

Entreprise, organisation, Institution

Dossier documentaire

Novembre 2011

Alain Beitone

I. Entreprise (Définitions)

« *L'entreprise est une organisation qui transforme des ressources en biens et services vendus sur des marchés* »

Bouba-Olga O. (2003), **L'économie de l'entreprise**, Seuil, Coll. Points (p. 9)

« *Une entreprise est une unité de production qui vend ses produits (biens ou services) sur un marché* »

Abraham-Frois G. (1998), *Entreprises et organisations* in **Dictionnaire encyclopédique Economie**, Dalloz, (p. 240)

« *Organisation relativement autonome, dotée de ressources humaines, matérielles et financières en vue d'exercer une activité économique stable et structurée. (...)on définit souvent les entreprises comme des organisations menant des activités orientées vers la recherche du profit. Mais ce critère ne présente pas un caractère suffisamment général. En effet, quoique la plupart des entreprises poursuivent un but lucratif, certaines conduisent une activité sans but lucratif et ne cherchent pas d'abord à dégager un gain monétaire. Plutôt que la recherche du profit, c'est donc l'exercice à titre principal de missions économiques relatives à la production, à la distribution, à l'échange, au financement de biens ou de services qui permet de distinguer les entreprises d'autres entités effectuant certaines opérations économiques, mais auxquelles sont assignées des missions fondamentales d'un autre ordre (religieux, culturel ou politique par exemple).* »

Cohen E. (2000), **Dictionnaire de gestion**, La découverte, 2^{ème} éd., (p. 137)

« *Les entreprises combinent des facteurs de production (capital, travail, ressources naturelles) afin de produire des biens et des services qui seront vendus sur un marché* »

Darbelet M., Izard L., Scaramuzza M. (1995), **Notions fondamentales de gestion**, Foucher (p. 6).

« *Le Nouveau Larousse illustré donne, au début de ce siècle, quatre sens au mot entreprise : « action d'entreprendre quelque chose » et par extension « chose que l'on entreprend », action de faire ou de fournir quelque chose à certaines conditions », « attentat, violence, usurpation...(tentative de séduction sur une femme) » et, en fauconnerie, « oiseau de grande entreprise, oiseau qui attaque résolument sa proie ». Ces curiosités sémantiques témoignent clairement de ce que, il y a une centaine d'années, le mot entreprise rend d'abord compte de l'action d'entreprendre et qu'il est appliqué à l'activité économique pour caractériser principalement la prestation de service. Du reste, à la rubrique « entrepreneur », le même*

dictionnaire évoque le prestataire de travaux, de transport, de spectacle et de manufacture. L'entreprise industrielle n'est donc citée qu'accessoirement. »

De Montmorillon B. : *La théorie économique et l'entreprise*, **Les cahiers français**, n° 287, La documentation française, (p 15).

« Les unités statistiques et d'analyse relevant de la statistique d'entreprises appartiennent à la sphère marchande. C'est en particulier le cas des entreprises unités statistiques.

La sphère marchande est définie par référence aux principes retenus en comptabilité nationale. Selon ces principes, les entreprises relèvent des secteurs institutionnels des sociétés non financières ou des sociétés financières (y compris assurance) ou constituent des entreprises individuelles du secteur institutionnel des ménages.

Elles comprennent, par définition, toutes les entités de droit privé, quels que soient leur statut juridique (sociétés de capitaux, coopératives, entreprises individuelles...) ou leur régime fiscal. Ces entités sont toujours considérées comme relevant de la sphère marchande. Les entreprises incluent également les organismes de droit public dont les ressources proviennent principalement du marché : entreprises publiques, établissements publics, régies locales, offices de HLM...

Font également partie des entreprises les institutions sans but lucratif, constituées notamment sous forme d'associations, dont les ressources proviennent principalement du marché. A partir de là, des distinctions supplémentaires peuvent être établies, par exemple entre entreprises non financières et entreprises financières (y compris assurance) ou entre entreprises de droit privé et entreprises marchandes de droit public. »

INSEE (1999), **Des unités statistiques pour représenter l'économie**, INSEE Méthodes n° 90, (pp. 12-13)

« Une firme est un type spécial d'organisation qui est reconnu légalement et dédié à la production. Une firme est définie comme une organisation intégrée et durable qui implique deux ou plusieurs personnes, agissant comme une « personne légale », possédant des actifs utilisés dans le but de produire des biens ou des services, avec la capacité de vendre ou de louer ces biens ou ces services à des clients. En tant que personne juridique, la firme peut avoir des droits et des dettes. Ces droits incluent le droit de propriété des biens jusqu'à ce qu'ils soient échangés avec le client, et le droit d'obtenir une rémunération contractuelle pour les services produits. Les dettes de la société doivent aussi être intégrées. Dans ces conditions, les propriétaires de la firme ont le droit juridique au revenu résiduel de la firme. Une firme est donc intégrée au sens où elle est considérée comme une « personne juridique » qui possède ses produits et contracte. Une firme est également durable car elle constitue plus qu'un simple accord entre ses membres, elle incorpore des structures et des routines »

Geoffrey M. Hodgson, « *Qu'est-ce qu'une firme ?* », in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion (dirs), **Analyses et transformations de la firme**, La Découverte, Coll. Recherches, 2009, p. 36

II. Organisation (Définitions)

« Une organisation économique est une procédure de coordination spécifique. Il en est ainsi parce qu'elle assure l'allocation de ressources selon des modalités propres, et parce qu'elle prospère, soit en raison d'insuffisances des mécanismes de marché, soit en raison de leurs inconvénients. On est ainsi conduit à une représentation de l'économie de marché marquée par l'articulation structurelle de ces deux formes, les marchés et les organisations. »

C. Ménard : **Economie des organisations**, La découverte, Coll. Repères, 1990 (p. 16)

« Une organisation se caractérise par :

1/ un ensemble de participants ;

2/ une entente, implicite ou explicite, sur certains objectifs, et des moyens pour exprimer son accord avec ses objectifs ou s'en dissocier (contrats, démission, grèves, etc.

