

Ahrne Göran & Brunsson Nils (2010) "L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète", *Le Libellio d'Aegis*, volume 6, n° 1, printemps, pp. 36-52

Sommaire

1

L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète

G. Ahrne & N. Brunsson

20

Qu'est-ce qu'une thèse et comment la diriger ?

Intervention d'A. Noël

25

Débat

Notes prises par H. Dumez

28

L'économie de la gratuité

J. Baudinaud

36

Complexité organisationnelle et responsabilité :

que nous apprend Gunther Teubner

J. Bastianutti

53

Vancouver

H. Dumez

61

Filmer le travail

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète

Faut-il abandonner le concept d'organisation ? Dans la société de connaissance qui est en train d'émerger, les entreprises, explique-t-on, doivent être des réseaux, pas des organisations au sens traditionnel du terme (Powell, 1990 ; Castells, 1996). De même, nombre de chercheurs mettent l'accent sur les institutions (Greenwood *et al.*, 2008). Et les auteurs qui s'intéressent à la société ne mobilisent aucunement le concept d'organisation (Bourdieu, 1990 ; Giddens, 1990 ; Habermas, 1981). Bref, quand on regarde la littérature récente, il n'est question que de réseaux ou d'institutions, et fort peu d'organisation. L'organisation, que l'on associe avec la bureaucratie, la hiérarchie, semble être un phénomène du passé, alors que le futur repose sur d'autres formes d'interaction. Tout au contraire, nous pensons que le concept d'organisation est central pour analyser le monde dans lequel nous vivons. Mais il faut alors utiliser une définition du concept plus large que celle employée habituellement dans la théorie des organisations depuis une cinquantaine d'années. Cette nouvelle définition permet d'ailleurs de retrouver les concepts de réseau ou d'institution.

Des organisations à l'organisation

Dans le champ de la théorie organisationnelle, on distingue traditionnellement entre l'organisation et son environnement. L'environnement est considéré comme du non organisationnel. Pour décrire l'ordre dans l'environnement des organisations, on parle de marché (Håkansson & Johansson, 1993), de réseau (Thompson, 2003) ou d'institution (Scott & Meyer, 1994). Cet ordre ne paraît pas « organisé », alors que pourtant l'environnement des organisations est lui-même largement structuré par des organisations (Perrow, 1991). Dans une telle perspective, l'accent est mis sur les organisations (avec un « s »), au sens légal du terme. Beaucoup de livres portent d'ailleurs en titre le mot « organisation » au pluriel (March & Simon, 1958 ; Scott, 1995 ; Perrow, 1986).

Dans ce papier, nous opérons une autre distinction, qui porte sur l'organisé et le non organisé et qui abolit la distinction organisation/environnement. Nous définissons l'organisation, qui est une forme d'ordre social, comme une tentative active, « décidée » (au sens de : ayant fait l'objet d'une décision), pour établir un ordre différent de ceux qui existent déjà, comme par exemple les réseaux ou les institutions. Cette définition est plus large que la définition traditionnelle puisque l'on peut alors trouver de l'organisation en dehors des organisations formelles, ou entre des organisations formelles. Notre définition recouvre à la fois les organisations formelles ou complètes et les organisations incomplètes ou partielles.

Il peut y avoir des éléments d'organisation incomplète ou même complète dans des situations sociales que certains auteurs qualifient de réseaux ou d'institutions. Ces derniers concepts sont parfois employés dans un sens tellement large qu'il finit par masquer des éléments organisationnels essentiels dans nos sociétés contemporaines. A

propos de la notion de réseau, on peut même parler de chaos linguistique (Borgatti & Forster, 2003 ; Thompson, 2003). Il semble que quasiment n'importe quelle interaction entre deux organisations puisse être qualifiée de réseau. De même, la notion d'institution s'est éloignée de son sens de « tenu pour acquis » (*taken for granted*) et désigne des organisations formelles comme les institutions européennes. Dès lors que ces concepts sont utilisés dans des sens aussi élargis, on comprend qu'il ne reste plus aucune place pour celui d'organisation. Mais surtout, une telle tendance nous empêche de voir les éléments organisationnels qui existent hors ou entre des organisations. Dans ce papier, nous utiliserons le concept de réseau dans son sens originel, qui s'oppose à celui d'organisation ou de marché (Granovetter, 1985). Idem pour le concept d'institution, qui est différent et, par certains côtés, opposé même au concept d'organisation (Meyer & Rowan, 1977 ; Jepperson, 1991). Un réseau consiste en des relations formelles et informelles qui peuvent varier en intensité émotionnelle et intimité (Granovetter, 1993) et qui tiennent grâce à la réciprocité, la confiance, et le capital social (Borgatti & Foster, 2003 ; Podolny & Page, 1998). Une institution peut être définie comme un modèle (*pattern*) de comportement stable, reproduit de manière routinière, qui se combine à des normes et des représentations, qui est tenu pour acquis par un groupe de personnes, qui peut être restreint ou très étendu, tel que la poignée de main ou la célébration de l'anniversaire (Berger & Luckmann, 1966 ; Jepperson, 1991). A partir de ces définitions, et de l'idée qu'il peut exister des organisations incomplètes, on peut se représenter des formes d'ordre aux caractéristiques, aux causes et aux conséquences différentes. On peut également mieux comprendre les interactions complexes entre ces trois formes d'ordre et comment l'une peut se transformer en une autre.

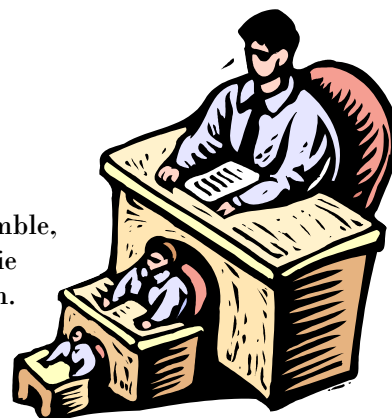
Dans la section suivante, nous allons montrer que certaines caractéristiques des organisations formelles peuvent se rencontrer hors des organisations informelles. Nous allons décrire plusieurs formes d'organisations incomplètes.

Les organisations complètes et incomplètes

Nous définissons les organisations comme un ordre ayant fait l'objet d'une décision active. La décision est en ce sens une des dimensions essentielles de l'organisation (March & Simon, 1958 ; Luhmann, 2000). Les décisions sont des énoncés manifestant des choix conscients sur la manière dont les gens doivent agir et quels types de distinctions, d'identités, et de classifications ils doivent opérer. Dans les organisations, par exemple, des décisions attribuent des tâches aux membres, alors que des décisions comptables classent les ressources. Pour créer de l'ordre, les organisations disposent de différents éléments, dont cinq nous paraissent importants :

- l'appartenance (*membership*) ;
- la hiérarchie ;
- les règles ;
- la supervision (*monitoring*) ;
- les sanctions.

Ces éléments organisationnels, combinés ensemble, constituent les organisations formelles – ils sont partie constituante de l'organisation en tant qu'institution. On les trouve dans les lois, les manuels, et les conceptions largement partagées dans les



organisations formelles. Tous sont objet de décision. La décision peut aboutir à des formes différentes pour chacun, mais une organisation formelle les comporte tous, sous une forme ou une autre. Quelque chose n'est perçu comme une organisation, une « vraie » organisation (Brunsson, 2006), que si cette chose dispose de ces cinq éléments.

Comme souvent souligné dans la littérature sur les organisations formelles, ces éléments ont pour effet de faciliter la coordination, d'organiser la division du travail et les comportements collectifs orientés vers une fin (Etzioni, 1961). Ils permettent aussi de concentrer le pouvoir (Clegg, Courpasson & Nelson, 2006).

Concernant l'appartenance, les organisations décident de qui va être autorisé à devenir membre de l'organisation (Ahrne, 1994). L'appartenance implique l'attribution d'une identité, différente de celle des non membres. Le membre d'une organisation s'attend à être traité par l'organisation sur un pied différent que les non membres, et l'organisation attend de ses membres qu'ils se comportent de manière différente des non membres. Les membres peuvent d'ailleurs être exclus. Rien à voir avec l'appartenance à un réseau, dont les membres se connaissent d'une façon ou d'une autre, qu'ils soient de simples connaissances, des amis ou des parents. L'appartenance à un réseau ne repose pas sur une décision. Si un membre ne convient plus, il est ostracisé. Plus personne ne lui parle ou ne l'appelle.

