de l'environnement » du fait de conflits de hiérarchie entre les normes (internationales, sectorielles, nationales, etc.). Ces auteurs spécifient l'existence de six domaines de la « tétra normalisation » : commerce, comptabilité & finance, qualité & écologie & social, sanitaire & santé, institutions publiques, connaissances scientifiques.

Il est important de souligner les effets pervers de la norme :

- elle autorise l'ingérence chez les fournisseurs (caractère intrusif),
- elle crée des effets d'aubaine en permettant l'annonce d'un objectif déjà atteint ou facile à atteindre au regard de l'évolution du secteur,
- au nom de la loyauté qu'elle suppose, elle crée un climat propice au dénigrement et à la dénonciation,
- par la valorisation de la conformité qu'elle induit, elle possède un volet inhibant l'initiative,
- la documentation de la démarche d'application de la norme produit des procédures de mise en œuvre et de suivi, une charge administrative chronophage sans lien avec un accroissement de la productivité.

Il faut également souligner l'ambiguïté inhérente à la tension « convergence – harmonisation » ainsi qu'à celle de la « normalisation – formalisation ».

Au-delà de la création et du développement du fonds de commerce de l'audit, il faut aussi souligner la charge organisationnelle et économique de l'audit, il faut également souligner :

- le pouvoir « illégitime » (l'omniscience) conférée aux consultants et auditeurs sans compter les conflits d'intérêts qui apparaissent entre conseil et audit,
- la lourdeur documentaire et procédurale de ces deux types d'activités.

Les organisations sont confrontées à trois logiques normatives : celles de la normativité professionnelle, celles de la normativité de marché (les normes applicables aux produits et aux services) et celles de la normativité organisationnelle (qui fondent les règles et procédures).

C'est la référence à la norme qui conduit à la tension entre conformité et déviance car la norme fixe la limite : ce qui est inclus et exclu du périmètre d'application de la norme, préalable à toute démarche de validation de la conformité.

I.5. Règle

L'idée de règle renvoie à celle de conscience car une règle n'est que règle consciente. Ce qui distingue la règle de l'habitude, c'est qu'il est nécessaire de connaître les règles pour s'y conformer. A la frontière entre les deux notions de règle et d'habitude, quand on parle de règles de bienséance, il est implicitement fait référence au fait que les membres du groupe les perçoivent et se sentent obligés de s'y conformer. Une règle « oblige » l'agent à s'y conformer et se distingue, à cet égard, du postulat et de l'axiome qui relèvent plutôt des prémisses du raisonnement.

La règle indique aussi le comportement à avoir dans des circonstances précises et n'a pas de valeur universelle. Elle fixe la frontière qui marque le passage du jeu eu hors jeu (à moins d'en changer les règles). Il n'y a donc pas de règle générale au sens strict du terme mais, pour ce qui concerne le domaine de l'éthique, des lois morales dans ce cas-là. La règle s'applique dans les limites d'une situation, mais dont la circonstancialité se trouve être relativement stable. A la limite de la circonstancialité de la règle, se trouve la convention. La règle va osciller entre la convention aux fondements purement formels et la référence aux situations sociales. Elle possède à la fois la fonction arbitraire d'une règle du jeu et celle, rationnelle, de porter du sens.

Mais il faut néanmoins souligner l'existence de règles qui régissent les comportements de façon normative (la prohibition de l'inceste, qui joue un rôle si important dans le caractère universel du concept ethnologique de culture en est un exemple). Elles régissent le comportement de façon normative et sont essentielles dans la définition des faits institutionnels. Mais le concept de règle comporte aussi l'idée de l'imitation, du légitime et de l'inviolable, dont l'impact dans l'univers esthétique est très important (être artiste est ainsi en quelque sorte faire comme cela doit être fait). C'est plus généralement la référence légitime à l'état de l'art. Enfin, sur le plan linguistique, le

Le comportement organisationnel au travers du prisme de la régulation / Yvon PESQUEUX

statut de la règle est tout aussi intéressant à mettre en évidence dans la mesure où il ne pourrait y avoir de langue sans règle.

Se référer à la règle, c'est donc se poser la question de ce qui est régulier et irrégulier. Il est à ce titre important de distinguer le malsain de l'irrégulier. Chez **E. Durkheim**³⁴, l'anomie apparaît quand la déviance perd de vue la règle, comme s'il y avait absence de règle. La désobéissance à la règle se distingue également du désordre (qui s'oppose à « ordre ») et dont l'issue de revenir à un ordre).

II. Institutionnalisme et néo-institutionnalisme

Tout en soulignant la nécessaire distinction à opérer entre institutions, institutionnalistes et néo-institutionnalistes, **A. Desreumaux**³⁵ reprend et commente la chronologie de **W. R. Scott**³⁶ qui distingue :

- **Les premiers institutionnalistes qui s'intéressent aux institutions « fondamentales »** (constitutions, systèmes politiques, religieux, sans lien avec l'organisation) où l'on retrouve :
- **en économie, la contestation des modèles économiques conventionnels** (cf. **T. B. Veblen**³⁷) ou leur re-fondation avec **J. R. Commons**³⁸ qui fait de l'institution une action collective en contrôle qui pèse sur les gains et les pertes pour soi et pour les autres ; il analyse tout particulièrement la relation de travail dans les termes suivants : ce que les individus doivent faire ou ne pas faire, ce qu'ils sont autorisés à faire (au sens individuel du terme, ce qu'il peuvent faire du fait des autorisations dont ils disposent et ce qu'ils ne peuvent attendre de la collectivité ; il est question de souveraineté juridique compte tenu des conditions économiques et sociales (par nature évolutives – des normes en quelque sorte) ; **H. Pesch, S. J.**³⁹ (1854 – 1926) est pour sa part fondateur du solidarisme, perspective qui fonde toujours les encycliques des papes contemporains de l'Eglise catholique au nom de la solidarité considérée comme une des valeurs chrétiennes de référence ; à ses yeux, la concurrence doit être régulée afin d'en arrondir les logiques de rivalité dans une perspective médiane entre le capitalisme et le socialisme (son livre a été originellement publié en 1918) ; il met en avant la question de la coopération : **B. J. F. Lonergan**⁴⁰ plaide en d'autres termes pour la même logique ;
- **en sociologie, la tradition de l'analyse des institutions** (cf. **E. Durkheim**⁴¹, **M. Weber**⁴²).

³⁴ E. Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, Paris, 1998 (Ed. originale : 1893) – *Le suicide*, PUF, Paris, 1983 (Ed. originale : 1897)

³⁵ A. Desreumaux, « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », in I. Huault (Ed.), *Institutions et gestion*, Vuibert, collection « FNEGE », Paris, 2004

³⁶ W. R. Scott, *Institutions and Organizations*, Sage, Londres, 2001

³⁷ T. B. Veblen, *The Theory of Leisure Class*, 1899, traduction française, *Théorie de la classe des loisirs*, Gallimard, collection « Tel », Paris, 1978

³⁸ J. R. Commons, « Institutional Economics », *American Economic Review*, December 1931, p. 649 et suivantes

³⁹ H. Pesch, S. J., *Ethics and the National Economy*, IHS Press, Norfolk, 2004

⁴⁰ B. J. F. Lonergan, *For a New Political Economy*, University Press of Toronto, 1998

⁴¹ E. Durkheim, *op. cit.*

⁴² M. Weber, *Economie et sociétés*, Agora Pocket n° 171 & 172, Paris, 1995 (Ed. originale : 1921)

- **Les premiers travaux, principalement américains, reliant organisation et institutions** (années 40) avec :
 - **l'organisation considérée comme institution** (cf. **P. K. Selznick**⁴³),
 - **les structures qui légitiment l'existence des organisations** (cf. **T. Parsons**⁴⁴),
 - **l'analyse de la nature de la rationalité dans les organisations** (cf. **H. A. Simon**⁴⁵, **R. M. Cyert & J. G. March**⁴⁶).
- **Les théories néo-institutionnelles**, là encore principalement américaines (à partir de 1970) qui regroupent une variété de courants traitant de la signification, des formes et des champs organisationnels dans une perspective institutionnelle avec :
 - **en économie, la volonté de développer une théorie économique des institutions** (coûts de transaction, droits de propriété, agence, évolutionnisme) avec, par exemple, **R. H. Coase**⁴⁷, **O. E. Williamson**⁴⁸, **D. C. North**⁴⁹, **R. R. Nelson & S. G. Winter**⁵⁰, etc.
 - **en sociologie, un ensemble de travaux s'appuyant sur les idées provenant de la psychologie cognitive, des études culturelles, de la phénoménologie et de l'ethno-méthodologie**. Ces travaux mettent plus l'accent sur les cadres cognitifs que sur les cadres normatifs et focalisent l'attention sur les systèmes de croyances dans l'environnement des organisations (bases théoriques : **H. A. Simon**⁵¹, **C. Geertz**⁵², **P. Berger & T. Luckman**⁵³, **H. Garfinkel**⁵⁴, etc. ; travaux fondateurs : **P. Ingram & B. Silverman**⁵⁵, **J. Meyer & B. Rowan**⁵⁶, **L. G. Zucker**⁵⁷, **P. J. DiMaggio & W. W. Powell**⁵⁸, **J. W. Meyer & W. R. Scott**⁵⁹, etc.).

⁴³ P. K. Selznick, *Leadership in Administration*, Row & Peterson and Co., Evanston, Illinois, 1957

⁴⁴ T. Parsons, *The Social System*, Free Press, New-York, 1951 (traduction française, Dunod, Paris, 1993)

⁴⁵ H. A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, The Free Press, New-York, 1948

⁴⁶ R. M. Cyert & J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1963

⁴⁷ R. H. Coase, *The Nature of the Firm*, *Economica*, vol. 16, 1937, pp. 331-351

⁴⁸ O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985

⁴⁹ D. C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990

⁵⁰ R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1982

⁵¹ H. A. Simon, *op. cit.*

⁵² C. Geertz, *The Interpretations of Cultures - Selected Essays by Clifford Geertz*, Basic Books Inc., New York, 1973

⁵³ T. Berger & T. Luckman, *La construction sociale de la réalité*, Masson & Armand Colin, Paris, 1996 (2^e ed.)