3/ une coordination formelle, définissant une structure caractérisée par son degré de complexité (la hiérarchie), par des règles et procédures (la formalisation), et par son degré de centralisation (la décision). »

C. Ménard : **Economie des organisations**, La découverte, Coll. Repères, 1990 (p. 15)

Organisation : « groupement autonome, créé de façon volontaire pour coordonner de la manière la plus efficace possible des moyens en vue d'une fin particulière »

D. Segrestin : **Sociologie de l'entreprise**, Armand Colin, Coll. U, 1992 (p. 76)

« Nous pouvons définir une organisation comme une institution (1) qui nécessite des critères pour établir ses frontières et distinguer ses membres, (2) un principe de souveraineté, et (3) une chaîne de commandement délimitant les responsabilités au sein de l'organisation. Ce sont les conditions de base de l'unité et de l'intégrité organisationnelle, et qui peut exister indépendamment de la loi. »

Geoffrey M. Hodgson, « *Qu'est-ce qu'une firme ?* », in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion (dirs), **Analyses et transformations de la firme**, La Découverte, Coll. Recherches, 2009, p. 36

III. Institutions (Définitions)

« Par institutions, on entendra un ensemble de règles socio-économiques, mises en place dans des conditions historiques sur lesquelles les individus ou les groupes d'individus n'ont guère de prise, pour l'essentiel, dans le court et le moyen terme. Du point de vue économique, ces règles visent à définir les conditions dans lesquelles les choix, individuels ou collectifs, d'allocation des ressources pourront s'effectuer. »

C. Ménard : **Economie des organisations**, La découverte, Coll. Repères, 1990 (pp. 16-17)

« Par institution, j'entends donc un ensemble de règles durables, stables, abstraites et impersonnelles, cristallisées dans des lois, des traditions ou des coutumes, et encastrées dans des dispositifs qui implantent et mettent en œuvre, par le consentement et/ou la contrainte, des modes d'organisation des transactions »

C. Ménard, *L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats*, **Cahiers d'économie politique**, n° 44, 2003-1, p. 106

« Je définirai les institutions comme des modes de comportements réguliers et codifiés qui, selon les cas, peuvent apparaître de manière endogène ou bien provenir des normes sociales. Ce n'est que récemment que l'économie standard a commencé à porter une attention théorique sérieuse à la place de l'infrastructure institutionnelle dans les économies modernes de marché. Il existe encore quelques économistes conservateurs, à la fois dans le sens politique du terme et dans leur rapport à la théorie économique, qui ne se sont pas rendus compte de l'importance des cadres institutionnels. »

Robert Solow, « Institutions et croissance en Europe », Postface de l'ouvrage **Institutions et croissance**, Albin Michel, 2001 (p. 405)

« Par institution politique, juridique, économique, nous comprenons un arrangement pris sur un point particulier de la vie de la communauté, servant à des buts donnés, arrivé à une existence et à un développement propres, qui sert de cadre, de moule à l'action des générations successives pour des centaines ou des milliers d'années ; ainsi, la propriété, l'esclavage, le servage, le mariage, la monnaie, la liberté industrielle. »

Gustav Schmoller, **Principes d'économie politique** (1900-1904), cité par Bernard Chavance, **L'économie institutionnelle**, La Découverte, Coll. Repères, 2007 (p. 8)

« Les institutions sont les contraintes établies par les hommes qui structurent les interactions humaines. Elles se composent de contraintes formelles (comme les règles, les lois, les constitutions), de contraintes informelles (comme des normes de comportement, des conventions, des codes de conduite auto-imposés) »

Douglass North, cité par Bernard Chavance, **L'économie institutionnelle**, La Découverte, Coll. Repères, 2007 (p. 64)

« Les institutions fixent les règles du jeu, ainsi que les modèles d'interaction qui régissent et contraignent les relations entre les individus. Les institutions comprennent des règles formelles, des lois écrites, des conventions sociales formelles et des normes informelles de comportement, ainsi que les moyens de les faire respecter »

D. C. North, J.J. Wallis, B.R. Weingast, **Violence et ordre sociaux**, Gallimard, 2010, p.393

« Entendue au sens large, la notion « d'institution » désigne la plupart des faits sociaux dès lors qu'ils sont stables, se transmettent d'une génération à l'autre et s'imposent aux individus. Dans ce cas, on appellera « institution » les mœurs, les coutumes, les règles du marché, les religions ; l'Eglise est une institution, comme la corrida en Espagne, les vacances à la mer, le respect dû aux chefs-d'œuvre, le tour de France et les recettes de cuisines traditionnelles... A terme, toute la vie sociale peut se ramener à un ensemble d'institutions. (...)