Les organisations présentent une hiérarchie, ce qui implique le droit de décider sur les autres. Ce droit est confié à une personne ou une procédure, par exemple le vote. La hiérarchie est un pouvoir organisé. À la source de ce pouvoir se trouve un type de décision, la décision sur qui doit décider. Ceux qui décident dans l'organisation n'ont pas besoin des caractéristiques de ceux qui décident hors des organisations : ils n'ont besoin ni d'avoir des ressources supérieures, ni de disposer de charisme, ni d'être des leaders (Brunsson & Holmblad Brunsson, 2009).

Les organisations peuvent émettre des ordres, mais aussi des règles que leurs membres doivent suivre dans leurs actions et leurs manières de classer (Weber 1968 ; March, Schulz & Zhou, 2000). La plupart des règles sont écrites et toujours énoncées. On peut contraster ces règles avec les normes qui ne sont pas objet de décision mais qui s'imposent dans des groupes ou des sociétés par le biais de processus de socialisation et d'internalisation (Berger & Luckmann, 1966).

Une organisation a également le droit de superviser la manière dont ses ordres et ses règles sont suivis. Il ne s'agit pas seulement de vérifier que personne ne fait ce qui est interdit. Il s'agit aussi de mesurer et d'estimer la manière dont les membres accomplissent les tâches qui leur ont été confiées. Une bonne partie de cette supervision est réalisée via les systèmes comptables et financiers. Cette forme de supervision est très différente de celle qui s'opère dans les réseaux et qui repose plutôt sur la rumeur et le on-dit (*gossip*) (Burt, 2005, p. 105).

Enfin, les organisations peuvent prendre des sanctions, tant positives que négatives. Elles peuvent décider d'attribuer plus de ressources à untel qu'à tel autre. Elles peuvent changer le statut d'un membre en lui attribuant une promotion, un grade, une récompense, un diplôme, une médaille. Elles peuvent au contraire sanctionner négativement en refusant une promotion ou une augmentation de salaire, ou en excluant. Ces formes de sanctions sont elles aussi très différentes de celles que l'on trouve hors des organisations, sur les marchés par exemple.

Les organisations incomplètes

Ceux qui veulent organiser n'ont pas toujours la possibilité, ou l'envie, de construire une organisation complète, formelle. Ils peuvent alors se contenter de n'emprunter que quelques éléments parmi les cinq mentionnés. Dès lors, ils décident de n'établir, entre des individus et des organisations, simplement qu'une organisation incomplète. Ils organisent, mais en dehors d'une organisation complète.

Si l'on ne joue que sur l'appartenance, on crée un club. On peut ainsi devenir membre du club famille Ikea ou du club British Airways Executive. Les restaurants et les boîtes de nuit peuvent attribuer une carte de membre du club, avec différents avantages, à des célébrités pour qu'elles fréquentent leur établissement. Mais il n'y a pas de hiérarchie –on ne peut obliger un membre à venir– non plus qu'il n'y a de règle que les membres seraient tenus de suivre, ni de supervision.

La hiérarchie peut être un élément assez courant d'organisation. Quand des individus ou des représentants de différentes organisations veulent accomplir quelque chose en commun, il n'est pas rare qu'ils désignent quelqu'un qui a pouvoir de décision pour une durée limitée et pour une tâche particulière. On peut par exemple nommer un coordinateur (*convenor*) qui a le pouvoir de convoquer une réunion et d'en fixer l'ordre du jour. Lors d'une réunion, on peut nommer un président. Quand nous cherchons un restaurant, nous confions à une personne le soin de diriger le groupe. Ainsi sommes-nous sûrs d'aller au moins dans la même direction... De même, sur un bateau, il est plus prudent de nommer un capitaine.

Il existe des groupes dans lesquels personne n'a idée de qui est membre, qui n'ont pas de règles, et qui néanmoins ont une hiérarchie. Ce sont par exemple, les gangs, les mouvements de résistance, et tous les groupes souterrains (Borell & Johansson, 1996). Dans ce type de groupe, les membres ne rencontrent qu'un ou deux autres membres, échangent des informations, reçoivent des ordres sur ce qui doit être fait. La cohésion vient d'une interdépendance forte entre les participants, souvent due à une menace externe, par exemple le risque d'exposition publique ou de punition.

Il arrive que des règles soient imposées à des gens ou des organisations, qui n'appartiennent pas à une même organisation. Nous avons appelé ces règles des « standards » (Brunsson & Jacobsson, 2000 ; Dumez, 2003). Ces règles sont des recommandations et leur respect est volontaire. Il y a les standards techniques pour les produits, ou les standards pour les process de production, et les organisations sur un plan international. Les règles d'étiquette sont un exemple du processus.

Beaucoup d'organisations se consacrent, à plein ou partiellement, à la supervision (*monitoring*) d'autres organisations sans nécessairement mobiliser les autres éléments organisationnels. On peut prendre pour exemple les institutions de notation, comme Standard & Poor's ou Moody's, qui donnent des notes de confiance financière pour les municipalités, les États, les entreprises partout dans le monde (Kerwer, 2002). Des journaux établissent aussi des classements entre organisations. Le *Financial Times* classe ainsi les écoles de gestion dans le monde (Wedlin, 2006). World Human Rights Watch supervise la façon dont les États respectent les droits de l'homme. De tels notations et classements sont des tentatives d'établissement d'ordres statutaires. La grande majorité des sciences sociales dans les universités, les organismes de sondage et d'étude de l'opinion publique, font aussi ce type de supervision.

D'autres organisateurs jouent sur les sanctions. C'est le cas avec la certification ou l'accréditation qui affectent à la fois l'identité et le statut de ceux qui les obtiennent ou non. De même pour les prix et les récompenses. Il existe d'ailleurs aussi des prix

« ironiques », celui de la pire compagnie dans la gestion de l'égalité entre hommes et femmes ou de l'environnement.

On voit donc que chaque élément peut exister indépendamment. Néanmoins, il est courant pour un organisateur de mobiliser plusieurs éléments. Par exemple, certains standards sont fournis avec des systèmes de certification décidés par les standardisateurs ou d'autres organisations. Les classements sont parfois assis sur des règles objet de décision. Rassemblés dans un club, les consommateurs peuvent être supervisés au niveau de leurs habitudes de consommation. Dans les partenariats entre organisations, la hiérarchie peut être combinée avec l'appartenance sans règle et sanctions (Sandebring, 2006). D'autres partenariats peuvent reposer sur l'appartenance et les règles, ou l'appartenance et la supervision sans autre élément impliqué (Lembke, 2006).

La particularité de l'organisation

Les organisations complètes et incomplètes sont deux formes différentes d'ordre mais elles partagent de grandes caractéristiques communes. Bien qu'elles s'en différencient, elles comportent également des points communs avec les autres formes d'ordre que sont les réseaux et les institutions (d'où les confusions signalées plus haut entre ces différentes formes d'ordre). Comme un réseau, l'organisation est une forme d'interaction entre individus et organisations. Comme une institution l'organisation peut produire un ordre social fait de modèles communs de comportements et de classifications partagées relativement stables dans le temps qui produisent de la prévisibilité et facilitent les interactions entre individus et organisations (Berger & Luckmann, 1966 ; Scott, 1995).

Mais là s'arrêtent les similitudes. Les organisations complètes et incomplètes diffèrent profondément des institutions et des réseaux et, sur divers plans, elles peuvent être considérées comme des opposés aux autres formes d'ordre.

Les institutions et les réseaux, au sens strict, sont deux exemples d'ordres émergents qui se produisent plutôt qu'ils ne sont créés (Abrahamsson, 2007). Berger et Luckmann ont décrit les institutions comme le résultat de la routinisation de l'interaction. Une adaptation mutuelle entre les personnes conduit à des routines qui se répètent et sont enfin tenues pour acquises (Berger & Luckmann, 1966). Les institutions sont ensuite enchâssées (*embedded*) en tant qu'éléments de cultures plus larges (*ibid.*) De la même manière, un réseau véritable naît spontanément quand des personnes se rencontrent dans des contextes variés et apprennent à se connaître (Bommes & Tacke, 2005). Ceci se développe dans la mesure où ceux qui s'impliquent dans le réseau ont eux-mêmes des contacts qui coïncident ou pas avec ceux des autres. Les relations qui constituent le réseau sont enchâssées dans d'autres relations sociales et les frontières du réseau sont floues (Thompson, 2003 ; Borgatti & Foster, 2003).