⁵⁴ H. Garfinkel, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1967

⁵⁵ P. Ingram & B. Silverman, *Advances in Strategic Management, 19 - The New Institutionalism in Strategic Management*, JAI, New-York, 2002

⁵⁶ J. W. Meyer & B. Rowan, « The Structure of Educational Organizations », in J. W. Meyer *et al.* (Eds.), *Environments and Organizations*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1978

⁵⁷ L. G. Zucker, « The Role of Institutionalization in Cultural Persistence », in J. P. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991

⁵⁸ P. J. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991

⁵⁹ J. W. Meyer & W. R. Scott, *Organizational Environments: Rituals and Rationality*, Sage Publications, Beverly Hills, 1983

P. A. Hall & R. C. R. Taylor⁶⁰ repèrent dans les théories institutionnelles (aussi bien en économie, en science politique qu'en sociologie) trois courants bien distincts, respectivement ; l'institutionnalisme historique, l'institutionnalisme de la théorie des organisations ou sociologique et l'institutionnalisme des choix rationnels.

A l'instar de **G. Madeiro**⁶¹, on peut distinguer les « anciennes » théories institutionnelles (focalisées sur la contestation du pouvoir et de l'ordre établi) des « nouvelles » (focalisées sur la résolution des défaillances du marché qui est lui-même considéré comme une institution et sur la reproduction des structures sociales compte tenu des pressions institutionnelles – perspective allomorphique) comme l'indique le tableau suivant :

| | | |
|--|---|---|
| Nature de la perspective | « Anciennes » théories institutionnalistes (contestation du pouvoir et de l'ordre établi et critique « sans » Marx d'où la référence à l'institution) | « Nouvelles » théories institutionnalistes (le marché est une institution d'où la généralisation des raisonnements en « capital » (humain, social, etc.) |
| Politique (critique de la souveraineté) | Critique de la place centrale attribuée à l'Etat | Mise en exergue d'une souveraineté supra-nationale (exemple : Banque Mondiale, etc.) |
| Economique (autour du modèle de la micro-économie standard) | Critique du modèle économique standard (exemple : J. R. Commons, T. B. Veblen, H. Pesch, B. J. F. Lonergan) | Importance de la loi, de la culture pour le développement (exemple : D. C. North) économie des coûts de transaction (où marché = institution de référence) (O. E. Williamson) |
| Sociologique (institution considérée comme une organisation) | Equivalence de définition entre société et institution (exemple : Durkheim, Weber) puis équivalence de définition entre institution et organisation (P. K. Selznik, T. Parsons et la notion de système) | Analyse du pouvoir dans l'institution « comme dans l'organisation » (DiMaggio & W. W. Powell) (exemple : l'entrepreneur institutionnel) (T. B. Lawrence & N. Phillips, B. Leca & P. Naccache) |

⁶⁰ P. A. Hall & R. C. R. Taylor, « Political Science and the Three New Institutionalisms », Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, 1996

⁶¹ G. Madeiro, *Papier de travail*, CNAM, 2006

où l'entrepreneur constitue la figure instituante privilégiée dans la mesure où ce serait lui qui, bien que socialement « contraint » mais compte tenu de ses intérêts et de ses compétences, mettrait en relation le niveau macro sociétal avec le niveau micro sociétal (l'institution)

Ces théories sont aujourd'hui souvent mobilisées contre l'individualisme méthodologique de la tradition économique en mettant l'accent sur l'importance des niveaux sociaux, contre l'utilitarisme de la pensée économique néo-institutionnelle en soulignant l'importance de la dimension symbolique tout comme l'importance de la dimension cognitive et du poids des représentations (dimension normative), par rapport à la dimension fonctionnelle et mécaniste de l'organisation (coordination et contrôle). C'est ainsi que **M. C. Suchman**⁶², s'appuyant principalement sur les travaux de **W. R. Scott & J. W. Meyer**⁶³ distingue entre **trois formes de légitimité normative** en fonction de la position de l'évaluateur : la **légitimité conséquentielle** dont l'évaluation repose sur ce que produit l'organisation, la **légitimité procédurale** dont l'évaluation repose sur les techniques et les procédures et la **légitimité structurale** dont l'évaluation repose sur l'examen des structures. Pour **M. A. Zimmerman & G. J. Zeitz**⁶⁴, l'organisation acquiert une légitimité normative lorsqu'elle « *démontre le bien fondé de son existence en respectant des normes et des valeurs telles que la profitabilité ou le traitement équitable de ses employés* » compte tenu de l'importance de ces normes. Il est encore possible d'évoquer la notion de « légitimité cognitive », c'est-à-dire « ce qui va de soi » au regard de préjugés (légitimité normative). La question de la légitimité est donc importante dans ce courant de pensée et vise à la fois le versant socio-politique et le versant cognitif de la notion en les traitant de façon séparée (ce qui n'est pas le cas, rappelons-le, de l'idéologie).

La perspective néo-institutionnaliste en sciences des organisations met l'accent sur la dialogique efficacité économique (au nom de la rationalité des agents et de la rationalité procédurale) et l'importance de structures sociales plus larges. Il en va ainsi de la logique de l'encastrement dans laquelle **S. Zukin & P. DiMaggio**⁶⁵ distinguent encastrement politique (du social et du marché), encastrement culturel (qui est la reprise de l'hypothèse culturaliste), encastrement cognitif (poids des représentations) et encastrement structurel (l'institution est alors considérée comme un système durable de relations sociales). L'institution viendrait créer la certitude en contrepois de l'incertitude créée par l'organisation. On retrouve, par exemple, cette acception dans la notion de « développement durable », le développement étant considéré comme étant de l'ordre de l'organisation et le durable comme étant de l'ordre de l'institution.

⁶² M. C. Suchman, « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, p. 571-610

⁶³ W. R. Scott & J. W. Meyer, « The Organization in Societal Sectors: Propositions and Early Evidence » in J. P. DiMaggio & W. W. Powell (Eds.), *op. cit.*, 1983

⁶⁴ M. A. Zimmerman & G. J. Zeitz, « Beyond Survival: Acquiring New Venture Growth by Building Legitimacy », *Academy of Management Review*, vol. 27, 2002, pp. 414-431

⁶⁵ S. Zukin & P. J. DiMaggio (Eds), *Structures of Capital : The Social Organization of the Economy*, Cambridge University Press, 2000

C'est, par exemple, dans ce cadre que l'accent est mis sur les réseaux (les réseaux sociaux essentiellement) et l'importance d'une conception relationnelle de l'organisation et de l'institution (par référence à des parties prenantes, par exemple), la mise en exergue de la relation gommant la différence de nature entre organisation et institution et rompant les frontières « intérieur – extérieur ». Dans ce cas, ni les organisations ni les institutions n'ont de « frontières » et le réseau existe alors en quelque sorte « au-delà » des agents organisationnels et institutionnels. Cette perspective contribue, par exemple, à fonder l'acceptation situationniste de la confiance et la référence au volontarisme managérial contre l'« illusion spontanéiste » de la micro-économie standard. La légitimité (et non la souveraineté) entre en tension et / ou devient facteur d'efficacité dans le contexte du cadre institutionnel, sociologisation opérée contre le fonctionnalisme organisationnel au nom du poids de la société dans l'organisation et par la mise en avant de la régulation compte tenu d'une part belle faite aux normes « privées » considérées comme étant de nature institutionnelle. Parmi ces normes privées, il en va ainsi des modalités managériales. On retrouve ici la référence au cadre conceptuel de l'institution de W. R. Scott⁶⁶, cadre qui est en fait dialogique quand il distingue le cadre légal (de contrainte de l'action par les lois et les règlements qui suscite, en miroir, sa contestation libertaire et ultra-libérale) du « tenu pour acquis » (valeurs et normes). **J. Allouche & I. Huault**⁶⁷ soulignent aussi les conséquences du poids des représentations (conventions et croyances) et du mimétisme. Le raisonnement par analogie entre institution et organisation fonde les logiques de précipitation et d'engrenage quant à l'application des logiques organisationnelles aux institutions, ce qui permet d'expliquer la réduction de la diversité des formes aussi bien organisationnelles qu'institutionnelles.

La perspective néo-institutionnelle permet, au-delà du marché et de l'autonomie de l'agent organisationnel, d'aborder la pluralité de leurs motifs d'actions au-delà de la seule rationalité instrumentale dans un contexte où l'institution est vue comme « environnement » politique, culturel, cognitif, dans le cadre d'un horizon temporel plus « long » que celui de l'organisation. L'analyse institutionnelle se situerait en contrepoint de l'analyse sociologique des organisations qui « oublie » les institutions pour se focaliser sur le pouvoir et les acteurs (cf. **M. Crozier & E. Friedberg**⁶⁸). A l'inverse, la sociologie institutionnaliste « oublie » les acteurs dans une perspective holiste (cf. **J. Meyer & B. Rowan**⁶⁹). Elle offrirait alors une sorte de théorie institutionnelle de l'environnement organisationnel.

Dans ce corpus, J. Allouche & I. Huault⁷⁰ distinguent :

- **Les auteurs qui se situent dans la tradition économique** comme **O. E. Williamson**⁷¹ qui fait du capitalisme et du marché le cadre institutionnel où le marché devient la forme ultime d'organisation politique et sociale de ceux qui

⁶⁶ W. R. Scott, *op. cit.*

⁶⁷ J. Allouche & I. Huault, « Les ressources humaines, au-delà des instruments, les institutions », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003, pp. 743-754

⁶⁸ M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977

⁶⁹ J. Meyer & B. Rowan, « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, 1977, pp. 340-363

⁷⁰ J. Allouche & I. Huault, *op. cit.*

⁷¹ O. E. Williamson, *op. cit.*

proposent une conception instrumentale des institutions comme **R. R. Nelson & S. G. Winter**⁷². O. E. Williamson distingue quatre types d'institutions - politiques, économiques, sociales et financières - classées selon l'intensité de leur changement, au regard de quatre ordres théoriques : les arrangements marginaux associés aux prix et aux quantités, les structures de gouvernance, l'environnement institutionnel et les institutions informelles (n'ayant pas de finalité calculée car étant enracinées dans la société et donc difficiles à modifier).