Pour essayer de donner un sens plus précis, et plus utile, à la notion d'institution, il faut la considérer comme le substantif du verbe instituer et considérer que celui-ci s'applique à deux grands types d'objets : les collectifs, les peuples, les nations d'un côté, les individus de

l'autre. « Instituer » c'est faire passer de l'état de nature, de désorganisation et d'inexistence sociale, à celui de culture, d'ensemble organisé et d'activité sociale reconnue. En ce sens, les institutions sont les appareils, les lois, les représentations, les activités qui opèrent cette transmutation de la « nature » en « société » »

François Dubet, « *Institution* », in Sylvie Mesure et P. Savidan (dirs), **Le dictionnaire des sciences humaines**, PUF, Coll. Quadrige, 2006 (pp. 633-634)

« Les institutions sont des entités définies par leur rôle fonctionnel, qui est de favoriser la coordination entre les actions des agents, laquelle est spontanément sujette à divers types de « défaillances ». Elles visent à atténuer les conflits inhérents à des agents aux intérêts foncièrement divergents ou cherchent seulement à polariser les anticipations des agents relatives à leur environnement commun. Elles peuvent revêtir une forme purement conceptuelle et n'exister que par les représentations que s'en font les agents ou s'incarner sous des formes organiques et apparaître alors comme des agents supplémentaires du système. Elles structurent à un niveau très général le rôle social affecté aux agents, les déterminants de choix qu'ils adoptent ou les procédures de décision qu'ils mettent en œuvre, ce qui confère à ces agents une « rationalité située ».

B. Walliser « La science économique », in J.M. Berthelot (dir.), **Epistémologie des sciences sociales**, PUF, Coll. Premier cycle, 2001 (p. 122)

IV. Autres documents pour alimenter la réflexion

« Au cœur de la production de richesses, les entreprises sont un lieu d'échange et de socialisation pour les individus. Plutôt que d'entreprises, les sociologues et les économistes préfèrent parler d'organisations. Cette nuance traduit un déplacement. Alors que l'entreprise renvoie au registre de l'initiative individuelle, l'organisation inclut un ensemble complexe d'activités sociales. Formellement, les organisations sont un mode de coordination intermédiaire entre le principe hiérarchique incarné par l'Etat et l'individualisme marchand. Comme l'Etat, elles constituent des ensembles structurés selon des règles formelles. Mais elles sont aussi, comme les acteurs marchands, des centres autonomes de décision. »

F. Cusin et D. Benamouzig : **Economie et sociologie**, PUF, Coll. Quadrige, 2004 (p. 246)

« Les organisations se composent d'individus qui coordonnent leur action en vue d'objectifs communs ou individuels. Une organisation adhérente regroupe des individus dont les intérêts individuels garantissent en permanence une coopération volontaire. Les organisations contractuelles, elles, ont recours à l'intervention d'une tierce partie pour faire respecter les accords internes et externes à l'organisation. Du fait qu'elles disposent d'instruments supplémentaires pour encourager la coopération, les organisations contractuelles sont plus puissantes que les organisations adhérentes »

D. C. North, J.J. Wallis, B.R. Weingast, **Violence et ordre sociaux**, Gallimard, 2010, p. 394

« Pour importantes qu'elles soient, la structure et les règles formelles d'une organisation ne constituent jamais qu'une description très approximative de son fonctionnement réel : le

travail réel s'écarte du travail prescrit, les lignes hiérarchiques sont court-circuitées et contournées, les processus de décision ne suivent que très partiellement les schémas théoriques et les filières réelles de résolution de problèmes prennent des configurations inattendues et surprenantes qui ne respectent ni les limites formelles d'une organisation, ni la répartition de prérogatives opérées par l'organigramme et les manuels de « bons management ».

Erhard Friedberg, « Les quatre dimensions de l'action organisée », **Revue Française de Sociologie**, vol. XXXIII, 1992, pp. 534-535

« L'univers complexe des rapports humains et de l'interaction sociale est toujours potentiellement instable et conflictuel. La dimension organisationnelle de cet univers n'est rien d'autre que l'ensemble des mécanismes empiriques par lesquels il est stabilisé et qui permettent de construire la coopération et la coordination indispensable entre les initiatives, les actions et les conduites des différents participants. La façon dont s'opère cette construction et dont s'obtient cette coopération n'est pas identique d'une organisation à l'autre, d'un contexte d'action à un autre. Mais la construction de cette coopération constitue bien le problème central et fondamental que doit résoudre toute organisation comme toute entreprise collective. »

E. Friedberg (1993), **Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée**, Seuil, Coll. Sociologie (p.10)

[Les processus d'organisation sont des processus] *« par lesquels sont façonnés, stabilisés, coordonnés les comportements et les interactions stratégiques d'un certain nombre d'acteurs dont l'interdépendance rend la coopération indispensable, mais qui gardent tous un degré d'autonomie et continuent, pour toute sorte de raisons, à poursuivre des intérêts divergents. »*

E. Friedberg (1993), **Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée**, Seuil, Coll. Sociologie (pp.11-12)

« Il n'y a pas d'action collective un tant soit peu durable qui ne produise un minimum d'organisation et qui ne génère à terme un noyau organisationnel plus ou moins formalisé, autour duquel « s'organisera » la mobilisation et pourront s'agréger les intérêts. Une organisation économique et productive, quand à elle, est irréductible à son ordre formel et ne correspond jamais à l'ordre figé que la lecture de l'organigramme pourrait suggérer. Ses membres sont en concurrence les uns avec les autres autour de la fourniture de solutions aux problèmes que pose son fonctionnement satisfaisant. Ils sont donc liés les uns aux autres par de multiples rapports d'échange et de négociation qui ne sont réglés que partiellement. Une telle organisation, quoi qu'on en dise, ne renvoie donc jamais à l'instrumentalité d'un ordre rationnel et au règne des moyens. Et si a priori la contrainte et l'exercice de relations d'autorité et de pouvoir y tiennent une grande place, l'engagement personnel, les liens affectifs, voire un esprit de sacrifice, n'en existent pas moins et contribuent toujours à son fonctionnement satisfaisant »

E. Friedberg (1993), **Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée**, Seuil, Coll. Sociologie (pp.13-14)

« Dans le modèle classique, rappelons-le, l'organisation est vue comme un tout unifié et cohérent, entièrement structuré par des buts prédéterminés et fixés une fois pour toutes au service desquels elle se trouve et par rapport auxquels elle est en quelque sorte totalement transparente. C'est une machine dont les différents rouages sont parfaitement agencés les uns par rapport aux autres et obéissent tous à une rationalité unique. Dans une vision purement instrumentale, son intégration est considérée comme assurée par ses buts, qui incarnent la légitimité et la rationalité et obtiennent donc sans difficulté, la soumission de tous.