Le fait que les organisations complètes et incomplètes ne sont précisément pas émergentes au sens des réseaux ou des institutions, mais sont fondées sur des décisions a d'importantes conséquences. Une décision implique des attentes en matière de comportement qui sont communiquées à ceux qui sont concernés par ces attentes.

Cela implique tout d'abord que l'organisation, complète ou incomplète, est une tentative pour créer un ordre. Il est loin d'être assuré que ces attentes puissent être totalement comblées et que les décisions soient mises en œuvre. Les individus

peuvent refuser d'accepter de devenir membres ou d'accepter la hiérarchie, ils peuvent enfreindre les règles, et les inspections et sanctions peuvent ne pas parvenir à se matérialiser. Comme beaucoup de recherches sur les organisations l'ont montré dans les cinquante dernières années, l'ordre résultant est souvent très différent de ce que ceux qui ont décidé de créer une organisation formelle avaient anticipé. Il en est de même pour les organisations partielles. La même chose n'est pas vraie des institutions et des réseaux : il s'agit d'ordres existants, pas de tentatives d'ordres. On ne peut pas parler de l'échec d'un réseau ou d'une institution : ils existent, ou ils n'existent pas. L'étude des institutions et des réseaux porte sur des résultats, celle de l'organisation sur des tentatives et des résultats, à la fois sur l'ordre que l'on a tenté de créer et celui qui en est réellement résulté, à la fois sur les succès et les échecs, sur les raisons pour lesquelles les choses ont tourné différemment de ce qui avait été décidé.

Ensuite, les décisions dramatisent l'incertitude (Luhmann, 2000). Les décisions sont des tentatives pour créer de la certitude, pour établir le futur. Mais elles créent également de l'incertitude en montrant que le futur est l'objet d'un choix. Dès lors, il pourrait être différent. En ce sens, les décisions pavent le chemin de la contestation. Les décisions d'introduire un nouvel impôt sur un groupe particulier ou d'imposer l'uniforme dans les écoles, sont contestées quand les différences de salaires ou les similitudes dans les façons de s'habiller imposées par la mode ne le sont pas. De même, les organisations sont contestées quand les réseaux et les institutions ne le sont pas. Ainsi, que l'on choisisse d'organiser par l'entremise d'organisations formelles ou incomplètes, le risque est grand que les décisions et leurs contenus soient remis en question. Même si l'organisation correspond bien à ce qui avait été prévu, elle reste fragile. Dès lors que l'ordre prévalant est perçu comme un ordre organisationnel, c'est-à-dire décidé, il est exposé à la critique. On met en avant des alternatives, on exige de nouvelles décisions. L'ordre organisationnel est par nature instable. Au contraire des institutions, les organisations ne sont jamais tenues pour acquises. Il y a toujours une alternative à l'organisation, pas à l'institution. On comprend alors pourquoi, dans l'histoire, de nombreux organisateurs ont essayé de présenter l'ordre organisationnel comme n'en étant pas un, que l'on parle de fondement divin de la royauté ou que l'on invoque les nécessités économiques. La réussite a toujours été limitée, et des alternatives ont toujours été discutées.

En troisième lieu, les décisions fournissent un prêt-à-penser pour expliquer l'ordre prévalant : il provient des décisions prises. L'explication est moins facile pour les institutions ou les réseaux qui émergent à partir de très nombreuses interactions sur une longue durée. Dans le même temps, de hautes exigences se font jour autour de l'ordre organisationnel : on demande de la transparence et du rendu de comptes (*accountability*). On veut savoir qui a pris la décision, à quel moment et dans quel contexte. Alors que les comportements en relation avec des institutions ou des réseaux ne demandent ni mobilisation, ni justification (Jepperson, 1991) les décisions organisationnelles sont sujettes aux deux.

Quatrièmement, et ceci est lié au point précédent, les décisions sont un indice de l'importance de certaines personnes. Elles établissent un lien entre l'ordre et quelques décideurs (et même parfois un seul). La légitimité d'une décision vient en partie du statut de ceux qui l'ont prise : la décision est d'autant mieux admise qu'elle a été prise par les bonnes personnes suivant les bonnes procédures. Parfois, la légitimité de la décision est faible parce que les individus veulent pouvoir décider pour eux-mêmes. Dans les organisations complètes ou incomplètes, les gens ont une « zone

d'indifférence » (Barnard, 1938) limitée. Même si les réseaux et les institutions apparaissent comme des produits de l'activité humaine, et pas comme des états de nature, on ne sait pas bien comment ils sont apparus. En tout cas, on ne peut pas les imputer à quelques personnes. On doit les mettre en rapport avec tous ceux qui partagent l'institution ou, dans le cas des réseaux, avec tous ceux qui y participent. Dès lors, ils sont par définition légitimes pour tous ceux-là. Pour un observateur extérieur, la question de la légitimité d'un réseau ou d'une institution peut se poser, mais elle ne dépend pas de quelques participants seulement.

Enfin, les décisions dramatisent le contrôle humain, le fait que les décideurs sont les causes des actions qui en découlent. Dans la mesure où les décisions sont vues comme des choix influencés par les préférences des décideurs (March & Simon, 1958), elles dessinent le portrait d'un décideur disposant d'une volonté libre et s'en servant. Dans le même temps, ces décideurs sont ainsi dépeints comme des causes – causes d'actions futures ou de classifications. Or, être une cause en tant que volonté libre est le fondement de la responsabilité (Aristote, *Éthique à Nicomaque*). Prendre des décisions est donc sans doute le moyen le plus sûr d'exercer sa responsabilité. Dans les organisations formelles, celui qui est responsable, au sens légal et moral, est clairement identifié. Les organisations formelles opèrent une distinction entre les décideurs, qui sont hautement responsables, et les autres membres, relativement irresponsables (Brunsson, 1985 ; Kühl, 2005). L'organisation hors des organisations a également tendance à concentrer la responsabilité dans une certaine mesure (dans les réseaux et institutions, la responsabilité est au contraire très diluée : tout le monde et personne est responsable).

Une illustration : l'organisation globale

Comme les organisations formelles ou complètes, les organisations incomplètes sont un phénomène extrêmement courant. Les organisations globales en sont un excellent exemple, illustrant la limitation du concept étroit de l'organisation.

Il existe un ordre global robuste, fait de grandes similarités partout dans le monde eu égard à la manière dont les individus agissent et opèrent des distinctions. Il est remarquablement aisé d'interagir et de communiquer avec des individus et des organisations. Il est presque aussi aisé d'anticiper les réactions d'individus ou d'organisations au loin, que celles de ceux qui nous entourent. Il paraît important de comprendre comment un tel ordre est possible.

Traditionnellement, c'est à l'aide d'un type particulier d'organisation, l'État nation, puissant dans le cadre de ses frontières, que les chercheurs ont expliqué l'ordre social. Cela étant, ils font peu référence à leur sujet à la notion d'organisation, bien qu'ils aient mobilisé les éléments mêmes de l'organisation formelle : l'appartenance, la hiérarchie, les règles, le droit de supervision et de sanctions – dans ce cas, la citoyenneté, les gouvernements, les lois, la supervision par les instituts de statistique, le fisc, la police, et, au niveau sanction, les subventions ou les punitions en cas d'infraction. Pourtant, la globalisation et d'autres processus à l'œuvre semblent avoir fait perdre aux États une partie de leur importance, et les avoir fait évoluer vers un autre type de rôle (Sassen, 2006). Mais ce changement de rôle des États ne signifie pas que le monde moderne est moins organisé que précédemment. Le fait qu'il n'y ait pas d'État au niveau mondial ne signifie pas l'absence d'un ordre (Rosenau, 1992) ou que de nouveaux concepts comme la gouvernance (Kjaer, 2004) et les réseaux (Castells, 1996) sont requis à la place du vieux concept d'organisation. Quand on élargit en effet le concept d'organisation, en prenant en compte le

phénomène des organisations incomplètes, on voit que l'ordre global est largement un ordre organisé. Dans cet ordre, on relève de nombreuses organisations complètes : les entreprises multinationales, les groupes de pression comme le WWF ou Greenpeace. On relève également plus de 10 000 méta-organisations, c'est-à-dire des organisations dont les membres sont des organisations, comme les Nations Unies, l'Union Européenne, mais aussi Birdlife International, ou la Fédération Internationale de la Crémation. Ces organisations créent de l'ordre entre leurs membres, par delà le territoire des États (Ahrne & Brunsson, 2008 ; Dumez, 2008).