- **Les auteurs qui se situent dans la tradition sociologique** et qui font des institutions un moyen de coordination sociale (outre J. Meyer & B. Rowan⁷³, on trouve également, par exemple, P. J. DiMaggio & W. W. Powell⁷⁴). P. J. Meyer & B. Rowan assimilent les règles institutionnelles à des mythes considérés comme des « réalités » socialement construites. P. J. DiMaggio & W. W. Powell identifient **trois processus d'isomorphisme** pour expliquer la conformité organisationnelle, propre à fonder la légitimité des formes ainsi construites : **le processus mimétique** qui se caractérise par l'adoption de modèles d'organisation identiques au regard de l'expérience et de la croyance du bien fondé de leur forme, **le processus coercitif** au regard de la pression hétéronome des autres institutions et autres organisations du champ social et **le processus normatif** où la norme sert de critère pour établir une base cognitive légitime. **R. S. Scott**⁷⁵ a proposé une vision plus déterministe des relations « institution – organisation ». Il en dresse une typologie dans laquelle il distingue la force (exercice d'un pouvoir coercitif), la contrainte (variante moins autoritaire, mais qui « force » les choix organisationnels), la persuasion (au travers, par exemple, d'un système d'incitations), l'adhésion (choix organisationnel « positif »), la rémanence (persistance de traits d'origine de l'époque de la fondation de l'organisation), la cooptation (les agents organisationnels « emmènent » avec eux les logiques institutionnalisées et les éléments de structure organisationnelle en liaison avec l'environnement et tendent à reproduire certaines des caractéristiques de cet environnement) et la dérivation (certaines des croyances de l'environnement se trouvent importées dans l'organisation et participent ainsi à la construction d'une vision commune).

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

⁷² R. R. Nelson & S. G. Winter, *op. cit.*

⁷³ J. Meyer & B. Rowan, *op. cit.*

⁷⁴ P. J. DiMaggio & W. W. Powell, *op. cit.*

⁷⁵ R. S. Scott, « The Adolescence of Institutional Theory », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, 1987, pp. 493-511

souveraineté (contrainte « *hard* ») sur la base d'une conception affaissée (c'est-à-dire non conflictuelle) de la société civile qui se trouve contenir un ensemble de « parties prenantes » et sans référence à une société politique.

Rappelons les différentes références de l'analyse de l'institution avec :

- Instituer, c'est d'abord fonder au regard de lois, c'est-à-dire établir une règle valide pour tous (cf. le « rationnel légal » de M. Weber⁷⁶ ou encore la « convention » de **L. Boltanski & L. Thévenot**⁷⁷), la problématique de l'institution étant liée à celle de la fondation et de la vie publique. L'acception peut alors en être aussi bien sociologique que politique.

- Instituer, c'est donner des gages de stabilité quant aux modalités d'exercice de la vie publique.

- Instituer, c'est ériger des principes communs à quelque chose (sens dérivé des deux premiers).

- Instituer, c'est organiser une collectivité humaine au regard d'une fin supérieure, une collectivité au sein de laquelle les individus acceptent ou subissent l'existence d'une autorité commune. L'institution est ce qui résulte de la fondation et se caractérise par des modalités juridiques, des compétences au regard d'une mission et des moyens humains, techniques et financiers dans la perspective de donner un contenu au Bien Commun. C'est en cela qu'elle diffère de l'organisation dont les modalités se trouvent être beaucoup plus contextuelles et relevant donc du privé. La contingence se pose dans l'organisation alors qu'elle ne se pose pas dans l'institution. Mais c'est aussi à cause de ces éléments que les perspectives néo-institutionnelles relient explicitement ou implicitement « institution » et « socialisation » alors que l'on ne relie pas comme cela « organisation » et « socialisation ». A ce titre, à chaque lieu physique de la socialité correspond une dimension institutionnelle. Au logement, correspond l'institution domestique, à l'éducation, l'école, etc. L'institution est alors le lieu venant réunir usages et règles dans la réalisation d'une même finalité.

- Mais au sens anthropologique du terme, comme le signale **M. Douglas**⁷⁸, l'institution va bien au-delà dans la mesure où elle constitue « *la réponse conférée au faisceau hétérogène de choses que l'on considère comme éléments d'un même ensemble* ». C'est en cela que, d'un point de vue anthropologique (tout comme selon le point de vue politique), l'institution relève de ce qui est « public ». L'institution apparaît quand on ne se pose plus la question de savoir d'où vient la manifestation visée. Elle dépasse ainsi la vision de J. Meyer & B. Rowan⁷⁹ qui caractérisent l'institution par l'existence de rituels symboliques destinés à construire un rythme (ou une « trace anthropologique », en quelque sorte) au regard du temps.

- Instituer, c'est inscrire des formes sociales dans des normes qui leur préexistent, ce qui permet de les rendre autonomes par rapport aux relations sociales. C'est le cas, par exemple, des relations marchandes dans les représentations dominantes de la société qui leur accorde actuellement une telle importance.

⁷⁶ M. Weber, *op. cit.*

⁷⁷ L. Boltanski & L. Thévenot, *Les économies de la grandeur*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1991

⁷⁸ M. Douglas, *Comment pensent les institutions*, Editions La Découverte, Paris, 1986, p. 72 (traduction par A. Abeillé de *How Institutions Think ?*, Syracuse University Press, New-York, 1986)

⁷⁹ J. Meyer & B. Rowan, *op. cit.*

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

L'examen de cette liste conduit à mettre en évidence l'effet zoom inhérent au concept d'institution. A titre d'exemple, on peut dire que « la » banque est une institution tout comme le serait le capitalisme, « une » banque n'étant alors qu'une de ses manifestations au concret, qui plus est sous la forme d'une organisation. C'est un des aspects difficiles de la notion. Mais il permet aussi de fonder les trois facettes de l'institution : la facette régulatrice (avec des règles et des sanctions), la facette normative (qui crée des obligations) et la facette cognitive (qui canalise la manière de penser).

C. Castoriadis parle de l'institution comme d'un phénomène de dimension sociale qui conduit à une hétéronomie instituée⁸⁰. Le rapport aux institutions peut être considéré, à ses yeux, comme double : par leur contenu spécifique au regard de la division de la société qu'elles instaurent et au regard de la société elle-même par rapport aux institutions. Il est ainsi amené à critiquer ce qu'il qualifie de vision « économique – fonctionnelle » de l'institution qui conduit à l'expliquer par sa fonction dans la société à un moment donné et par son rôle dans « l'économie d'ensemble de la société » du fait de son acception trop « causaliste – finaliste ». Il plaide pour adjoindre une dimension symbolique à l'institution, sans occulter le fait qu'un symbolisme n'est maîtrisable que s'il renvoie, en dernier lieu, à quelque chose qui n'est pas symbolique : la capacité imaginaire. L'institutionnalisation tout comme l'institution trouveraient leur source dans un imaginaire social qui permet à la société de se rassembler alors que l'acception « économique - fonctionnelle » ne permet de comprendre que sa survie. *« L'aliénation, c'est l'autonomisation et la dominance du moment imaginaire dans l'institution, qui entraîne l'autonomisation et la dominance de l'institution relativement à la société. Cette autonomisation de l'institution s'exprime et s'incarne dans la matérialité de la vie sociale, mais suppose toujours aussi que la société vit ses rapports avec ses institutions sur le mode de l'imaginaire, autrement dit, ne reconnaît pas dans l'imaginaire des institutions son propre produit »*⁸¹. Il en va ainsi, par exemple, de l'évidence de besoins à satisfaire qui fonde l'économie ou encore de la temporalité dans son rapport à l'institutionnalisation du passé, du temps institué comme identitaire et du temps institué comme imaginaire. L'institutionnalisation relève du tressage de ce qu'il qualifie de *Legein* (distinguer – choisir – poser – rassembler – compter – dire, condition créée par ce qu'elle conditionne) et de *Teukhein* (assembler – ajuster – fabriquer – construire, ce qui signifie faire comme, à partir de, de façon appropriée à, en vue de, dont la dérivation conduit à la technique). Tout comme M. Hauriou (cf. infra), la puissance de sa thèse provient de sa capacité à se confronter à la genèse des institutions par la médiation de l'imaginaire.

⁸⁰ C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, collection « points – essais », n° 383, Paris, 1999, p. 163

⁸¹ C. Castoriadis, *op. cit.*, p. 198

Rappelons aussi la thèse de **M. Hauriou**⁸² qui a proposé une alternative à la tradition dominante de la sociologie politique qui considère l'Etat comme un groupe institutionnel relié au reste de la société au travers de l'action publique en proposant que l'institution puisse être considérée comme une grande œuvre à but collectif en contestant que l'Etat puisse être l'unique source du droit correspondant. **V. Tournay**⁸³ signale ainsi les trois phases de l'institutionnalisation chez M. Hauriou : une idée d'œuvre, c'est-à-dire une préoccupation d'ordre collectif concrétisée au plan social, un pouvoir de gouvernement qui organise ce projet et la pérennisation de l'idée d'œuvre. Mais il ne s'agit pas pour autant d'auto-institutionnalisation. On pourrait ainsi parler d'institutionnalisation au travers d'une tension entre l'Etat et d'autres corps sociaux venant ainsi prendre une dimension politique. C'est ainsi que l'on peut interpréter l'institutionnalisation de mouvements tels que le mutualisme en santé publique en France, à la fin du XIX^e siècle. **L. Sfez**⁸⁴ va dans le même sens quand il fait de la technique une fiction instituante alors qu'elle est instituée par les institutions. L'organisation (et son institutionnalisation) pourrait alors finalement être considérée par analogie.

F. Dubet⁸⁵, quant à lui, parle de « programme institutionnel » qu'il définit ni comme un type d'institution, ni comme un type de culture mais comme « *un mode de socialisation, ou, pour être plus précis, un type de relation à autrui, celui que l'instituteur, le prêtre ou le médecin pouvaient mettre en œuvre avec leurs élèves, leurs fidèles ou leurs malades* »⁸⁶. Le programme institutionnel est à l'institution ce que l'*organizing* est à l'organisation. Il emprunte à des ordres réguliers (églises, hôpitaux, écoles) dans une architecture de sanctuaire, mêlant ainsi en quelque sorte sacré et profane. Pour les personnels concernés c'est, aux yeux de l'auteur, la vocation qui tient lieu de motivation en conférant un sens aux actes. Mais il souligne aussi le déclin actuel du programme institutionnel (fin du monopole qui lui était conféré, emprise des logiques organisationnelles, affaissement de la légitimité accordée à l'intérêt général comme catégorie politique transcendante, fragmentation des publics visés, etc.). Le travail sur autrui qui caractérise le programme institutionnel devient un travail comme un autre, le déclin de l'institution entrant en phase avec la montée en puissance de la relation de service telle qu'elle est comprise dans l'économie des services. L'expérience de la relation de service privé (venant désinstitutionnaliser la relation de service public) serait alors au cœur de la dualité « désinstitutionnalisation de l'institution – institutionnalisation de l'organisation ».