A l'arrivée, ce problème est au contraire au cœur de la réflexion sur le fait organisationnel. Car entre-temps, on a pu assister à la relativisation et à l'éclatement de la notion même d'organisation, qui est vue maintenant comme un ensemble dans lequel s'oppose et s'affronte une multiplicité de rationalités dont la convergence n'a rien de spontanée, mais est le résultat de la construction d'un ordre. L'organisation, dans cette perspective, n'est devenue rien d'autre qu'une arène politique ou un marché sur lequel s'échangent des comportements et se poursuivent des stratégies de pouvoir particulières, et dont les caractéristiques (buts, structures, règles du jeu, « culture ») sont, à leur tour, le simple produit de ces échanges et de ces confrontations. L'analogie qui convient le mieux est celle d'une micro-société dont l'ordre est une construction sociale et est donc irréductiblement lié aux interactions et processus sociaux d'échange entre ses membres ».

E. Friedberg (1993), **Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée**, Seuil, Coll. Sociologie (pp.55-56)

« Nous surévaluons beaucoup trop la rationalité du fonctionnement des organisations. Ceci nous conduit, d'une part, à admirer inconsidérément leur efficacité ou, au moins, à croire qu'elle va de soi et, d'autre part, à manifester des craintes tout à fait exagérée devant la menace d'oppression qu'elles feraient peser sur les hommes. Les comparaisons qui nous viennent à l'esprit sont de type mécanique. Organisation évoque avant tout un ensemble de rouages compliqués, mais parfaitement agencés. Cette horlogerie semble admirable tant qu'on l'examine seulement sous l'angle du résultat à obtenir : le produit qui tombe au bout de la chaîne. Elle change en revanche radicalement de signification si on découvre que ces rouages sont constitués par des hommes. Elle devient alors le cauchemar des « temps modernes ».

Malgré certains efforts de visionnaires acharnés à réaliser leurs rêves technocratiques, la réalité n'a jamais approché même de très loin cette fiction. Toutes les analyses un peu poussées de la vie réelle d'une organisation ont révélé à quel point les comportements humains pouvaient y demeurer complexes et combien ils échappaient au modèle simpliste d'une coordination mécaniste ou d'un déterminisme simple. »

M. Crozier et E. Friedberg (1977), **L'acteur et le système**, Seuil, Coll. Sociologie politique, (p. 35)

« Il ne faut donc pas penser le phénomène « organisation » en termes d'une dichotomie qui distinguerait des situations où il y aurait organisation et d'autres où il n'y en aurait pas. Des deux côtés de cette dichotomie imaginaire, il y a la même ambiguïté générale des contextes

d'action, le même caractère aléatoire et arbitraire des liens moyens/fins, la même omniprésence des phénomènes de « découplage », la même impossibilité de délimiter a priori le champ pertinent, le même caractère ambivalent et mixte des règles formelles et informelles qui assurent l'intégration et la coordination des comportements : ni contrat pur, ni contrainte pure, celles-ci relèvent e ces deux registres inséparables et solidaires à la fois »

Erhard Friedberg, « Les quatre dimensions de l'action organisée », **Revue Française de Sociologie**, vol. XXXIII, 1992, p. 539

« On voit bien qu'il n'est plus possible de singulariser l'organisation par le caractère conscient et intentionnel de ses régulations, par opposition au caractère inintentionnel de la régulation d'un marché. Tout système d'action est là aussi le fruit d'un ensemble où l'une des dimensions peut certes prédominer mais où les autres ne disparaissent jamais complètement. Par exemple, un marché peut bien dans un premier temps apparaître comme le résultat inintentionnel de la confrontation d'un certain nombre de producteurs autour de la conquête du client. Mais aucun marché (sauf à retourner à l'hypothèse d'un espace social non structuré) n'est dépourvu d'« organisation » au sens de régularités induites de comportements à travers une structure de pouvoir et les règles qu'elle génère. Et cette « organisation » ne peut être conceptualisée comme entièrement inintentionnelle. »

Erhard Friedberg, « Les quatre dimensions de l'action organisée », **Revue Française de Sociologie**, vol. XXXIII, 1992, p. 543

« L'univers complexe des rapports humains et de l'interaction sociale est toujours potentiellement instable et conflictuel. La dimension organisationnelle de cet univers n'est rien d'autre que l'ensemble des mécanismes empiriques par lesquels il est stabilisé et qui permettent de construire la coopération et la coordination indispensable entre les initiatives, les actions et les conduites des différents participants. La façon dont s'opère cette construction et dont s'obtient cette coopération n'est pas identique d'une organisation à l'autre, d'un contexte d'action à un autre. Mais la construction de cette coopération constitue bien le problème central et fondamental que doit résoudre toute organisation comme toute entreprise collective. »