Néanmoins, l'essentiel de l'ordre global est fait d'organisations incomplètes, à base d'une combinaison de deux éléments organisationnels ou plus (Ahrne & Brunsson 2006). La plupart de ces éléments organisationnels sont fournis par des organisations formelles qui essaient d'organiser d'autres organisations. Les organisations internationales de standardisation, d'autres organisations internationales dont les membres sont des individus, ou des méta-organisations telles qu'Amnesty International ou l'OCDE, créent des standards pour les organisations partout dans le monde. Les organismes de certification certifient eux aussi toutes les organisations d'une même catégorie dans le monde, du point de vue de la qualité ou de la responsabilité sociale. Standard and Poor's et le *Financial Times* établissent des classements mondiaux. Ce type d'organisme crée des statuts. Des partenariats transnationaux entre États, entre firmes ou entre associations, usent de combinaisons variées d'éléments organisationnels (Mörth, 2008).

Les marchés globaux forment eux aussi un domaine qui est organisé partiellement. Ils dépendent à la fois d'une organisation nationale et internationale. On ne peut être un intervenant sur certains marchés que si on a obtenu licence de l'être, de même que certaines firmes sont boycottées par certains groupes de pression ou que l'on ne peut consommer qu'à partir d'un certain âge. Des méta-organisations transnationales telles que l'OMC ou l'Union européenne ont une autorité hiérarchique et peuvent émettre des règles. Les règles ne portent pas seulement sur l'identité de ceux qui peuvent acheter ou vendre, mais aussi sur la qualité des biens échangés. Elles sont émises par des autorités gouvernementales mais également par des organisations internationales de standardisation ou des groupes d'intérêts (par exemple, pour les règles touchant à l'environnement ou au commerce équitable). Il existe des règles de concurrence assez similaires dans les différents pays (Djelic, 2006). Dans le domaine des lois sur les sociétés ou des lois commerciales, des grands cabinets de juristes internationaux sont impliqués (Quack, 2007). Les marchés sont supervisés de manière très diverse par des analystes, des banques, des agences statistiques, et des groupes d'intérêts. Ceux qui ne respectent pas les règles peuvent être sanctionnés diversement : de la certification refusée au boycott. Cela peut être le cas, par exemple, de distributeurs vendant les produits de firmes faisant travailler des enfants. Par contre, on ne peut guère dire que l'ordre global est régi par des institutions, autrement qu'il est tenu pour acquis. Au contraire, il est controversé et beaucoup de tentatives sont faites pour le changer (Boström & Tamm Hallström, 2010).

Ce sont donc des efforts d'organisation qui créent l'essentiel de la coordination globale. De la même manière que la coordination est facilitée par des organisations complètes, États ou firmes, elle peut l'être au niveau transnational ou global par des organisations incomplètes. Elle est alors facilitée par la technologie, que ce soit la possibilité d'échanger rapidement des données ou le transport aérien. Ces

technologies sont elles-mêmes rendues possibles par des organisations partielles telles que IATA pour le transport aérien ou l'Internet Society pour les NTIC.

La dynamique de l'organisation

Comment l'organisation partielle apparaît-elle ? Ne vient-elle que d'efforts inaboutis pour créer de l'organisation complète ? Ou des organisateurs, consciemment, mobilisent-ils seulement quelques-uns des éléments de l'organisation pour organiser leur environnement ?

A priori, il semble difficile d'organiser les choses de manière incomplète, sans sanctions, par exemple, sans hiérarchie ou sans appartenance définie. Les organisations incomplètes sont alors sujettes à une concurrence possible et la tentative pour créer de l'ordre, suscitant finalement de la concurrence, peut se terminer dans un désordre augmenté. Dès lors, les organisateurs tendent à ajouter des éléments organisationnels à leur répertoire. La gestion des ressources communes fournit ici un exemple intéressant. Ostrom (1990) a montré que quand les gens sont à même de mobiliser des éléments organisationnels tels que l'appartenance, les règles et la supervision, ils ont plus de chance de réussir à gérer une ressource partagée que quand ils ne sont pas en situation de s'organiser. Les organisateurs peuvent alors être tentés d'utiliser tout le répertoire et de créer une organisation complète. L'avantage est que, dans ce cas, l'utilisation des éléments ne demande pas à être spécialement légitimée. De plus, une organisation dispose de ressources, ce qui rend l'appartenance enviable.

En conclusion, on peut dire que l'organisation incomplète est souvent un aveu d'impuissance : les organisateurs n'ont pas eu l'énergie, ou les ressources, de créer une organisation complète, ou ils se sont heurtés à une résistance. Ou ils se sont rendus compte du fait qu'insister pour mobiliser un élément organisationnel bloquait l'adoption d'un autre élément. Par exemple, mettre l'accent sur la hiérarchie et le respect des règles peut décourager l'appartenance, surtout si les membres sont des organisations jalouses de leur indépendance – cas des méta-organisations (Ahrne & Brunsson, 2008, Ch. 4).

Les raisons de créer des organisations incomplètes

Pour autant, toutes les organisations incomplètes ne sont pas des organisations formelles avortées. On peut choisir délibérément de créer une organisation incomplète. Les déficiences des organisations incomplètes n'entraînent pas toujours la volonté de passer à l'organisation complète en leur ajoutant des éléments organisationnels. Quelquefois, il n'en est tout simplement pas besoin, dans la mesure où l'ordre souhaité existe. S'il existe déjà un réseau par exemple, l'organisateur peut se passer de l'appartenance. Si les gens se trouvent sur place, de même, l'appartenance n'est pas forcément requise. Les règles, la supervision et même les sanctions peuvent s'appliquer à ceux qui sont là. S'il existe des normes partagées, qui rejoignent les valeurs de l'organisateur, il n'est pas nécessaire de formuler des règles et l'on peut même se passer des autres éléments organisationnels. Lorsqu'on cherche à organiser la collaboration entre chercheurs de différentes universités, il n'est pas nécessaire de formuler de nouvelles règles sur l'évaluation du travail de recherche. Pas plus nécessaires ne sont l'organisation d'une supervision et la mise en place de sanctions. Le séminaire de recherche est une forme institutionnalisée de supervision et, en cas de mauvaise qualité du travail, la rumeur s'en répand dans le milieu. La

hiérarchie et l'appartenance peuvent par contre être nécessaires pour mettre sur pied les réunions, fixer l'agenda et l'ordre du jour.

Les organisations qui standardisent (ISO, CEN ou CENELEC, par exemple) parviennent souvent à faire respecter leurs standards sans utiliser les autres éléments organisationnels. Elles jouissent d'une forte légitimité (Tamm Hallström, 2004) et, pour des raisons de réputation, il n'est pas facile de ne pas respecter leurs standards. Par ailleurs, une fois que le standard est répandu, les organisations ont besoin de le respecter si elles veulent se coordonner avec celles qui l'ont déjà adopté.

Si chacun sait comment les autres se comportent, il n'est pas besoin de supervision. D'un autre côté, s'il est difficile de savoir comment les individus et les organisations agissent, mais si l'on sait qu'ils peuvent être frappés durement en cas de mauvais comportement, par exemple par un boycott, si ce comportement est connu, alors il n'est pas vraiment besoin de sanctions. La supervision suffit.

Autre cas. Un organisateur n'a pas besoin de mobiliser tous les éléments organisationnels s'il existe une division du travail entre les organisateurs qui fournissent chacun un des éléments. Ce cas se rencontre en ce qui concerne la qualité (Tamm Hallström, 2004). Les organisations de standardisation émettent des standards de qualité. D'autres testent la manière dont les organisations et entreprises respectent ou non ces standards et attribuent des certificats. Une horde de consultants fournit des conseils aux organisations sur la manière dont elles doivent mettre en œuvre les standards et compléter le processus de certification. Dans de nombreux pays, il existe des prix de la qualité attribués chaque année. Tout ceci concourt à un haut degré d'organisation. Pour un standardisateur, l'idée peut être bonne d'abandonner à d'autres les tâches de supervision et de sanction (Seidl, 2007). Elles réclament en effet d'importantes ressources qui peuvent être utilisées pour autre chose. Si l'on organise un partenariat fondé juste sur l'appartenance et les règles, les membres se surveillent et se sanctionnent entre eux. Par exemple, si un membre ne respecte pas les règles, les autres refusent de continuer à coopérer avec lui.