G. Lapassade⁸⁷ propose une fresque marquant l'évolution du sens du concept d'institution. Il signale qu'au temps de Marx, la notion recouvre essentiellement les systèmes juridiques, le droit, la loi, institutions et idéologies constituant la

⁸² M. Hauriou, « La théorie de l'institution et de la fondation. Essai sur le vitalisme social », *Cahiers de la nouvelle journée*, n° 23, Librairie Blond & Gay, Paris, 1925 - M. Hauriou, *Précis de droit constitutionnel*, Sirey, Paris, 1927

⁸³ V. Tournay, « Lucien Sfez et la théorie de l'institution de Maurice Hauriou : contribution pour la science politique » in A. Gras & P. Musso (Eds.), *Politique, communication et technologie. Mélanges en l'honneur de Lucien Sfez*, PUF, Paris, 2006, pp. 61-73

⁸⁴ L. Sfez, *Technique et idéologie*, Seuil, Paris, 2002

⁸⁵ F. Dubet, *Le déclin de l'institution*, Seuil, collection « L'épreuve des faits », Paris, 2002

⁸⁶ F. Dubet, *op. cit.*, p. 13

⁸⁷ G. Lapassade, *Groupes, organisations, institutions*, Economica, Paris, 2006, pp. 167-168

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

En accord avec **A. Hatchuel**⁸⁸, l'institutionnalisation de l'organisation peut être définie comme opérant sur le plan des mentalités (comme avec les représentations du rôle de l'entreprise et de ses liens avec la société), celui des discours (comme avec la manière, par exemple, de parler de la gouvernance dans et hors de l'entreprise), celui des pratiques (comme celles qui sont spécifiques, par exemple, à la gouvernance de l'entreprise et proposées hors de l'entreprise) et celui des institutions (comme celles qui participent à la formation des managers, celles qui « font émerger » des normes institutionnalisantes comme l'ISO et celles qui légitiment comme, par exemple, les différents « regroupements » qui prônent des normes en matière de gouvernance), celui des mythes et des rites soit du fait d'outils de gestion dont la validation est considérée comme nécessaire (un système de *reporting* mensuel, par exemple), soit du fait de pratiques spécifiques constitutives de la culture et de l'identité organisationnelles (une charte graphique, par exemple), et celui des savoirs (comme sur la compréhension, par exemple, de la gouvernance de l'entreprise).

L'institutionnalisation de l'organisation se réfère à des travaux américains contemporains tels que ceux de **C. Oliver**⁸⁹ qui distingue **cinq stratégies de légitimation : la stratégie d'adaptation** (adoption de structures organisationnelles déjà présentes), **la stratégie de compromis** (recherche d'équilibre entre les différentes pressions), **la stratégie d'évitement** (adoption formelle des attentes de la société sans pour autant modifier le comportement effectif), **la stratégie de défi** (« résistance – opposition » aux pressions de l'environnement), **la stratégie de manipulation** (qui relève de politiques de communication symboliques et de pressions sur l'environnement). Pour sa part, M. C. Suchman⁹⁰ propose une typologie des stratégies

⁸⁸ A. Hatchuel, « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » in A. David & A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, collection « FNEGE », Paris, 2000

⁸⁹ C. Oliver, « Strategic Response to Institutional Processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, 1991, p. 145-179

⁹⁰ M. C. Suchman, *op. cit.*

de légitimation en fonction de trois niveaux de légitimité (pragmatique, normative et cognitive) et de trois stratégies types (adaptation, sélection et manipulation). Ces travaux débouchent sur la notion d'« entrepreneur institutionnel »⁹¹ cette figure étant considérée comme étant à même d'initier le processus de changement institutionnel considéré alors comme étant de même nature que le changement organisationnel. Possédant des ressources stratégiques, ils auraient, en les mobilisant, le pouvoir d'influencer le contexte institutionnel à partir de trois modalités : fondation d'une institution, son maintien, sa désinstitutionnalisation⁹². Les opérateurs peuvent viser la reconstruction des règles pour accéder aux ressources matérielles avec des logiques telles que l'*advocacy* (le plaidoyer persuasif), le *vesting* (la prise d'autorité) et le *defining*. Pour influencer les systèmes de croyance, les processus sont du type « construction d'identités », « changement de normes », construction de réseaux ». Pour s'adresser à la dimension cognitive, les leviers sont du type *mimicry* (mimétisme), *theorizing* et éducation.

Plusieurs types de limites de la théorie néo-institutionnelle ont été proposées : celles qui concernent les postulats et celles qui portent sur la méthodologie. Il est reproché à ce type d'approche leur déterminisme, c'est-à-dire leur incapacité à rendre en compte de la complexité de l'action ainsi que leur trop grande focalisation sur les structures et l'environnement ainsi que le fait de construire une vision trop statique des choses en négligeant changements et variations dans les pressions institutionnelles⁹³.

Selon A. Desreumaux⁹⁴, les premiers travaux de recherche qui se sont fondés sur la théorie néo-institutionnelle ont accepté le mécanisme d'isomorphisme et de conformité structurelle en tant que tel, mécanisme découlant des idées admises et du mythe rationnel, présenté à la fois comme un résultat et une explication. C'est ce qui a suscité la réaction d'autres chercheurs qui ont notamment introduit les notions de faible couplage (*loosecoupling*), d'institutionnalisation inachevée (*incompleteinstitutionalization*), de systèmes emboîtés (*nestedsystems*) et de mutabilité (*mutability*)⁹⁵ ou encore qui sont venu discuter les isomorphisme au regard du « vieil » argument de la contingence (allomorphisme) ou encore de celui de l'isonymie (même

⁹¹ H. Aldrich & C. H. Fiol, « Fools Rush in ? The Institutional Context of Industry Creation », *Academy of Management Review*, vol. 19, 1994, p. 645-670 - T. B. Lawrence & N. Phillips, « From Moby Dick to Free Willy: Macro-Cultural Discourse and Institutional Entrepreneurship in Emerging Institutional Fields », *Organization*, vol. 11, n° 5, 2004, pp. 689-711 - B. Leca & P. Naccache, « A Critical realist Approach To Institutional Entrepreneurship », *Organization*, vol. 13, n° 5, 2006, pp. 627-651

⁹² C. Oliver, « The Antecedents of Deinstitutionalization », *Organization Studies*, 1992, vol. 13, n° 4, pp. 563-588

⁹³ R. Greenwood & C. R. Hinings, « Understanding Radical Organizational Change : Bringing Together the Old and the New Institutionalism », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, 1996, pp. 1022-1054 - H. Hasselbladh & J. Kallinikos, « The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Institutionalism in Organization Studies », *Organization Studies*, vol. 21, n° 4, 2000, pp. 697-720 - R. Westwood & S. Clegg, *Debating Organization : Point – Counterpoint in Organizations Studies*, Blackwell, New York, 2003

⁹⁴ A. Desreumaux, *op. cit.*

⁹⁵ P. Holm, « The Dynamics of Institutionalisation: Transformation Processes in Norwegian Fisheries », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, 1995, pp. 398-422 - E. S. Clemens & J. M. Cook, « Institutionalism: Explaining Durability and Change », *Annual Review of Sociology*, vol. 25, 1999, pp. 441-466

nom attribué à des choses différentes) et de l'isopraxis⁹⁶ (des pratiques identiques avec des noms différents). C'est également le cas de la notion de « travail institutionnel » pour laquelle **T. B. Lawrence & R. Suddaby**⁹⁷ proposent de mettre l'accent sur les processus (qui peuvent être notoirement différents suivant les « objets » en voie d'institutionnalisation. Le débat tend à s'achever aujourd'hui.

III. L'« école de la régulation » en sciences économiques

Cette « école » se développe à partir de la décennie 80 comme tentative de réponse à l'affaiblissement structurel des taux de croissance corrélatif de la fin des « Trente Glorieuses ». Elle se fonde sur une approche structuraliste de type institutionnaliste au regard de la mise en exergue de grandes tendances constitutives du système capitaliste au regard de « grandes crises » liées à l'épuisement des forces constitutives d'une phase dont la substance est liée à l'articulation entre un mode de régulation et un régime d'accumulation. En accord avec l'esprit d'une approche sociologique de la régulation, l'institution est ce qui fonde le développement inhérent à la phase (nature de la monnaie, rôle de l'Etat, degré de concurrence dans les secteurs, structure du marché du travail et modalités de fonctionnement du commerce international), leur fonctionnement étant constitutifs des formes nationales de régulation qui se modifient dans le temps. C'est une forme de continuation de l'hypothèse de **K. Polanyi**⁹⁸ avec la référence à des « modèles capitalistes ». Ses représentants principaux sont **Michel Aglietta**⁹⁹, **Bernard Billaudot**¹⁰⁰, **Rober Boyer**¹⁰¹, **Benjamin Coriat**¹⁰², **Alain Lipietz**¹⁰³, **Frédéric Lordon**¹⁰⁴ et **André Orléan**¹⁰⁵. Les jalons conceptuels en sont la référence à des « modèles capitalistes » en friction : le « modèle marchand » (pays anglo-américains), le « modèle mésocorporatiste » (Japon), le « modèle social-démocrate » (pays

⁹⁶ Erlingsdottir, Gudbjörg & Lindberg Kajsas, « Isomorphism, Isopraxism and Imism - Complementary or Competing Processes? » *Working Paper Series 2005/4*, Lund University, Institute of Economic Research.