E. Friedberg (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Seuil, Coll. Sociologie (p.10)

[Les processus d'organisation sont des processus] *« par lesquels sont façonnés, stabilisés, coordonnés les comportements et les interactions stratégiques d'un certain nombre d'acteurs dont l'interdépendance rend la coopération indispensable, mais qui gardent tous un degré d'autonomie et continuent, pour toute sorte de raisons, à poursuivre des intérêts divergents. »*

E. Friedberg (1993), **Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée**, Seuil, Coll. Sociologie (pp.11-12)

« Il n'y a pas d'action collective un tant soit peu durable qui ne produise un minimum d'organisation et qui ne génère à terme un noyau organisationnel plus ou moins formalisé, autour duquel « s'organisera » la mobilisation et pourront s'agréger les intérêts. Une

organisation économique et productive, quand à elle, est irréductible à son ordre formel et ne correspond jamais à l'ordre figé que la lecture de l'organigramme pourrait suggérer. Ses membres sont en concurrence les uns avec les autres autour de la fourniture de solutions aux problèmes que pose son fonctionnement satisfaisant. Ils sont donc liés les uns aux autres par de multiples rapports d'échange et de négociation qui ne sont réglés que partiellement. Une telle organisation, quoi qu'on en dise, ne renvoie donc jamais à l'instrumentalité d'un ordre rationnel et au règne des moyens. Et si a priori la contrainte et l'exercice de relations d'autorité et de pouvoir y tiennent une grande place, l'engagement personnel, les liens affectifs, voire un esprit de sacrifice, n'en existent pas moins et contribuent toujours à son fonctionnement satisfaisant »

E. Friedberg (1993), **Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée**, Seuil, Coll. Sociologie (pp.13-14)

« Dans le modèle classique, rappelons-le, l'organisation est vue comme un tout unifié et cohérent, entièrement structuré par des buts prédéterminés et fixés une fois pour toutes au service desquels elle se trouve et par rapport auxquels elle est en quelque sorte totalement transparente. C'est une machine dont les différents rouages sont parfaitement agencés les uns par rapport aux autres et obéissent tous à une rationalité unique. Dans une vision purement instrumentale, son intégration est considérée comme assurée par ses buts, qui incarnent la légitimité et la rationalité et obtiennent donc sans difficulté, la soumission de tous.

A l'arrivée, ce problème est au contraire au cœur de la réflexion sur le fait organisationnel. Car entre-temps, on a pu assister à la relativisation et à l'éclatement de la notion même d'organisation, qui est vue maintenant comme un ensemble dans lequel s'oppose et s'affronte une multiplicité de rationalités dont la convergence n'a rien de spontanée, mais est le résultat de la construction d'un ordre. L'organisation, dans cette perspective, n'est devenue rien d'autre qu'une arène politique ou un marché sur lequel s'échangent des comportements et se poursuivent des stratégies de pouvoir particulières, et dont les caractéristiques (buts, structures, règles du jeu, « culture ») sont, à leur tour, le simple produit de ces échanges et de ces confrontations. L'analogie qui convient le mieux est celle d'une micro-société dont l'ordre est une construction sociale et est donc irréductiblement lié aux interactions et processus sociaux d'échange entre ses membres ».

E. Friedberg (1993), **Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée**, Seuil, Coll. Sociologie (pp.55-56)

« Nous surévaluons beaucoup trop la rationalité du fonctionnement des organisations. Ceci nous conduit, d'une part, à admirer inconsidérément leur efficacité ou, au moins, à croire qu'elle va de soi et, d'autre part, à manifester des craintes tout à fait exagérée devant la menace d'oppression qu'elles feraient peser sur les hommes. Les comparaisons qui nous viennent à l'esprit sont de type mécanique. Organisation évoque avant tout un ensemble de rouages compliqués, mais parfaitement agencés. Cette horlogerie semble admirable tant qu'on l'examine seulement sous l'angle du résultat à obtenir : le produit qui tombe au bout de la chaîne. Elle change en revanche radicalement de signification si on découvre que ces

rouages sont constitués par des hommes. Elle devient alors le cauchemar des « temps modernes ».

Malgré certains efforts de visionnaires acharnés à réaliser leurs rêves technocratiques, la réalité n'a jamais approché même de très loin cette fiction. Toutes les analyses un peu poussées de la vie réelle d'une organisation ont révélé à quel point les comportements humains pouvaient y demeurer complexes et combien ils échappaient au modèle simpliste d'une coordination mécaniste ou d'un déterminisme simple. »

M. Crozier et E. Friedberg (1977), **L'acteur et le système**, Seuil, Coll. Sociologie politique, (p. 35)

« Certains auteurs assimilent parfois institution et organisation. Or cette assimilation est abusive puisqu'une organisation s'insère dans l'ordre constitutionnel et le réseau des institutions et met en œuvre un principe de pouvoir et de contrôle sur un ensemble d'activités opérant au sein d'un espace délimité. Autant de propriétés qui distinguent l'organisation »

R. Boyer (2003), « Les institutions dans la théorie de la régulation », **Cahiers d'économie politique**, n° 44, 2003/1, (p. 93)

« Il se passe rarement de jour sans que l'on fasse un achat sur un marché, que ce soit de l'essence à la station-service, un sandwich à la cafétéria ou le journal au coin de la rue. Les prix d'achat de ces différents biens ne varient que de façon discontinue ; la situation qui constitue l'exception à la règle est celle dite d'inflation galopante qui est justement considérée comme un cas anormal, pathologique. Le seul cas, con sidéré comme normal, où il y ait fluctuation très fréquente des prix est celui des bourses de valeurs mobilières, ou de marchandises. A bien y réfléchir, il est assez paradoxal que ce cas tout à fait particulier ait été pris comme représentation privilégiée, comme modèle de fonctionnement de l'économie de marché.