Comme il a été dit, la hiérarchie n'est pas seulement source de pouvoir, elle concentre aussi la responsabilité sur ceux qui sont au sommet, et ceux qui n'apprécient pas cette concentration tendent à éviter la mise en place d'une hiérarchie. Le rôle des organisateurs qui la refusent s'appuient sur le respect volontaire des règles (*compliance*) : la décision finale appartient à ceux qui choisissent ou non de respecter les règles et la responsabilité reste ainsi mieux partagée. C'est le cas pour les standards. Par contre, les lois nationales reposent sur la hiérarchie et la concentration de la responsabilité. Cette distribution différente de la responsabilité se retrouve au niveau du système des plaintes : les standardisateurs font face à beaucoup moins de plaintes et critiques que les législateurs ou les patrons d'organisations qui subissent les premiers des manifestations et les seconds l'opposition des syndicats (Brunsson, 1999).

Le fait d'avoir des membres est à double tranchant. Les membres sont utiles, mais souvent exigeants. Ils tendent à vouloir avoir de l'influence et compliquent le processus de prise de décision. Les organisateurs peuvent être tenus responsables pour ce que font les membres, même si le comportement des seconds est indépendant de ceux que voulaient les premiers. Dans les partenariats public-privé, il a parfois été décidé de ne pas avoir de membres identifiés, ce qui s'est révélé bénéfique. L'organisation ayant lancé le partenariat peut ainsi changer les partenaires quand elle le souhaite en fonction des objectifs de la coopération (Sandebring, 2006).

L'organisation comme résistance

Ceux qui sont l'objet d'une tentative d'organisation peuvent réagir en s'opposant à la tentative et en essayant d'échapper à l'organisation qu'on veut leur imposer. Ils peuvent estimer qu'ils ont le droit de décider par eux-mêmes et qu'ils sont déjà organisés d'une autre manière. Cependant, l'attitude inverse est également possible : on veut plus d'organisation. Ceux qui sont déjà organisés plaident pour une organisation encore plus structurée. Ils peuvent s'appuyer d'ailleurs sur la démocratie : elle repose en grande partie sur de l'organisation (Mörth, 2004). Ceux qui, par exemple, sont juste exposés à des sanctions peuvent exiger de la supervision et des règles. Par exemple, ceux qui sont tout en bas de l'organisation et se sentent oubliés dans les promotions, veulent être supervisés pour que leur travail soit mieux reconnu, et veulent des règles pour qu'on voie qu'ils les suivent. Ceux qui sont exposés à des standards veulent de la hiérarchie pour ne pas porter la responsabilité, la reporter sur ceux qui seront en charge de formuler les règles et qu'un système de plaintes soit installé.

Ceux qui ne veulent pas être organisés par d'autres peuvent être tentés de s'organiser eux-mêmes. Ils peuvent par exemple mettre en place leurs propres récompenses et classements. Les écoles de gestion européennes, lassées d'être évaluées par le *Financial Times*, ont créé leur propre méta-organisation, EQUIS, qui surveille ses membres et décide si une école peut être certifiée au regard des règles d'EQUIS ou non. Créer une méta-organisation de cette manière, à des fins défensives, n'est pas inhabituel. Ce type d'organisation peut garantir que ses membres suivent des règles, sont supervisés, éventuellement sanctionnés, et dissuadent d'autres formes d'organisation concurrentes.

En conclusion donc, ceux qui sont exposés à des tentatives d'organisation, peuvent avoir des raisons d'ajouter des éléments d'organisation. Mais, comme les organisateurs eux-mêmes, ils peuvent ne pas avoir l'intérêt suffisant ou la capacité de créer plus d'organisation. D'ailleurs, les organisateurs peuvent, de leur côté, résister aux pressions venant des organisés pour avoir encore plus d'organisation, parce que ce surcroît d'organisation bénéficierait plus aux organisateurs qu'à eux. Il nous paraît important pour la recherche de comprendre dans quelles conditions les interactions entre organisateurs et organisés peuvent conduire à plus ou à moins d'organisation.

Organiser les institutions et les réseaux

L'organisation peut surgir comme une réaction contre l'ordre créé par les institutions ou les réseaux existants. Il s'agit alors de tentatives pour répondre aux aspects négatifs perçus des ces formes d'ordre. Les institutions et les réseaux peuvent être transformés en organisation. La transformation inverse a été souvent étudiée en théorie des organisations. Les organisations se transforment en institutions quand elles sont tenues pour acquises (Selznick, 1957). Et une organisation peut se dissoudre en réseaux informels entre collègues, par exemple sous la forme d'oligarchies (Michels, 1962) ou comme « organisation informelle » (Blau & Scott, 1963). L'organisation incomplète peut connaître des transformations similaires. Des éléments organisationnels s'institutionnalisent. Par exemple, une règle lorsque les gens ne se souviennent plus qui l'a décidée, ni quelles en étaient les motivations ou les alternatives envisagées. Les organisations incomplètes peuvent se transformer en réseaux. Par exemple, un cartel, interdit, peut se transformer en réseau informel.

Pourtant, les raisons pour lesquelles les institutions et les réseaux se transforment en organisation, et la manière dont elles le font, les conséquences entraînées par cette transformation, ont été beaucoup moins étudiées dans la littérature. La recherche sur ce point devrait permettre de mettre en lumière les raisons du besoin d'organisation et ses conséquences. Dans cette section, nous soutenons l'idée qu'il existe trois raisons de chercher à transformer des réseaux et des institutions en organisation : changer les comportements ou les classements que ces formes structurent ; améliorer la transparence et le rendu de comptes (*accountability*) ; créer un ordre plus facile à comprendre et à expliquer. Dans le cas des réseaux, un quatrième motif possible consiste à vouloir créer un environnement.

Organiser les institutions

Il est plus facile d'organiser d'une manière qui ne s'éloigne pas trop de l'ordre produit par les institutions existantes (Meyer & Rowan, 1977). L'organisation est une stratégie habituelle pour ceux qui veulent changer les relations de pouvoir, le comportement, les identités, les statuts qui se sont institutionnalisés. Par exemple, des lois nouvelles sont censées non seulement codifier les normes existantes dans la société mais aussi ajuster les comportements et influencer les identités et statuts. Les mouvements sociaux, tels que les groupes environnementaux, essaient de déstabiliser les institutions de manière directe en agitant l'opinion et en secouant les conceptions existantes et les normes. Mais ils essaient également d'opérer le changement via l'organisation : ils formulent des standards, installent des systèmes de supervision, et des schémas de certification (Boström & Klintman, 2008).

L'organisation peut apparaître comme une méthode plus rapide que la tentative de changer directement les institutions. Ceux qui veulent changer les manières de se tenir à table ont plus vite fait d'écrire des livres sur l'étiquette que de passer par la socialisation et la civilisation. Par contre, beaucoup d'organismes souhaitent que leur nouvel ordre organisé s'institutionnalise. La politique radicale a souvent eu en vue le changement institutionnel par une voie organisationnelle, comme en témoignent les politiques d'égalité entre les sexes dans certains pays (Linder, 2002). Parfois, les tentatives de changement s'inspirent d'un ordre existant déjà ailleurs, qu'elles veulent imiter. Par exemple, une entreprise ou une université cherche à imiter une autre firme ou une autre université pour égaler son succès. L'organisation peut être alors le moyen de changement le plus efficace, par sélection ou par transformation. Il est plus facile d'imiter les décisions d'une autre organisation – par exemple imiter ses règles ou son système de rémunération – que de trouver ce que les gens considèrent comme acquis dans l'organisation imitée. Et même si l'on mène l'enquête et si l'on finit par comprendre les institutions de l'autre organisation, il est difficile de transférer directement ces institutions dans un contexte dont elles ne font pas partie. Il est plus facile de transformer une institution en organisation, puis de transférer cette organisation. Ce qui est tenu pour acquis dans le contexte imité devient une organisation décidée dans le contexte de l'imitateur, au moins dans une première étape.

Par exemple, des régions économiquement performantes sont caractérisées par des dispositions législatives avec une tradition d'ouverture des firmes. Pour les politiciens qui veulent créer un succès similaire dans leur propre région, il est plus facile d'imiter le dispositif législatif que de faire que des milliers de firmes refermées sur elles-mêmes se mettent à s'ouvrir les unes aux autres. On peut essayer d'obtenir cette ouverture par des lois et règlements mais ces textes ne seront pas de même nature que

l'ouverture comme institution dans la région imitée. Il n'est pas sûr qu'ils auront l'effet recherché et conduiront au succès.