⁹⁷ T. B. Lawrence & R. Suddaby, « Institutions and Institutional Work », in S. Clegg & C. Hardy & W. R. Nord & T. Lawrence (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, 2006

⁹⁸ K. Polanyi, *La Grande Transformation*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1983 (Ed. originale : 1944)

⁹⁹ M. Aglietta, *Régulation et crises du capitalisme*, Calmann-Lévy, Paris, 1976 - M. Aglietta & A. Orléan, *La violence de la monnaie*, PUF, Paris, 1982 - M. Aglietta & A. Brender, *Les métamorphoses de la société salariale. La France en projet*, Calmann-Lévy, collection « Perspectives de l'économie », Paris, 1986 - M. Aglietta & A. Orléan, *La monnaie entre violence et confiance*, Odile Jacob, Paris, 2002 — M. Aglietta & A. Rebérioux, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris, 2004

¹⁰⁰ B. Billaudot, *L'ordre économique de la société moderne*, Paris, L'Harmattan, Paris, 1996 - B. Billaudot, *Régulation et croissance. Une macroéconomie historique et institutionnelle*, Paris, L'Harmattan, Paris, 2001

¹⁰¹ Boyer & J. Mistral, *Accumulation, inflation et crises*, PUF, Paris, 1978 - R. Boyer, *Théorie de la régulation. Une analyse critique*, La Découverte Paris, 1986 - R. Boyer & Y. Saillard (Eds.), *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, La Découverte, Paris, 1995

¹⁰² B. Coriat, *L'atelier et le chronomètre*, Paris, Christian Bourgois, Paris, 1979 - B. Coriat, *L'atelier et le robot*, Christian Bourgois, Paris, 1994

¹⁰³ A. Lipietz, *De l'althusserisme à la théorie de la régulation* (lipietz.net) - A. Lipietz, *Crise et inflation, pourquoi ?*, Maspero, Paris, 1979 - A. Lipietz, *L'envol inflationniste*, Maspero - La Découverte, Paris, 1983

¹⁰⁴ F. Lordon, *La politique du capital*, Odile Jacob, Paris, 2002 - F. Lordon (Ed.), *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme*, Presses de la Fondation des Sciences Politiques, Paris, collection « Gouvernances », Paris, 2008

¹⁰⁵ A. Orléan, *Le pouvoir de la finance*, Odile Jacob, Paris, 1999

Le comportement organisationnel au travers du prisme de la régulation / Yvon PESQUEUX

germaniques et scandinaves) et le « modèle latin » (dont la France). Deux régimes ont marqué l'histoire du capitalisme depuis la révolution industrielle : celui d'un capitalisme concurrentiel bourgeois jusqu'à la Seconde guerre mondiale et celui « monopoliste – fordiste » ensuite, modèles et régimes qui peuvent constituer une contextualisation des modèles organisationnels. Ce sont les crises qui modifient les modes de régulation avec des crises exogènes qui ne les remettent pas fondamentalement en cause, des crises endogènes qui reprennent la thématique des cycles Juglar (dont les périodes de dépression corrigent les déséquilibres inhérents au régime), des crises du régime d'accumulation qui en induisent une modification et des crises du mode de développement qui les remettent en cause. Les « petites crises » connaissent une issue endogène alors que les « grandes crises » modifient les modes de régulation en débouchant sur une nouvelle forme institutionnelle (une modification des mondes sociaux).

IV. L'« économie des conventions » (ou « théorie des conventions »)

C'est une théorie des institutions et des organisations qui se consacre aux référents de la décision par ajustement au regard de repères explicites (les propos tenus dans l'organisation) et implicites (les comportements des autres agents organisationnels, les éléments matériels, la projection de l'agent organisationnel dans le temps) et se développe à partir de la décennie 80. Il y est plus question d'institutionnalisation (la construction des conventions – il en va, par exemple, des règles de politesse) que d'institution dans la mesure où cette perspective prend ses distances avec le déterminisme institutionnel (l'institution y joue un rôle de cadre général) dans la mesure où il y est question de légitimité prise au sens large, cette approche mettant en avant la notion de justification. La théorie des conventions offre un cadre à la compréhension de l'intersubjectivité, de la coopération et des compromis entre agents organisationnels en sciences des organisations. Elle se situe en contiguïté avec les approches néo-institutionnelles. Les principaux auteurs de référence (certains de ces auteurs ayant également travaillé dans le cadre de l'« école de la régulation ») sont **Luc Boltanski**¹⁰⁶, **Robert Boyer**¹⁰⁷, **Jean-Pierre Dupuy**¹⁰⁸, **François Eymard-Duvernay**¹⁰⁹, **Olivier Favereau**¹¹⁰, **Pierre-Yves Gomez**¹¹¹, **André Orléan**¹¹², **Robert Salais**¹¹³, **Laurent Thévenot**.

¹⁰⁶ Boltanski L. & Thévenot L., *Les économies de la grandeur*, Cahiers du Centre d'Études de l'Emploi, série « Protée », PUF, Paris, 1987 - Boltanski L. & Thévenot L., *De la Justification*, Gallimard, Paris, 1991

¹⁰⁷ Boyer R. & Orléan A., « Persistance et changement des conventions. Deux modèles simples et quelques illustrations », in Orléan A. (Ed.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris, 1994, pp. 219-247

¹⁰⁸ Dupuy J.-P. & Eymard-Duvernay F. & Favereau O. & Orléan A. & Salais & Thévenot L., « L'économie des Conventions, introduction au numéro spécial », *Revue Economique*, vol. 40, n° 2, 1989, pp. 141-145 - Dupuy J.-P., « Convention et *commonknowledge* », *Revue Economique*, vol. 40, n° 2, 1989, pp. 361-400

¹⁰⁹ Eymard-Duvernay F., « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue Economique*, vol. 40, n° 2, 1989 pp. 329-359 - Eymard-Duvernay F., *L'Économie des conventions: Méthodes et résultats*, La Découverte, Paris, 2006

¹¹⁰ Favereau O., « La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources », in R. Salais & L. Thévenot (Eds.), *Le travail. Marchés, règles, conventions*, INSEE-Economica, Paris, 1984 - Favereau O., « Conventions et régulation », in R. Boyer R. & Saillard Y. (Eds.), *Théorie de la régulation état des savoirs*, La Découverte, Paris, 1995

Le comportement organisationnel au travers du prisme de la régulation / Yvon PESQUEUX

Avec L. Boltanski & L. Thévenot, il est en particulier question de « cités » une logique de justification construite sur une conception du Bien Commun, ou encore de « mondes » (manifestations empiriques), cités qui sont des idéaux-type dont la structure se réfère à des principes, le monde commun étant celui du *mix* des éléments de chacun d'entre eux : valeurs de références, caractéristiques valorisées, caractéristiques dévalorisées, sujets valorisés, épreuves modèles. Dans la cité civique, le Bien Commun supérieur est la représentativité et le fait de parler au nom de la collectivité, dans la cité domestique qui plonge ses racines dans la féodalité, c'est la tradition, la justification s'appuyant sur des valeurs comme la fidélité ou la loyauté, dans la cité industrielle, c'est l'efficacité, la grandeur étant issue de la capacité de mettre en œuvre efficacement les moyens, dans la cité de l'opinion, c'est la logique argumentative s'appuyant sur la renommée, la grandeur relative des individus dépendant de leur notoriété, dans la cité inspirée (par référence à la « cité de Dieu » de Saint Augustin), c'est la créativité et la fidélité à sa propre inspiration (l'authenticité), dans la cité marchande, c'est l'intérêt, dans la cité par projet (ajoutée dans *Le nouvel esprit du capitalisme*¹¹⁴), c'est l'activité, le projet et le réseau de liens.

V. La déviance (ou la transgression) comme mode de régulation

La déviance indique l'action là où la transgression qualifie l'acte. Le *Dictionnaire de la pensée sociologique* définit la déviance comme « toute transgression des normes en vigueur dans une population ou un groupe social donné, cette transgression étant identifiée et donc l'objet d'une sanction. Mais cette sanction sociale ne se réduit pas aux pénales ; il peut s'agir d'une simple réprobation »¹¹⁵.

La littérature sur la déviance peut s'analyser à partir de trois approches : l'approche fonctionnaliste qui la fonde sur la position, l'approche culturaliste qui la fonde par rapport à la règle et l'approche interactionniste qui la conçoit comme réaction sociale.

A. Ogien¹¹⁶ analyse les logiques de la déviance en deux catégories, les théories causales qui recherchent ses origines dans les traits de personnalité, le milieu ou la société (à l'instar de **R. K. Merton**¹¹⁷, il y est question d'anomie) et les théories interactionnistes

¹¹¹ Gomez P.-Y., *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris, 1994 - Gomez P.-Y., *Le Gouvernement de l'entreprise*, Paris, InterÉditions, Paris, 1996 - Gomez P.-Y., « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, vol. 112, 1997 - Gomez P.-Y., « Recherche en action : propositions épistémologiques pour l'analyse conventionnaliste », in Amblard M. (Ed.), *Conventions & Management*, Bruxelles : De Boeck, Bruxelles, 2003, pp. 257-277

¹¹² Orléan A., « Pour une approche cognitive des conventions économiques », *Revue Economique*, Vol 40, n°2, 1989, pp. 241-272 - Orléan A., *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris, 1994

¹¹³ Salais R., « L'analyse économique des conventions de travail », *Revue Economique*, vol. 40, n° 2, 1989, pp. 199-240

¹¹⁴ E. Chiapello & L. Boltanski, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999

¹¹⁵ M. Borlandiet al., *Dictionnaire de la pensée sociologique*, PUF, Paris, 1994

¹¹⁶ A. Ogien, *Sociologie de la déviance*, Armand Colin, Paris, 1995

¹¹⁷ R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York, 1949

qui mettent l'accent sur le désajustement et les tensions (**E. Goffman**¹¹⁸, **H. Garfinkel**¹¹⁹, **H. Becker**¹²⁰, ces deux derniers auteurs ayant d'ailleurs fait en même temps un apports aux méthodes de recherche en sciences sociales avec l'ethnométhodologie pour H. Garfinkel et la primauté accordée à l'induction pour H. Becker). Il souligne qu'au delà de ces deux catégories, les conceptions sur la déviance ont en commun de l'envisager comme l'accomplissement d'un rôle, la reconstruction d'un ordre social et la position face à un référentiel. Les premiers travaux sur la déviance l'ont définie de façon négative comme un phénomène indésirable (vol, agression physique ou verbale, injustice organisationnelle¹²¹) alors que les travaux actuels en donnent une représentation positive (**N. Alter**¹²²).