Mais un paradoxe parallèle est également frappant ; la plus grande partie de nos activités se déroule dans des organisations telles que des firmes privées ou publiques (IBM, le Crédit Lyonnais, Renault ou Peugeot), des administrations diverses (hôpitaux, ministères, universités, mairies), organisations non marchandes (syndicats, associations) ; chacun assume alors les responsabilités qui lui ont été confiées, répondant (plus ou moins volontiers) aux demandes de son supérieur d'effectuer de nouvelles tâches, dirigeant éventuellement le travail de ses subordonnés ; le contact avec l'économie marchande peut être limité à l'encaissement de son traitement en fin de mois (contact limité, mais évidemment fondamental) ; cette relation marchande a été prévue par contrat négocié au départ et révisé de façon au mieux périodique »

G. Abraham-Frois (1996), **Economie politique**, Economica, 6^{ème} édition, (p. 404)

« Marché et organisation sont largement substituables et le déplacement de l'un par l'autre, le déplacement des frontières, est très fréquent. Le marché remplace l'organisation quand une entreprise licencie ses femmes de ménage et fait appel à un spécialiste de nettoyage de bureaux. A l'inverse, une organisation remplace un marché quand on embauche un comptable à temps plein au lieu de faire appel à un cabinet spécialisé extérieur.

Parentés et dissemblances doivent être précisées (...) En ce qui concerne le fonctionnement, le marché et l'organisation ont évidemment un trait commun ; dans l'un et l'autre cas, il s'agit d'une mode d'allocation des ressources et de coordination des activités économiques au travers d'une combinaison de décisions individuelles. Mais l'opposition évidente et claire, est fondée sur le couple prix-règles. Dans le cas du « marché », l'allocation des ressources et la coordination des activités sont réalisés au moyen de prix, le rôle des règles étant (non pas exclu) mais secondaire, alors que dans le cas de l' « organisation », c'est le rôle des règles qui est essentiel, celui des prix étant là encore, non pas exclu, mais secondaire »

G. Abraham-Frois (1996), **Economie politique**, Economica, 6^{ème} édition, (p. 406)

« Un marché est un ensemble d'individus dont l'objectif est l'échange de biens et services. Une organisation est, pour l'économiste un groupe d'individus dont l'objectif est la production de biens et services. Ce second point de différenciation doit être à son tour analysé avec précision car il concerne deux problèmes articulés, mais distincts ; il s'agit d'une part de l'opposition échange-production, mais il s'agit aussi de l'opposition ensemble-groupe d'individus. Ceci concerne le problème de la coordination, qui est relativement intentionnelle dans une organisation (qui constitue un groupe), alors qu'elle est inintentionnelle sur un marché (où se rencontrent des individus qui constituent un simple ensemble de co-contractants). La firme a la personnalité morale, elle prend des décisions périodiquement ; ce n'est pas le cas du marché »

G. Abraham-Frois (1996), **Economie politique**, Economica, 6^{ème} édition, (pp. 406-407)

Définition et frontières de la firme dans les théories contractualistes

	Définition de la firme			Frontières de la firme
	Nature	Composants	Mécanismes de coordination	Détermination des frontières
Théorie des coûts de transaction	Une structure de gouvernance hiérarchique	Une collection d'actifs non humains et d'actifs humains spécifiques	Autorité et incitations	Degré de spécificité des actifs
Théorie des droits de propriété	Un ensemble de droits de propriété	Une collection d'actifs non humains	Incitations liées à la propriété des actifs non humains	Incitations à l'investissement fonction de la structure des droits de propriété
Théorie de la firme comme système incitatif	Un système incitatif	Une collection d'actifs non humains et d'actifs humains	Combinaison d'instruments incitatifs	Mesure de l'output
Théorie de l'agence	Un nœud de contrat	Non pertinent	Contrats incitatifs	Non pertinent

Source : Bernard Baudry et Benjamin Dubrion : *La complémentarité des théories contractualistes de la firme : complémentarité et substituabilité ?* in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion (dirs) : **Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire**, La Découverte, Coll. Recherches, 2009 (p. 49)

« Les problèmes de gouvernement d'entreprise sont liés à la séparation entre la propriété et le pouvoir décisionnel dans les grandes entreprises. La possibilité de réaliser d'importantes économies d'échelle dans certains secteurs d'activité conduit à la fois à une augmentation de la taille des firmes et à besoin de capital qu'aucun actionnaire individuel ne peut à lui seul satisfaire. La gestion de ces grandes entreprises est alors confiée à des dirigeants salariés, disposant de compétences techniques et managériales spécifiques.

En l'absence de mécanismes de régulation, la séparation de la propriété et du pouvoir laisse aux dirigeants une grande latitude discrétionnaire pour poursuivre leurs objectifs spécifiques indépendamment de ceux de l'entreprise en tant que telle.

Pour répondre aux dérives éventuelles de l'entreprise managériale, deux modèles de gouvernement d'entreprise, susceptibles d'encadrer et de contrôler l'action des dirigeants sont traditionnellement identifiés. Il s'agit du modèle de type shareholder (contrôle dit « externe » exercé par les actionnaires), d'une part, et du modèle stakeholder (contrôle dit « interne » exercé par les différentes parties prenantes à l'entreprise : banque, industrie, salariés, institutions publiques), d'autre part »

D. Plihon, J.P. Ponssard, Ph. Zarlowski : « Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise ? Une hypothèse de double convergence », **Revue d'économie financière**, 2002, pp. 36-37

« La plupart des travaux récents sur les institutions et la croissance économique insistent sur l'importance d'un groupe particulier d'institutions, à savoir celles qui protègent les droits de propriété et qui garantissent l'exécution des contrats. On pourrait les appeler institutions créatrices de marchés, puisqu'en leur absence, les marchés n'existent pas ou fonctionnent très mal. Mais le développement économique à long terme exige plus qu'une simple stimulation de l'investissement et de l'esprit d'entreprise. Il faut aussi mettre en place trois autres types d'institutions pour soutenir la dynamique de croissance, renforcer la capacité de résistance aux chocs et faciliter une répartition des charges socialement acceptable en cas de chocs.