Un autre objectif de la transformation d'institutions en organisations consiste à accroître la transparence et le rendu de comptes. L'idée n'est pas de changer l'ordre existant, mais de clarifier la manière dont il se présente et son domaine d'application. Les ordres institutionnels sont souvent opaques et difficiles à comprendre, en particulier pour les nouveaux arrivants et les gens extérieurs. Si l'on veut plus de transparence, on exige de l'organisation. Et quand on veut du rendu de compte, c'est -à-dire savoir qui est responsable, c'est la même demande qui est faite.

Un exemple récent est donné par les codes éthiques imposés aux scientifiques. La science est en voie de devenir une institution globale (Drori *et al.*, 2003). Ceci inclut un ethos de la science caractérisé par des valeurs comme l'honnêteté intellectuelle, l'intégrité et le désintérêt (Merton, 1968, p. 596). Pour ceux qui ne sont pas impliqués directement dans la recherche scientifique, il est difficile de savoir quelle est la signification pratique de ces valeurs et dans quelle mesure elles exercent un réel contrôle sur la pratique scientifique. Ayant réalisé l'énorme importance de la science dans la société contemporaine, le public a fait des demandes d'information et de contrôle. Les politiciens ont réclamé une plus grande transparence, du rendu de compte et des moyens de sanctions négatives et positives. Dans de nombreux pays, les conseils de la recherche et autres instances de même nature ont formulé et imposé des règles éthiques pour les scientifiques, ainsi que des systèmes de surveillance et de sanctions (Kalleberg, 2003).

C'est une idée communément admise que les institutions se trouvent renforcées quand elles sont organisées. Le système juridique a en partie pour objet de renforcer et empêcher les comportements tenus pour acquis par une majorité. Scott (1995) défend la position que des institutions fortes se caractérisent non seulement par le fait qu'elles s'imposent dans les façons de penser des individus et dans les normes qu'ils adoptent (« les piliers cognitifs et normatifs »), mais aussi par le fait qu'elles sont codifiées dans des éléments organisationnels comme des règles écrites, de la supervision et des sanctions (« le pilier régulateur » – *regulative pillar*).

Cependant, les institutions peuvent aussi être affaiblies par de l'organisation. En exposant un ordre institutionnel, tenu pour acquis, à la décision, on ouvre le problème de son questionnement, on le met en discussion. Quand les décisions sont prises concernant les règles, la supervision et les sanctions, de moins en moins de gens tiennent l'ordre pour acquis et l'institution peut se dissoudre. L'ordre décidé a un impact moindre de celui de l'ordre institué. Il devient plus facile à changer. A l'inverse des institutions, l'organisation offre des instruments de changement faciles : de nouvelles décisions. Même si l'intention initiale était juste d'améliorer la transparence, on peut s'apercevoir que cet ordre institué plus transparent a perdu de sa stabilité et est d'avantage soumis au changement.

L'organisation de l'éthique scientifique a conduit à des discussions, des critiques, et à des suggestions de règles alternatives. Quoique le changement n'ait pas été présenté comme intentionnel, il est un résultat. Dans des pays comme l'Allemagne où un certain degré de responsabilité sociale peut être considéré comme institutionnalisé depuis longtemps, l'introduction du concept de responsabilité sociale d'entreprise a été accueillie avec beaucoup de scepticisme dans les entreprises. Ce concept semblait renvoyer à un ordre déjà existant (Kinderman, 2008). Mais on peut se demander si l'adoption du concept ne va pas créer une situation nouvelle avec beaucoup plus de discussions et de remises en question qu'avant.

Une stratégie possible de changement d'un ordre institutionnel est d'abord de l'organiser (par exemple, pour répondre à un souci de transparence et de rendu de compte), et ainsi de l'affaiblir, pour, dans un second temps, suggérer et commencer à mettre en place une organisation nouvelle. Mais une telle stratégie ne peut marcher à tous les coups. Sous quelles conditions l'organisation affaiblit-elle ou renforce-t-elle les ordres institutionnels, constitue une question à la fois pour les chercheurs, mais on peut aussi se demander si les organisateurs sont conscients de telles dynamiques.

Une question plus spécifique porte sur les effets entraînés par les exigences aujourd'hui très populaires de transparence et de rendu de compte (Boström & Garsten, 2008 ; Garsten & Lindh de Montoya, 2008) selon différentes conditions et le fait de savoir dans quelle mesure ces demandes ont pour objet le changement plutôt que juste la transparence et le rendu de compte.

Organiser les réseaux

Dans un réseau pur, on ne trouve aucun élément organisationnel. C'est précisément l'absence de tout élément organisationnel qui donne au réseau ses qualités très particulières (voir par exemple Kanter & Eccles, 1992, p. 525). L'absence de hiérarchie permet la flexibilité et la spontanéité. Les normes émergent sans que personne n'en soit responsable. Dans beaucoup de réseaux, les membres se connaissent peu entre eux et ceux qui n'appartiennent pas au réseau ne savent pas qui y appartient. Le secret est même la condition de l'apparition de nombre de réseaux : pour un politicien, il vaut mieux que son appartenance à des réseaux politiques et des milieux d'affaires soit ignorée.

Pourtant, il arrive que des participants aient de bonnes raisons de changer un réseau et l'organisation est un bon moyen de le faire. Si l'on veut casser l'enclassement d'un réseau, on rend public le nom des membres. On rend alors le réseau visible et on permet la tenue de réunions. Même s'il n'existe pas de hiérarchie, un réseau connaît des tensions et des disparités. Certains, disposant de plus de relations et étant plus centraux dans le réseau, sont en position d'exercer plus d'influence (Burt, 2005). Ceux qui veulent changer l'équilibre du pouvoir peuvent utiliser des éléments organisationnels, l'organisation étant, on l'a vu, un moyen de gérer les conflits. On peut ainsi créer un processus de décision visible dans lequel, par exemple, tous ceux qui sont impliqués par la décision doivent être consultés. Quand cette procédure est mise en œuvre, de nouveaux changements sont envisageables, comme la possibilité de formuler des règles.

Dès que les participants sont devenus des membres, et ne sont plus de simples participants, ils peuvent demander au réseau de prendre des positions communes. Il faut alors que se soit instaurée une forme de hiérarchie. Des individus considérés désormais comme responsables pour le collectif et habilités à prendre la parole en son nom, peuvent discuter par exemple avec les autorités étatiques. Il n'est pourtant pas nécessaire, dans ce cas, d'établir de la supervision et des mécanismes de sanctions, donc l'organisation reste incomplète.

Même pour les participants, il est difficile de savoir jusqu'où s'étend le réseau et comment il fonctionne. Il est également difficile de trouver une explication du réseau en liaison avec ses membres, et de savoir qui est responsable et doit rendre des comptes. Les exigences de transparence et de rendu de compte entraînent le souhait d'organiser le réseau. L'extension et la complexité de certains réseaux interentreprises, par exemple, poussent à la codification de la collaboration, à la

formulation de règles communes et à l'introduction de mécanismes de supervision (Grandori, 1997).

Ce sont parfois des instances n'appartenant pas au réseau qui demandent son organisation. Il est en effet difficile d'interagir avec un réseau parce que le fait qu'il n'y ait pas d'appartenance formelle rend la frontière entre le réseau et son environnement très floue. Dès qu'on commence à interagir avec un réseau, on devient en fait un des participants au réseau. Ceux qui veulent interagir peuvent donc demander que l'appartenance soit précisée. Ils contribuent alors à introduire un élément organisationnel.

Les clubs de football encouragent leurs supporters à créer des clubs de supporters, de manière à ce qu'une distinction claire soit faite entre le club et ses supporters et que le club ne soit plus considéré comme responsable des faits et gestes de ses supporters. De nombreuses organisations tendent de la même manière à organiser les réseaux qui font partie de leur environnement pour avoir un meilleur contrôle sur eux et améliorer la prédictibilité de leur comportement. Cela leur permet par exemple d'organiser des réunions et des événements spéciaux. Les universités organisent leurs réseaux d'anciens élèves, les firmes créent des clubs de consommateurs, et l'Union Européenne incite les lobbies à s'organiser en fédérations européennes de syndicats patronaux.