Avant de parler de déviance, il est important de mettre au regard de la norme et de la règle, aussi bien le processus d'adhésion (dans sa version standard – la conformité, tout comme dans sa version intégriste – le conformisme), c'est-à-dire ce qui conduit au hors jeu (plus dans le but de changer le jeu que d'être un mauvais joueur). Ceci étant, au-delà de la tension classique qui vaut aujourd'hui entre conformité et « accréditation – certification », il faut également souligner celle qui existe entre conformité et habilitation.

La transgression suppose la référence à une limite et à un interdit. Et d'ailleurs, plus généralement, il faut remarquer que, pour que le jeu existe, il faut une marge de manœuvre et c'est bien parce qu'il y a marge de manœuvre qu'il peut y avoir déviance. La conformité est en effet ce qui va fonder l'acte de ressemblance, et donc quelque part les perspectives de l'institutionnalisation de même qu'inversement, l'acte de dissemblance fonde les perspectives de la déviance, compte tenu (ou non) des logiques de récompense (au nom de la conformité) et de sanction (au nom de la transgression perçue comme de la triche) sur la base du critère de plus ou moins grande obéissance ou désobéissance aux « règles ». Il y a donc entre le constat et le jugement positionnement par rapport à un référentiel moral et parfois juridique. Sans cette interférence, la transgression reste de l'ordre de l'ambigu ou, si l'on ajoute un zeste de jugement de valeur d'ordre moral – de l'équivoque. La triche, tout comme la déviance, est ce qui se situe entre la limite (conçue pour être dépassée) et la frontière – ou la borne qui, elle, ne se dépasse pas. En mettant en avant la notion d'intention, **M. Foucault**¹²³ indique que « *la transgression n'est donc pas à la limite comme le noir est au blanc, le défendu au permis, l'extérieur à l'intérieur, l'exclu à l'espace protégé de la demeure. Elle lui est liée plutôt selon un rapport en vrille dont aucune effraction simple ne peut venir à bout* ».

¹¹⁸ E. Goffman, *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*, Anchor Books, New York, 1961

¹¹⁹ H. Garfinkel, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, New York, 1967

¹²⁰ H. Becker, *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris, 1985 (Ed. originale 1963)

¹²¹ J. Greenberg, « A Taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, 1987, pp. 9-22

¹²² N. Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, collection « sociologies », Paris, 2000

¹²³ M. Foucault, *Dits et Ecrits*, Tome 1, « Préface à la transgression », collection « nrf », Gallimard, Paris, 1996, p. 265

Y. Vardi & Y. Wiener¹²⁴ parlent de pôles de déviance et distinguent le pôle « S » (*benefit of the self*) où la transgression est effectuée au profit de l'agent organisationnel, du pôle « O » (*benefit the organization*) où la déviance est effectuée dans l'intention de créer un bénéfice pour l'organisation et du pôle « D » (*damage the organization*) où la déviance a pour objet la détérioration du matériel ou des locaux. C'est en effet avec la conformité que l'on retrouve la question de la norme du fait de la référence à la limite : qu'est-ce qui est inclus et exclu du périmètre d'application de la norme, préalable à toute démarche de validation de la conformité. Tout comme le jeu de la déviance, la conformité résulte d'un processus d'alignement qui peut aussi bien relever de logiques coercitives que de celles de l'ajustement mutuel.

En sciences des organisations, la déviance peut être mise au regard de la « coopération – collaboration » dans la mesure où elle est susceptible d'en constituer une forme et, si elle ne se réduit pas à un individu, ouvrir le champ organisationnel de la connivence.

C'est aussi la référence à ces deux aspects qui fondent les tensions « contrôle – discipline » et « contrainte - coopération » dont l'issue ne va pas de soi. Le contrôle n'induit pas mécaniquement la discipline tout comme la contrainte ne conduit pas à la coopération. En effet, comme le souligne **F. Bourricaud**¹²⁵ : « *la conformité n'est donc pas assurée par l'application mécanique de la contrainte et elle ne résulte pas infailliblement d'un calcul sur le résultat duquel des individus, pesant chacun son intérêt, se seraient mis d'accord* ». Avec cet ensemble de notions qui valent tout autant pour la triche, il est important d'ajouter l'intercession des convictions, la référence à une autorité d'arbitrage et aussi la question de la volonté et donc de la conduite.

Comme les autres notions au préfixe « con- » (confrérie, concitoyenneté, etc.), conformité et conformisme fondent la ressemblance formelle en ne tenant pas compte de l'exercice de la volonté mais de l'intention. Il est à ce titre intéressant de mettre les deux notions de « conformité » et de « conformisme » en parallèle avec celles de « compromis » et de « compromission », deux notions où la volonté va intervenir. Le compromis entre la volonté du sujet et la référence conduit (ou pas d'ailleurs) à la conformité tout comme, à l'inverse, la souplesse de la référence co-construit le compromis. Il s'agit de concéder tout en restant vigilant. Le compromis est alors ce qui ouvre le champ de la déviance mais sans pour autant déboucher sur la transgression ou la triche. La compromission est beaucoup radicale et ouvre la perspective de la remise en cause de l'honnêteté du sujet et des modalités d'exercice de sa volonté. Avec la compromission, la résistance a cédé à tort ou bien encore il y a eu adhésion au pacte de compromission.

La déviance se définit comme un écart à la norme mais laisse ouverte la question de ses fondements. Si elle est liée à la personne, on ne peut aller jusqu'à en faire un attribut de la personnalité. La déviance est une co-construction issue des interactions entre une personne et des situations. Il en va ainsi de l'escapisme qui peut se définir comme « *la décision de se soustraire à une société, tenue pour illégitime et pourtant trop forte pour qu'on lui résiste, et qui est susceptible de prendre des formes différentes. Il peut être*

¹²⁴ Y. Vardi & Y. Wiener, « Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework », *Organization Studies*, vol. 7, n° 2, 1996, pp. 151-165

¹²⁵ F. Bourricaud, article « transgression », *Encyclopedia universalis*

strictement individuel (« pour vivre heureux, vivons cachés »), ou au contraire s'étendre au comportement d'un groupe tout entier, qui cherche avec plus ou moins de bonheur à se soustraire aux pressions d'un milieu hostile, par exemple en s'y fondant au moins en apparence ». Il en va à l'inverse du *coming out* par exemple, affirmation de la déviance, mais on entre alors dans une perspective communautarienne voire communautariste. Une forme militante de l'escapisme est constituée par la clandestinité (cf. la figure du clandestin) pour laquelle la déviance se construit sur de la dissidence (cf. la figure du dissident). La déviance se fonde aussi au regard de la figure du rebelle qui s'en prend au système de normes et / ou au système de valeurs, les modalités de confrontation permettant de distinguer le révolté du révolutionnaire, trois figures de la résistance aux normes, ou, au moins, de leur mise à l'épreuve. Comme le révolté se confronte plutôt de façon isolée à des normes ou à des valeurs sans établir de liens entre elles (cf. la figure de l'anarchiste), le révolutionnaire (tout comme le dissident) s'attaque, avec d'autres, aux principes réunissant normes et valeurs de façon globale. Avec la transgression citoyenne, un citoyen peut refuser d'obéir au pouvoir en place et s'installer dans une opposition résolue et affirmée. La désobéissance civile, théorisée par Thoreau, est une déclinaison de cette souveraineté d'empêchement. En refusant de payer des impôts à un gouvernement légitimement élu, mais qui menait une guerre qu'il jugeait injustifiable, il s'est mis en retrait de la vie publique. Ce type d'action a été repris par Gandhi dans l'Inde coloniale pour lutter contre le pouvoir anglais et par Mandela sous le régime de l'apartheid en Afrique du Sud. Le délinquant s'écarte volontairement des normes pour les contourner à son strict profit. La triche est une déviance possible parmi d'autres dans un contexte où les contiguïtés entre les types de déviance doivent être soulignées. De façon plus large, la révolte est une modalité de remise en cause de la domination, ne débouchant que rarement sur la révolution (transgression nécessairement collective). Elle est le support de la construction d'un sens commun à ceux qui se révoltent au regard de la dimension prescriptive des normes. C'est en cela que la révolte contribue à la stabilisation des normes. Il ne faut pas pour autant en occulter la dimension individuelle qui donnerait lieu à une interprétation d'ordre psychologique (ce qui vaut d'ailleurs également pour le tricheur). En résumé, la déviance pose la question de la tension « soumission – insoumission » ainsi que celle de la résistance (cf. la figure du résistant). Il est donc question de « contre-conduite » qui tend à inverser, annuler, disqualifier ce qui est qualifié de « conduite ».

Mais la déviance naît aussi de l'ambiguïté des normes qui ouvre alors le champ des interprétations (et donc des comportements) possibles. S'il est question de « triche », la référence est alors plus la vertu que la norme car elle met l'accent sur la conduite au regard de l'expression d'une volonté. Et malgré toutes les références à l'évidence éthique de la fin du XX^e siècle, c'est bien du passage du « spectateur impartial » à la « main invisible » dont il est question dans la mesure où la « main invisible » ne viendrait pas, d'un point de vue moral, transformer comme cela les vices privés en vertus publiques. Avec la déviance, on se situe donc bien dans l'échange. La déviance est d'ailleurs un phénomène d'autant plus important que le contexte est celui de la compétition. La triche est alors ce qui permet de réussir en l'emportant plus facilement sur les autres. La triche touche ainsi non seulement l'organisation mais aussi les affaires en général (avec la position d'initié) et le sport. Elle relève d'une manœuvre qui vise à éviter de se faire prendre. C'est en cela que la triche fait appel au mensonge (ce qui en fonde d'autant sa condamnation morale). L'identification des tricheurs pose problème

malgré la multiplicité des stratégies qui sont mises en œuvre (prévention, contrôle, intimidation, éducation, etc.). La triche se construit au regard de la notion de « jeu » et face à l'espoir d'un gain. La triche ne naît pas seulement du contournement des règles du jeu mais aussi de leur marge d'imprécision. Elle oblige à être prise en compte et se trouve donc également proche de la notion d'innovation. Tout comme la déviance, la triche est contiguë à la marginalité et peut déboucher sur la délinquance. C'est avec cette acception que l'accent est mis sur l'importance du « milieu ». Son origine peut être considérée comme relative à une initiative individuelle (du fait de l'exercice de la volonté), à l'impossibilité individuelle de se conformer à la norme (pour des raisons cliniques) mais aussi fonction du regard porté par le groupe conforme et donc pas seulement comme un écart à la norme. Dans ce dernier cas, la déviance peut être considérée comme une diversion par rapport à la conformité. La triche se matérialise par une manœuvre consciente qui relève du détournement et du parasitisme, les deux logiques consistant à capter à son profit des modalités orientées vers des fins d'un autre ordre.