On pourrait parler d'institutions :

- de réglementation des marchés, qui s'occupent des effets externes, des économies d'échelle et des informations imparfaites. Ce sont, par exemple, les organismes de réglementation des télécommunications, des transports et des services financiers.
- de stabilisation des marchés, qui garantissent une inflation faible, réduisent au minimum l'instabilité macroéconomique et évitent les crises financières. Ce sont, par exemple, les banques centrales, les régimes de change et les règles budgétaires.
- de légitimation des marchés, qui fournissent une protection et une assurance sociales, organisent la redistribution et gèrent les conflits. Ce sont, par exemple, les systèmes de retraite, les dispositifs d'assurance chômage et autres fonds sociaux ».

Dani Rodrik et Arvind Subramanian, *La primauté des institutions*, **Finances & Développement**, Juin 2003 (p. 32)

« Le marché est susceptible de mieux fonctionner lorsque des institutions (sociales et politiques) renforcent la légitimité des rapports de marché. Ces institutions génèrent et reproduisent la confiance soit au moyen d'interactions personnelles (la famille, la parenté, la communauté locale), soit de manière impersonnelle, à travers l'existence de sanctions juridiques efficaces contre ceux qui violent les contrats (institutions étatiques). Ces formes institutionnelles sont essentielles dans un contexte où les informations font défaut et où les risques de dupes et de fraudes sont grands. En effet, sans elle, beaucoup de contrats et d'échanges de ressources favorables aux contractants et, plus généralement à la collectivité, (développement économique) ne se réaliseraient pas ou pas autant que possible. A l'inverse, si les éléments non contractuels du contrat sont efficaces, si les relations extra-économiques génèrent de la confiance et si les institutions impersonnelles garantissent l'efficacité des contrats, le marché peut mieux fonctionner »

C. Triglia (2002), **Sociologie économique**, Coll. U, Armand Colin (p. 121)

« Par définition, les marchés impliquent des échanges, de multiples acheteurs et vendeurs, et donc un certain degré de concurrence. Un marché est une institution dans laquelle un nombre significatif de marchandises, raisonnablement bien définies, sont régulièrement échangées. Les échanges eux-mêmes entraînent des droits de propriété et prennent place dans un cadre juridique. Les marchés possèdent ainsi des règles légales et des structures qui encadrent les transactions et les négociations. Les marchés, en bref, organisent et institutionnalisent les échanges »

Geoffrey M. Hodgson, « *Qu'est-ce qu'une firme ?* », in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion (dirs), **Analyses et transformations de la firme**, La Découverte, Coll. Recherches, 2009, p. 27

« L'examen approfondi des contrats a donc conduit à identifier certaines des limites de cette notion. On s'est donc penché sur les raisons de l'existence et les propriétés d'autres mécanismes. Trois catégories d'entre eux ont particulièrement intéressé les économistes :

— Les organisations qui sont des unités économiques de coordination ayant des frontières identifiables et fonctionnant de façon continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres de l'organisation;

— les conventions qui sont des normes de comportement ou des systèmes de référence propres à une communauté et auxquelles les individus se réfèrent pour se coordonner;

— les institutions qui sont des instances sur lesquelles les individus n'ont pas de prise directe et qui édictent des règles ou administrent des dispositifs au sein desquels les individus se coordonnent »

Eric Brousseau (1995), « *De la science du marché à l'analyse économique des formes de coordination* », **Les Cahiers Français**, n° 272

« Porté par les grands patrons français et bien relayé par les différents strates de responsables de grandes entreprises, s'est imposé un discours volontaire et cohérent sur les nécessités de changement, dans cet espace particulier de l'interaction et des modes de coopération entre les grandes activités de l'entreprise.

Le fondement de ce discours est bien simple, quasi manichéen : il faut rompre avec le passé, celui d'entreprises cloisonnées, bureaucratisées, lourdement hiérarchisées, sans cohésion interne, et constituant de véritables champs de manœuvre où s'affrontent des clans professionnels, des classes.

Il faut produire une nouvelle entreprise, qui se caractérise par l'interaction, la communicabilité, la solidarité, la coopération, l'intégration, la flexibilité. Plus que l'attaque d'un système (taylorien ou fordien), il faut voir là une nette remise en cause de spécificités nationales, puisant notamment dans notre système d'éducation, de formation, de recrutement et dans nos codes sociaux »

Danielle Linhart, **La modernisation des entreprises**, La Découverte, Coll. Repères, 2010, pp. 22-23

« Les acteurs sociaux ne sont pas donnés par la nature, que ce soit par le sexe, l'âge, la classe ou la race et le voisinage. Ils se constituent dans la mesure où ils entreprennent une action collective. Ils existent dans la mesure où ils sont une source autonome de régulation. Comment s'établit une régulation commune ou comment plusieurs régulations d'origine différente entrent-elles en conflit ou se composent-elles ? Le paradigme qui permet de le comprendre est moins celui du marché que de l'entreprise, moins celui de l'agrégation des décisions individuelles que celui de la négociation, du contrat et du conflit »