La confusion conceptuelle

Les éléments de l'organisation ont été reconnus dans la littérature qui traite des réseaux. Selon Graham F. Thompson (2003), de nombreux réseaux doivent être gérés pour éviter qu'ils ne tombent dans le chaos, et l'auteur fait la distinction entre réseaux auto-organisés et organisés. D'autres ont parlé de « réseaux bureaucratiques » (Gössling, 2007) ou de « réseaux stratégiques » (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). Néanmoins, ces auteurs voient les réseaux comme une réalité très différente de celle de l'organisation pour autant qu'elle est très loin de l'organisation complète. Pourtant, ajouter aux réseaux des éléments d'organisation les fait évoluer vers quelque chose qui s'éloigne des réseaux purs, caractérisés par la flexibilité, la spontanéité et l'enchâssement. Une organisation incomplète présentant les traits de l'appartenance et une forme de hiérarchie est plus visible et autonome qu'un réseau mais peut par contre être plus sujette à critiques et demandes de la part d'autres acteurs. Et, contrairement à un réseau, elle peut échouer. Ces différences sont masquées lorsqu'on utilise le même mot pour parler de ces deux réalités.

De la même manière, un ordre organisé et un ordre institutionnalisé sont deux choses différentes. Parler d'institution dans le cas d'une organisation incomplète, c'est suggérer que cette dernière est stable et tenue pour acquise, alors qu'elle peut être au contraire très discutée, fragile et sujette au changement et même à l'échec, bien plus en tout cas qu'un ordre institutionnalisé. En croyant voir de l'ordre institutionnel là où il y a de l'ordre organisationnel, on voit plus de stabilité et moins de discussion qu'il n'y en a en réalité. Que l'ordre global ne soit pas institutionnel, c'est-à-dire tenu pour acquis, ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'ordre. Cet ordre est organisationnel et a beaucoup d'effets.

Les implications pour la théorie des organisations

Nous avons proposé un concept d'organisation qui soit plus large que celui de la simple organisation complète ou formelle. Si l'on réduit l'extension des concepts de

réseau et d'institution, il y a place pour un tel concept. Il rejoint d'ailleurs ce qu'était la notion d'organisation telle qu'on en usait avant que ne se développent les sciences sociales modernes, quand on réfléchissait sur la manière d'organiser la société (Luhmann, 2005, pp. 389-91). Il s'agit donc de faire le chemin inverse de celui qui a été emprunté récemment : on a massivement importé dans la théorie des organisations des concepts issus des théories générales de la société, et il faut au contraire réinjecter de l'organisation dans les sciences sociales.

Par contre, le concept que nous avançons est plus étroit que le concept habituel d'organisation en ce qu'il n'enveloppe pas ce qu'on appelle « organisation informelle » (Blau & Scott, 1963). Cette dernière notion est censée couvrir des aspects de l'organisation formelle qui ne sont pas décidés. Pour nous, il s'agit d'une contradiction dans les termes : il n'y a pas d'organisation informelle. Il y a un ordre organisé, et des ordres qui ne relèvent pas de l'organisation –réseaux et institutions– et qui requièrent leurs propres concepts. Les grandes organisations peuvent contenir des réseaux qui se créent entre leurs membres, et comporter des modes d'interactions qui sont tenus pour acquis, donc relèvent de l'institution, qu'ils soient issus de ces organisations elles-mêmes ou d'ailleurs. Les membres des organisations appartiennent à des réseaux qui les dépassent et sont fortement influencés par des institutions sociétales. Il est probable que l'organisation ne pourrait pas fonctionner sans ces ordres complémentaires, mais ces derniers ne relèvent pas de l'ordre organisationnel. De la même manière qu'il existe des combinaisons variables d'organisation, de réseau et d'institution en dehors des ou entre les organisations formelles, il peut exister des combinaisons variables à l'intérieur de celles-ci.

En différenciant l'organisation, le réseau et l'institution à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des organisations complètes ou formelles, les traits respectifs de chacun de ces ordres apparaissent de manière plus claire. Mais il est également important de savoir quels éléments organisationnels sont mobilisés ou non. Des combinaisons différentes de ces éléments ont des conséquences différentes. Qu'un réseau se mette à organiser le statut de ses membres, ou qu'il mette en place une hiérarchie ou qu'il se mette à formuler des règles n'a pas le même effet.

Même si l'on s'intéresse seulement à l'apparition des institutions, il faut s'intéresser à l'organisation : beaucoup d'institutions ont commencé par être de l'organisation. Les « entrepreneurs institutionnels » de DiMaggio (1988) n'essaient pas seulement de changer les normes et les représentations, ils travaillent avec de l'organisation. Et même si de nombreux organisateurs à l'intérieur ou à l'extérieur des organisations formelles rêvent de transformer leur organisation en institution, peu y parviennent. Lorsque c'est le cas, il est intéressant d'étudier la manière dont l'organisation est devenue institution et de la comparer à celle dont de nombreuses organisations ne se sont pas transformées de cette manière.

Il existe de très nombreuses formes d'organisations partielles, faites de combinaisons très variables d'éléments organisationnels. Il nous semble très important que des études en théorie des organisations se concentrent sur la manière dont ces formes apparaissent et sur les types de situations qui peuvent les engendrer. De même, il faut étudier la manière dont ces organisations incomplètes fonctionnent, comme on a étudié les organisations formelles en reprenant les questions classiques du pouvoir et de la coordination. Il convient de s'interroger par exemple sur les principaux problèmes de coordination dans les différents types d'organisation partielle et sur les types les plus efficaces en matière de coordination. Comme sur la distribution du

pouvoir et de la responsabilité dans ces différents types, et la manière dont certains de ces types remplissent mieux l'exigence démocratique.

A première vue, l'organisation partielle peut paraître moins importante et moins puissante que l'organisation complète. Des développements récents semblent pourtant contredire cette impression. Les grandes organisations formelles contemporaines semblent certes contrôler d'immenses ressources. Elles sont pourtant soumises de plus en plus à des standards, de la supervision, de la certification –toutes choses maniées par des organisations incomplètes. Si nous voulons donc comprendre le monde contemporain, il nous faut étudier aussi bien les organisations incomplètes que les organisations complètes.

Références

- Abrahamsson Bengt (2007) *Hierarki. Om ordning, makt och kristallisering*, Malmö, Liber.
- Ahrne Göran (1994) *Social Organizations. Interaction, inside, outside and between organizations*, London, Sage.
- Ahrne Göran & Brunsson Nils (2006) "Organizing the world" in Marie-Laure Djelic and Kerstin Sahlin-Andersson (Eds.) *Transnational Governance. Institutional Dynamics of Regulation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Ahrne Göran & Brunsson Nils (2008) *Meta-organizations*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Aristotle (1985) *The Nichomachean Ethics*, Indianapolis, Hackett.
- Barnard Chester (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Berger Peter & Luckmann Thomas (1966) *The social construction of reality; a treatise in the sociology of knowledge*, Garden City, NY, Doubleday.
- Blau Peter M. & Scott W. Richard (1963) *Formal Organizations, A Comparative Approach*, London, Routledge & Kegan Paul.
- Bommes Michael & Tacke Veronika (2005) "Luhmann's Systems Theory and Network Theory" in David Seidl and Kai Helge Becker (Eds.) *Niklas Luhmann and Organizational Studies*, Malmö, Liber.
- Borell Klas & Johansson Roine (1996) *Samhället som nätverk. Om nätverksanalys och samhällsteori*, Lund, Studentlitteratur.
- Borgatti Stephen P. & Foster Pacey C. (2003) "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology", *Journal of Management*, vol. 29, n° 6, pp. 991-1013.
- Boström Magnus & Klintman Mikael (2008) *Eco- Standards, Product Labelling and Green Consumerism*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Boström, Magnus & Garsten, Christina (Eds) (2008) *Organizing Transnational Accountability*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Boström Magnus & Tamm Hallström Kristina (forthcoming).
- Bourdieu Pierre (1990) *The Logic of Practice*, Cambridge, Polity Press.
- Brunsson Nils & Jacobsson Bengt (Eds.) (2000) *A World of Standards*, Oxford, Oxford University Press.
- Brunsson Nils (1985) *The Irrational Organization*, Chichester, Wiley.
- Brunsson Nils (1999) "Standardization as Organization" in Egeberg Morten & Lægveid Per, *Organizing Political Institutions*, Oslo, Scandinavian University Press.
- Brunsson Nils (2006) *Mechanisms of Hope. Maintaining the dream of the rational organization*. Copenhagen Business School Press, Malmö, Liber.