Par différence avec la triche, la dérive opère par absence de volonté tout comme la « dérive » des continents serait pour nous, humains, quelque chose d'« inéluctable ». La dérive « *est un changement imperceptible pour les contemporains. Elle consiste dans l'accumulation de changements minuscules et insignifiants par eux-mêmes, mais qui aboutissent à des résultats innovateurs, ce qui donne un sens rétrospectif à l'accumulation et la soustrait au hasard pur* ». C'est pourtant une des définitions du changement¹²⁶. La notion de « dérive » indique aussi l'idée d'une conceptualisation non finalisée, résultant d'un empilement de conceptions successives et / ou coïncidentes là où la référence récurrente à l'injonction à la conformité relève le plus souvent d'une référence non réfléchie.

D'une autre manière que la triche, l'incivilité est aussi une manifestation déviante. Outre l'aspect matériel des nuisances occasionnées par l'incivilité, c'est bien des mœurs dont il est question, du fondement de ces mœurs et, par la même occasion, des mœurs où la représentation de la tolérance vient jouer un rôle. L'incivilité comme manifestation contemporaine peut alors être vue comme une manifestation intolérante face à l'intolérance ressentie envers la catégorie à laquelle on appartient, incivilité venant déclencher tout l'arsenal des politiques sécuritaires. Elle pourrait ainsi naître de la « déception » des individus et des groupes concernés face au fonctionnement de la société, déception accrue dans les catégories du « moment libéral »¹²⁷, c'est-à-dire cette période où nous accordons une légitimité à l'individualisme dans une perspective de la société civile venant recouvrir la sphère politique. L'incivilité est le miroir du propriétaire possessif qui a été exacerbé durant cette période. L'incivilité est aussi la notion ayant permis l'émergence du champ lexical policier en politique avec des figures telles que le récidiviste, le mineur délinquant, la zone de non droit, la violence urbaine, le jeune d'origine étrangère, en échec scolaire, etc.

C'est aussi l'occasion de se poser la question de l'occurrence de l'incivilité : il n'y aurait pas d'écoute, pas de façon autre d'exprimer sa critique, sa désapprobation, jouissance jubilatoire dans l'expression de celle-ci. Mais l'incivilité ne signifie pas

¹²⁶ R. Boudon *et al.*, *Dictionnaire de Sociologie*, Larousse, Paris, 2003.

¹²⁷ Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007.

seulement conflit. Elle en dépasse la dimension. Le thème de l'incivilité est plus ancien qu'il n'y paraît : classes laborieuses, classes dangereuses ! Mais le développement de l'Etat providence et des classes moyennes s'est justement situé dans la perspective de l'anéantissement de cette vision et des peurs bourgeoises associées au développement en miroir des classes laborieuses. C'est à partir de la décennie 70 (si l'on excepte la manifestation fusionnelle paroxysmique de mai 68 – ouvriers, paysans, étudiants, même combat ! Classes moyennes unissez-vous et *in fine*, haro sur les casseurs !), et surtout dans la décennie 90, qu'apparaît la manifestation de l'incivilité sous d'autres conditions et avec d'autres potentiels marchands.

S. Roché¹²⁸ propose une classification des différentes lectures de l'incivilité : éthologique (avec les cartes mentales du risque), culturelle (en relation avec les mœurs), politique (à cause des réponses qu'elles appellent de la part de l'État). Il analyse les incivilités à partir de quatre catégories des sources de « délitement » du lien social : 1) les actes de salissure et de dégradation ; 2) les abandons d'objets ; 3) les modes d'entrée en contact avec autrui ; 4) les conflits résultant de diverses nuisances sonores ou visibles. L'incivilité viendrait constituer le signe de la crise du pacte républicain et le déclenchement de la légitimité de sa récupération marchande.

Mais incivilité comme civilité d'ailleurs, outre les liens que ces deux notions tressent avec le concept de sécurité, ont aussi quelque chose à voir avec civilisation (la civilité est aussi être civilisé dans le cadre de la société qui est la sienne) et donc la culture mais aussi la nature, l'incivilité étant perçue comme le retour « atavique » à la barbarie comme étant en quelque sorte la manifestation de l'instinct agressif et « prédateur ».

Mais la déviance naît aussi de l'ambiguïté des normes qui ouvre alors le champ des interprétations (et donc des comportements) possibles. Et la multiplication des normes du « moment libéral » induit tout autant la multiplication des dérogations pour éviter autant la triche que les occurrences de déviance. Mais comme le souligne **J. Selosse**¹²⁹, « aucune conduite n'est déviante en soi, c'est la signification qu'on lui prête en fonction de critères normatifs individuels et sociaux qui lui confère ce caractère ». Le déviant est donc perçu en tant que tel et, au nom de la cohérence, rejeté par les groupes sociaux dominants, quitte à rejoindre le groupe des déviants, groupes à forte cohésion.

Alors que la triche isole le tricheur qui n'est qu'une des modalités de la déviance même si elle est potentiellement cohésive au regard de l'existence éventuelle d'un groupe de tricheurs, il est question d'une double reconnaissance avec la déviance : celle du déviant par le groupe conforme et celle du déviant par le groupe de déviants.

En se référant à R. K. Merton¹³⁰, il est possible de souligner la différenciation entre buts culturels et moyens institutionnalisés, c'est-à-dire, en fait, entre valeurs et normes, la déviance résultant d'un écart entre les idéaux culturels proposés aux acteurs et les modèles légitimes de conduite. La primauté accordée aux idéaux culturels conduit à l'émergence de modes plus efficaces d'obtention des objectifs culturellement valorisés

¹²⁸ S. Roché, *Le sentiment d'insécurité*, PUF, Paris, 1993

¹²⁹ J. Selosse, article « déviance » in R. Doron & F. Parot (Eds.), *Dictionnaire de psychologie*, Paris, PUF, 2003

¹³⁰ R. K. Merton, *op. cit.*

au travers de la transgression (l'innovation sociale). C'est dans cette perspective que viennent s'ancrer les modes d'adaptation individuelle tels que la résistance, l'évasion par abandon des valeurs et des normes, la rébellion qui, pour sa part, correspond à un effort de remplacement des valeurs et des normes rejetées par un système culturel et normatif et la triche.

Un autre point d'entrée sur les figures de la déviance repose sur la relation entre l'intention et l'acte c'est-à-dire les motifs et le comportement observable. La conduite peut ainsi être perçue par autrui comme déviance, sans être pour autant sous-tendue par des motifs du même ordre (par exemple dans le cas des injonctions paradoxales). Ce sont aussi les motifs qui peuvent être déviants, sans pourtant se traduire dans un comportement considéré comme tel. Il faut enfin souligner l'intérêt de la distinction entre la déviance comme fait et sa perception dans la mesure où, ce qui compte aussi, c'est la réponse suscitée de la part des autres membres du corps social. C'est aussi cette perspective qui permet de questionner le déterminisme normatif.

L. Sfez¹³¹ distingue la déviance « normale » ou fausse déviance (individus membres d'un sous-système 2 prétendument déviant au regard des catégories d'un sous-système 1 tout en lui étant indispensable – la prostitution, par exemple) des déviations partielles (de type 1 par remise en cause d'un ou de plusieurs sous-systèmes sans remise en cause des rapports dominants et de type 2 qui remet en cause les rapports de production) de la déviance totale où la distance est insurmontable. **G. Lapassade**¹³² situe la déviance en tension avec la pression vers l'uniformité et signale l'ambiguïté du rapport à la déviance qui oscille entre le rejet et le regret des apports que le déviant peut effectuer au groupe qui le rejette comme il en allait de la dualité du paria et du parvenu chez **H. Arendt**¹³³, mais cette fois sous un angle politique.

La transgression peut être assimilée au fondement de la déviance, mais ne prend sens qu'au regard des autres termes possédant le suffixe « -gression » : la régression qui est un retour en arrière, une chute qui défait (ce qui la rapproche de la fuite mais la distingue du déclin, mouvement encore possible à ralentir), la progression, qui est un mouvement en avant, la digression, qui marque l'éloignement de la norme, sans jugement de valeur et l'agression qui est une manière violente d'imposer sa norme (ou de réagir au fait que l'Autre tente de vous imposer la sienne). La transgression est marquée par le jugement normatif sur le dépassement des limites au regard de la dualité « permis – interdit » dans la perspective de déplacer ces limites. C'est en cela qu'elle est plus générale que la triche. Elle contient l'idée de dépassement (des limites). La transgression introduit également l'idée de « motif » là où la déviance est plutôt redevable de l'acte. La transgression joue un rôle d'opérateur essentiel dans la mesure où elle est invention mais aussi la base d'une re-normalisation éventuelle.

C'est **H. Becker**¹³⁴ qui a fondé la sociologie de la déviance à partir de la notion d'*outsider* compris comme étant un étranger au regard du groupe conforme dont les membres vont en miroir le juger comme étant un transgresseur dans la mesure où ils

¹³¹ L. Sfez, *Critique de la décision*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1992

¹³² G. Lapassade, *op. cit.*

¹³³ H. Arendt, *Les origines du totalitarisme*, Seuil, collection « Essais » (Ed. originale : 1951)

¹³⁴ H. Becker, *op. cit.*

vont le considérer comme étant étranger à leur monde. S'appuyant au départ de sa réflexion sur une conception statistique de la déviance (le déviant est celui qui s'écarte de la moyenne), il va mettre l'accent sur l'idée de l'existence d'un mal pathologique qui serait imputé au déviant afin de fonder le jugement sur la personne à partir de l'acte. Même si, d'un point de vue psychologique, la transgression va de pair avec la tentation, cette référence est trop partielle pour en construire une explication suffisante. Or la déviance est moins l'attribut de l'acte commis que la conséquence de l'application d'un jugement de valeur par les membre du groupe social dominant, ce jugement étant assorti de sanctions adressées au transgresseur. La norme peut ainsi être comprise comme étant à la base d'un contrôle social venant fonder un intérêt à l'appliquer et à faire punir celui qui est perçu comme déviant.