Jean-Daniel Reynaud, **Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale**, Armand Colin, Coll. U, 1997, Préface à la 2^{ème} édition, 1993 (p. XVIII)

Lorsqu'on cherche à singulariser l'organisation comme dispositif social particulier pour l'opposer à d'autres formes plus diffuses d'action collective, on met généralement l'accent sur le caractère intentionnel, explicite et codifié de son ordre et des structures, rôles, procédures et buts sur lesquels il repose.(...) D'un côté, le monde de l'organisation formalisée signifiant mise sous contrôle et soumission, capitalisation du savoir, transparence et prévisibilité,

structuration et non concurrence, toutes caractéristiques qui, dans une vision fonctionnaliste, «expliquent» l'essor et la multiplication des organisations. De l'autre, le monde du «marché», de «l'action collective» ou du «mouvement social», c'est-à-dire de la concurrence, du surgissement, du devenir, de l'interaction non structurée, désordonnée et aléatoire, de la fluidité, de l'égalité et de l'absence de hiérarchie.

Il me semble qu'une telle partition, pour fréquente et persistante qu'elle soit, est fondée sur une double erreur. D'un côté elle sous-estime le caractère structuré et «organisé» des champs d'action plus diffus, et de l'autre elle surestime de façon plus ou moins explicite à la fois le caractère structurant et le caractère discriminant de la formalisation des organisations. Or, sans bien entendu vouloir en nier l'importance, rappelons une fois de plus que celle-ci n'est au mieux qu'une partie de la régulation d'un champ et que d'autre part elle n'existe pas seulement dans les organisations, mais constitue en fait une caractéristique, plus ou moins forte et plus ou moins importante selon les cas, de tout champ d'action ».

Erhard Friedberg, « *Les quatre dimensions de l'action organisée* », **Revue française de sociologie**, 1992, n° 33-4, (pp. 531-532)

« Il ne faut donc pas penser le phénomène « organisation » en termes d'une dichotomie qui distinguerait des situations où il y aurait organisation et d'autres où il n'y en aurait pas. Des deux côtés de cette dichotomie imaginaire, il y a la même ambiguïté générale des contextes d'action, le même caractère aléatoire et arbitraire des liens moyens/fins, la même omniprésence des phénomènes de « découplage », la même impossibilité de délimiter a priori le champ pertinent, le même caractère ambivalent et mixte des règles formelles et informelles qui assurent l'intégration et la coordination des comportements : ni contrat pur, ni contrainte pure, celles-ci relèvent e ces deux registres inséparables et solidaires à la fois »

Erhard Friedberg, « *Les quatre dimensions de l'action organisée* », **Revue française de sociologie**, 1992, n° 33-4, (p. 539)

« On voit bien qu'il n'est plus possible de singulariser l'organisation par le caractère conscient et intentionnel de ses régulations, par opposition au caractère inintentionnel de la régulation d'un marché. Tout système d'action est là aussi le fruit d'un ensemble où l'une des dimensions peut certes prédominer mais où les autres ne disparaissent jamais complètement. Par exemple, un marché peut bien dans un premier temps apparaître comme le résultat inintentionnel de la confrontation d'un certain nombre de producteurs autour de la conquête du client. Mais aucun marché (sauf à retourner à l'hypothèse d'un espace social non structuré) n'est dépourvu d'«organisation» au sens de régularités induites de comportements à travers une structure de pouvoir et les règles qu'elle génère. Et cette « organisation » ne peut être conceptualisée comme entièrement inintentionnelle. »

Erhard Friedberg, « *Les quatre dimensions de l'action organisée* », **Revue française de sociologie**, 1992, n° 33-4, (p. 543)

« Les règles sont donc toujours profondément ambivalentes : correspondant à des contraintes, elles cristallisent et reflètent aussi toujours un minimum de collusion en faveur de la stabilité de la relation de marchandage et autour du compromis auquel celle-ci a donné naissance. Et les acteurs expriment très bien cette ambivalence par des comportements eux aussi ambivalents, qui sont tantôt des tentatives d'évasion (on cherche à contourner la règle) et tantôt un repli défensif (on utilise la règle comme protection contre des tentatives d'influence d'autrui), ce qui revient à chercher non à contourner la règle, mais au contraire à combattre les tentatives de contournement de ceux à qui on veut imposer le respect des règles.

C'est l'avantage de la conceptualisation de l'interaction sociale comme un processus de négociation. Les règles sont le fruit d'une négociation à travers laquelle sont échangés les comportements dont les uns et les autres ont besoin pour poursuivre ou réaliser leurs entreprises. Cette négociation ne doit

pas être formalisée ou explicitée. Toute séquence d'interaction peut à cet égard s'analyser comme une négociation ou, si on veut, comme la mise à l'épreuve séquentielle d'un rapport de force. Les règles sont donc la conclusion toujours provisoire, précaire et problématique d'une épreuve de force. Pour les parties prenantes, elles correspondent à un compromis qui met en forme une obligation réciproque. Qu'il soit implicite ou explicite, ce compromis est un échange entre des intérêts, une capacité d'anticipation et une obligation mutuelle contractée. Qu'il y ait adhésion ou non à ces règles ne change rien. Aussi longtemps que les deux partenaires sont incapables de modifier le rapport de force qui sous-tend cette conclusion, celle-ci sera respectée. Et la conclusion de l'échange n'est pas vraiment séparable de la règle, pas plus que le marchandage ne l'est de la régulation ».

Erhard Friedberg, « *Les quatre dimensions de l'action organisée* », **Revue française de sociologie**, 1992, n° 33-4, (p. 543)