- Brunsson Nils & Holmblad Brunsson Karin (2009) "Konsten att vara chef" in Sten Jönsson & Lars Strannegård (Eds) *Ledarskapsboken*, Malmö, Liber.
- Burt Ronald S. (2005) *Brokerage & Closure. An Introduction to Social Capital*, Oxford, Oxford University Press.
- Castells Manuel (1996) *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*, Volume 1, Oxford, Blackwell Publishers.
- Clegg Stewart, Courpasson David & Nelson Philips (2006) *Power and Organizations*, London, Sage.
- DiMaggio Paul (1988) Interest and agency in institutional theory. In L. Zucker (ed) *Institutional Patterns and Culture*, Cambridge, Ballinger Publishing Company.
- Djelic Marie-Laure (2006) "Marketization: From intellectual agenda to global policy-making" in Marie-Laure Djelic and Kerstin Sahlin-Andersson (Eds.) *Transnational Governance. Institutional Dynamics of Regulation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Drori Gili S., Meyer John W., Ramirez Francisco O. & Schofer Evan. (2003) *Science in the Modern World Polity*, Stanford, Stanford University Press.
- Drori Gili S., Meyer John W. & Hwang Hokyu (Eds.) (2006) *Globalization and Organization. World Society and Organizational Change*, Oxford, Oxford University Press.
- Dumez Hervé (2003) "Les standards, leurs pièges et leurs illusions", *Sociétal*, n° 40, 2^e trimestre, pp. 117-120.
- Dumez Hervé (2008) "Les méta-organisations", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 4, n° 3, pp. 31-36.
- Etzioni Amitai (1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, Free Press.
- Garsten Christina & Lindh de Montoya Monica (Eds.) (2008) *Transparency in a New Global Order. Unveiling Organizational Visions*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Giddens Anthony (1990) *Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity Press.
- Grandori Anna (1997) "An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes", *Organization Studies*, vol. 18, n° 6, pp. 897-925.
- Granovetter Mark S. (1973) "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, pp. 1360-80.
- Granovetter Mark S. (1985) "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, pp. 481-510.
- Greenwood Royston et al (Eds) (2008) *The SAGE Handbook of organizational institutionalism*, London, Sage.
- Gulati Ranjay, Hohria Nitin & Zaheer Akbar (2000) "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, pp. 203-215.
- Gössling Tobias, Oerlemans Leon & Jansen Rob (Eds.) (2007) *Inside Networks. A Process View on Multi-organizational Partnerships, Alliances and Networks*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Habermas Jürgen (1981) *Theorie des Kommunikativen Handelns*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.
- Holmblad Brunsson Karin (2007) *The Notion of General Management*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press, Liber, Universitetsforlaget.
- Håkansson Håkan & Johansson Jan (1993) "The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation Beyond Markets and Hierarchies, in G. Grahber (Ed.) *The Embedded Firm, The Socio-Economics of Industrial Networks*, London, Routledge
- Jepperson R. (1991) "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism" in Walter Powell and Paul DiMaggio (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, Chicago University Press.

- Kalleberg Ragnvald (2003) "Håndtering og forebygging av vitenskapelig uredelighet" in Knut Ruyter (ed.) *Forskningsetikk. Beskyttelse av enkeltpersoner og samfunn*, Oslo, Gyldendal Akademisk.
- Kanter Rosabeth Moss & Eccles Robert G. (1992) "Conclusion: Making Network Research Relevant to Practice" in Nitin Nohria and Robert G. Eccles (Eds.) *Networks and Organizations: structure, form and action*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Kinderman Daniel (2008) *The Political Economy of Corporate Responsibility in Germany, 1995-2008*. Working Paper 5 -08, Center for International Studies, Cornell University.
- Kjaer Anne Mette (2004) *Governance*, Cambridge, Polity Press.
- Kerwer Dieter (2002) "Standardising as Governance: The Case of Credit Rating Agencies", in A. Héritier (Ed.) *Reinventing European and International Governance*, Lanham, MD, Rowman and Littlefield.
- Kühl Stefan (2005) "Ganz normale Organisationen. Organisationssoziologische Interpretationen simulierter Brutalitäten" *Zeitschrift für soziologie*, vol. 34, n° 2, pp 90-111.
- Lembke Johan (2006) "Strategier och partnerskap för högteknologi och kunskap i Europa" in Ulrika Mörth and Kerstin Sahlin-Andersson (Eds) *Privatoffentliga partnerskap*. Stockholm, SNS förlag.
- Lindvert Jessica (2002) *Feminism som politik: Sverige och Australien 1960-1990*, Umeå, Boréa.
- Luhmann Niklas (2000) *Organization und Entscheidung*, Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Luhmann Niklas (2005) "Organization und Entscheidung" in Luhmann, Niklas: *Soziologische Aufklärung 3, Soziales System, Gesellschaft, Organization 4*, Auflage, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.
- March James & Simon Herbert (1958) *Organizations*, New York, Wiley.
- March James & Olsen Johan P. (1989) *Rediscovering Institutions, The Organizational basis of politics*, New York, The Free Press.
- March James, Schulz Martin & Zhou Xueguang (2000) *The Dynamics of Rules*, Stanford, CA, Stanford University Press.
- Michels Robert (1962) *Political Parties*, New York, Free Press.
- Merton Robert K. (1968) "Science and the Social Order" in Robert K. Merton *Social Theory and Social Structure*. 1968 enlarged edition, New York, The Free Press.
- Meyer John & Rowan Brian (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, pp. 340-63.
- Mörth Ulrika (2004) "Conclusions" in Ulrika Mörth (Ed.) *Soft Law in Governance and Regulation. An Interdisciplinary Analysis*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Mörth Ulrika (2008) *European Public – Private Collaboration. A Choice Between Efficiency and Democratic Accountability*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Ostrom Elinor (1990) *Governing the Commons. The evolution of institutions for collective action*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Perrow Charles (1986) *Complex organizations: a critical essay*, (3rd edition) New York, McGraw-Hill.
- Perrow Charles (1991) "A Society of Organizations", *Theory and Society*, vol. 20, n° 6, pp. 725-62.
- Podolny Joel, M. & Page Karen L. (1998) "Network Forms of Organization", *Annual Review of Sociology*, vol. 24, pp. 57-76.
- Powell Walter (1990) "Neither markets nor hierarchy: Network forms of organization", *Research in Organizational Behaviour*, vol. 12, pp. 295-336.
- Quack Sigrid (2007) "Legal Professionals and Transnational Law-Making: A Case of Distributed Agency", *Organization*, vol. 14, n° 5, pp. 643-666.

- Rosenau James N. (1992) "Governance, order, and change in world politics" in James N. Rosenau and Ernst-Otto Czempiel (Eds) *Governance Without Government: Order and Change in World Politics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Sandebring Adam (2006) "Privatoffentliga partnerskap – verktyg eller arenor" in Ulrika Mörth and Kerstin Sahlin-Andersson (Eds) *Privatoffentliga partnerskap*, Stockholm, SNS förlag.
- Sassen Saskia (2006) *Territory, Authority, Rights. From Medieval to Global Assemblages*, Princeton, Princeton University Press.
- Scott Richard (1995) *Institutions and Organizations*, London, Sage.
- Scott Richard (1992) *Organizations: Rational, natural and open systems*. 3rd edn, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Scott Richard & Meyer John (Eds.) (1994) *Institutional Environments and Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Seidl David (2007) "Standard setting and following in corporate governance: An observation-theoretical study of the effectiveness of governance codes", *Organization*, vol. 14, n°5, pp. 705-727.
- Selznick Philip (1957) *Leadership in Administration*, New York, Harper & Row.
- Tamm Hallström Kristina (2004) *Organizing international standardization: ISO and the IASC in quest of authority*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Thompson Grahame F. (2003) *Between Hierarchies and Markets. The Logic and Limits of Network Forms of Organization*, Oxford, Oxford University Press.
- Weber Max (1968) *Economy and Society*. (G. Roth and C. Wittich, Eds.), Berkeley, University of California Press.
- Wedlin Linda (2006) *Ranking business schools: forming fields, identities, and boundaries in international management education*, Cheltenham, Edward Elgar ■

Göran Ahrne
Stockholm University

Nils Brunsson
SCORE, Stockholm School of Economics