H. Becker propose la typologie suivante du déviant :

| | | |
|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| | obéissance à la norme | transgression de la norme |
| individu perçu comme déviant | accusé à tort | pleinement déviant |
| individu non perçu comme déviant | conforme | secrètement déviant |

Il ajoute l'idée d'une perspective séquentielle de la transgression avec successivement :

- la transgression,
- l'engagement plein dans la transgression qui correspond à un acte de socialisation dans le groupe des déviants,
- la désignation publique de la déviance par le déviant comme par les membres du groupe conforme (l'identité du déviant se trouve ainsi affirmée),
- l'adhésion du déviant au groupe déviant (légitimation de l'identité du déviant).

Dans la perspective d'une approche « dé-moralisée » de la déviance, on retrouve ici l'expression d'un cycle d'apprentissage dont la cinématique est proche de celle proposée par **I. Nonaka & H. Takeuchi**¹³⁵. La reconnaissance de la déviance est donc de l'initiative d'autrui au regard d'un jugement porté sur le comportement du transgresseur. C'est en cela que H. Becker parle d'« entrepreneur de la morale ». Le jugement de reconnaissance de la déviance relève de l'étiquetage est appartient en cela aux phénomènes sociaux et non à de la psychologie individuelle.

La conformité passe par l'intériorisation de la norme là où le conformisme passe par la dépendance et, comme pour la transgression, la déviance et la triche, il est bien question d'identification. Rappelons que là où la conformité à la norme opère par idéalisation, l'identification par la déviance opère par transgression. Comme on l'a déjà signalé, la conformité à la norme pose la question de la transgression acceptée : la dérogation. Et à la boulimie des normes du « moment libéral » correspond la boulimie des demandes de dérogation. **A. Orléan**¹³⁶ met l'accent sur le mimétisme comme levier du conformisme. Il distingue trois types de mimétismes : le mimétisme normatif qui a pour but de ménager la désapprobation du groupe, le mimétisme autoréférentiel qui est de nature

¹³⁵ I Nonaka & H Takeuchi, *op. cit.*

¹³⁶ A. Orléan, « Psychologie des marchés. Comprendre les foules spéculatives » in J. Ravereau & J. Trauman (Eds.), *Crises financières*, Economica, Paris, 2001, p. 105-128

plus identitaire ou de nature mécanique (préjugé) et le mimétisme informationnel qui se réfère à l'action des autres comme étant de valeur supérieure. C'est la raison pour laquelle il ne se réfère pas à la notion de « norme » mais à celle de « convention ». Mais cet appareillage conceptuel, bien que rattaché à l'économie sur la question de la spéculation, ne permet pas de « penser » la déviance ou même la triche.

En définitive, H. Becker propose d'adopter quatre principes d'explication nous indique A. Ogien (pp. 112-113) : 1) La déviance est une qualité attribuée à un acte par un jugement. 2) Toute forme de déviance est une activité collective au cours de laquelle un individu apprend à tenir un rôle, c'est-à-dire qu'il sait agir en obéissant aux obligations propres à une « sous-culture ». 3) Devenir un déviant est un processus qui peut s'apparenter à un engagement dans une « carrière » : celui qui le fait inscrit une partie de sa vie dans un milieu organisé en y assumant successivement différentes positions hiérarchiques. 4) Les critères qui servent à formuler un jugement de déviance sont parfois inventés par des « entrepreneurs moraux », c'est-à-dire ces personnes dont le statut au sein de la société leur permet de participer à la définition de la normalité et aux opérations contribuant à la faire respecter.

Conclusion : Psychanalyse et organisation

Il peut sembler étrange de mettre cette perspective en conclusion d'un chapitre sur la régulation sauf si l'on considère la psychanalyse et ses catégories comme mode de régulation et comme méthode.

Rendons hommage à l'ouvrage de G. Arnaud¹³⁷ qui fait le point sur cette perspective à partir de la référence fondatrice à l'oeuvre de S. Freud, présupposé de courant.

Il distingue :

- Les approches anglo-saxonnes en mettant l'accent sur la socioanalyse issue des travaux du *Tavistock Institute* qui se réfère aux travaux de M. Klein qui met en avant l'existence de mécanisme projectif issu du psychisme individuel et visant les structures sociales. Les auteurs de référence en sont **W. Bion**¹³⁸, psychiatre, qui a proposé un modèle psychanalytique d'interprétation des phénomènes de groupe construit sur la tension entre un « principe de réalité » et un « principe de plaisir » au regard d'hypothèses quant à l'appartenance au groupe : l'hypothèse de dépendance, l'hypothèse d'« attaque – fuite » et l'hypothèse de couplage, **M. Kets de Vries**¹³⁹ se positionnant comme un successeur de W. Bion. Il y est également question des travaux d'**E. Jaques**¹⁴⁰ et de son analyse sociale des systèmes organisationnels comme lieux anxigènes ou non et ses travaux à la *Glacier MetalCompany*.

¹³⁷ C. Arnaud, *Psychanalyse et organisations*, Armand Colin, Paris, 2004

¹³⁸ W. Bion, *Recherche sur les petits groupes*, PUF, Paris, 1965

¹³⁹ M. Kets de Vries dont on ne citera que *Organizational Paradoxes : Clinical Approach to Management*, Tavistock, Londres, 1980

¹⁴⁰ E. Jaques dont on ne citera que « Social Analysis and the Glacier Project », *Human Relations*, vol. XVII, n° 4, 1964

- La psycho-dynamique du *leadership* au regard de la construction de typologies. Il mentionne celle de **F. Redl**¹⁴¹ qui propose des figures (le patriarche, le *leader stricto sensu*, le tyran, l'objet d'amour, l'objet d'agression, l'organisateur, le séducteur, le héros, la mauvaise influence, le bon exemple). Il mentionne également **H. Levinson**¹⁴² pour ses premières études sur le *burn out*, **A. Zaleznik**¹⁴³ pour qui l'enfance joue un rôle important dans la structuration de la personnalité de *leader*, **M. Maccoby**¹⁴⁴ et sa typologie (l'homme de métier, le carnassier, l'homme d'appareil et le joueur) ; **M. K. de Vries & D. Miller**¹⁴⁵ avec leur analyse en « styles névrotiques » (paranoïaque, compulsif, théâtral, dépressif, schizoïde) et, dans la même veine en France, les travaux de **J.-B. Stora**¹⁴⁶ avec sa typologie (*leader narcissique, leader possessif, leader séducteur et leader bienveillant*).
- La psychanalyse appliquée de **D. Anzieu**¹⁴⁷ et **R. Kaës**¹⁴⁸ au regard de la notion de « structure imaginaire » dont leur dimension topique (structure inconsciente du groupe) et fantasmatique conduisant à la construction d'un « organisateur inconscient » (quand un nombre suffisant d'agents organisationnels partagent les mêmes dimensions fantasmatiques d'où les dimensions possible d'un diagnostic analytique).
- L'analyse dialectique de **M. Pagès**¹⁴⁹ qui, partant de la composante affective de la vie des groupes met en avant l'emprise de l'organisation et les coûts psychiques associés.
- La psychosociologie d'**E. Enriquez**¹⁵⁰ qui positionne l'organisation entre psychisme et logiques sociales en en faisant un système culturel, symbolique et imaginaire et qui met en correspondance des types de structure avec des types postulés de personnalités (structure charismatique – paranoïaque, mégalomanes, structure bureaucratique – schizophrènes à tous les niveaux, structure coopérative – névrosés, structure technocratique – pervers, indifférents, anomiques ou rebelles). Son « organisation en analyse » va se référer à 7 instances : mythique, sociale-historique, institutionnelle, structurelle, et groupale).
- La socio-psychanalyse de **G. Mendel**¹⁵¹ qui définit aussi une méthode clinique d'intervention socio-psychanalytique.
- L'effervescence des années 1990-2000 qui met en valeur les disputes contemporaines qui ont lieu entre des « écoles ».

¹⁴¹ F. Redl, « Emotion de groupe et *leadership* », in A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, Bordas, Paris, 1968, pp. 376-392

¹⁴² H. Levinson dont on ne citera que *Organizational Diagnosis*, Harvard University Press, 1972

¹⁴³ A. Zaleznik dont on ne citera que « Managers and Leaders : are They Different ? », *Harvard Business Review*, n° 55, 1977, pp. 67-78

¹⁴⁴ M. Maccoby, *Le joueur. Le manager d'aujourd'hui*, InterEditions, Paris, 1980

¹⁴⁵ M. Kets de Vries & D. Miller, *L'entreprise névrosée*, McGrawHill, Paris, 1985

¹⁴⁶ J.-B. Stora, *Identité psychique et styles de leadership : approche psychanalytique*, Cahier de Recherche n° 297, Centre HEC-ISA, Jouy en Josas, 1987

¹⁴⁷ D. Anzieu dont on ne citera que « Etude psychanalytique des groupes réels », *Les Temps Modernes*, n° 242, 1966, pp. 56-73

¹⁴⁸ R. Kaës dont on ne citera que *L'appareil psychique groupal*, Dunod, Paris, 1976

¹⁴⁹ M. Pagès dont on ne citera que M. Pagès & M. Bonetti & V. de Gaulejac & D. Descendre, *L'emprise de l'organisation*, PUF, Paris, 1979

¹⁵⁰ E. Enriquez dont on ne citera que *De la horde à l'Etat. Essai de psychanalyse du lien social*, Gallimard, Paris, 1983

¹⁵¹ G. Mendel dont on ne citera que « L'institution au double péril de l'organisation et de l'inconscient. Perspectives socio-psychanalytiques (1971-1997) », *Revue Internationale de Psychologie clinique*, vol. III, n° 6-7, 1997, pp. 117-128

C'est sous ce registre qu'il est possible de voir figurer un des rares auteurs allemands, **B. Sievers** avec son ouvrage *Work, Death and Life Itself. Essays in Management and Organizations*¹⁵²

¹⁵² B. Sievers, *Work, Death and Life Itself. Essays in Management and Organizations*, de Gruyter, Berlin, 1994