

ÉLÉMENTS DE PRATIQUE POUR L'ANALYSE DES INSTITUTIONS

PAR

Lionel CHATY

IDRH, Conseil en Organisation

*“Le seul moyen d’accéder à la science,
c’est de rencontrer un problème,
d’être frappé par sa beauté,
d’en tomber amoureux,
de lui faire des enfants,
de fonder une famille de problèmes”.*

Karl Popper

En soi, l’analyse des institutions n’est pas une méthode. Elle correspond plus à une approche guidée par un objet de recherche, un terrain d’observation et l’usage d’outils théoriques et méthodologiques existants. Ainsi, analyser une ou des institutions conduit à mobiliser différentes méthodes (entretiens, observation, analyse statistique, comparaison...) qui, par leur combinaison, serviront de support à une démonstration raisonnée. Dès lors, loin de nous l’ambition de présenter un état théorique, voire de faire un bilan de ce que peut recouvrir l’analyse institutionnelle. D’innombrables conseils de sources diverses ont été prodigués aux étudiants, aux chercheurs et à tous ceux qui se donnent pour tâche de comprendre et de retranscrire la “réalité” d’une institution — ou, plus précisément, d’en proposer une interprétation. Ce texte s’organisera donc plutôt autour de questions nées de notre propre pratique d’analyse des institutions¹.

1. Nos travaux relatifs à l’analyse des institutions ont la particularité d’avoir été organisés et produits à partir de différentes positions que nous avons occupées successivement

L'on sait également les difficultés (matérielles et méthodologiques) auxquelles on s'affronte lorsqu'on est au pied du mur d'une institution : la définition positiviste de la science et ses préceptes pour le positionnement de celui qui analyse sont parfois de peu d'utilité. Toutefois, souvent, ils servent à rassurer, à éclairer tel ou tel aspect de la recherche, ou constituent une balise lorsque la complexité institutionnelle demande des repères tangibles.

Il n'en reste pas moins que — quelles que soient les préoccupations ou la position institutionnelle de l'analyste — l'ensemble de la démarche d'analyse institutionnelle s'apparente souvent à un "bricolage" fait de théories et de leçons d'expériences personnelles, ces deux dimensions constituant les éléments structurants de tout travail.

En raison de ces constats, évidents pour tous ceux qui se sont engagés dans des travaux de recherche, nous aboutissons à une difficulté majeure : peut-on prodiguer des conseils méthodologiques par écrit, qui ne pourront prendre sens que dans des situations d'observation spécifiques, et donc devenir au moins partiellement inopérants ?² A ce titre, la situation du directeur de recherche est mieux adaptée par certains aspects : proximité de l'objet, échanges réguliers oraux et écrits avec le chercheur, accompagnement de l'évolution de la problématique, traitement des difficultés concrètes rencontrées (ouvrir les portes des interlocuteurs considérés comme essentiels, traitement statistique ou non, élaboration d'un guide d'entretien...).

Dès lors, une question s'impose : quelle peut être l'utilité ou la portée d'un texte consacré à la méthode ?

On peut apporter deux types de réponses à cette interrogation :

* En premier lieu, un texte méthodologique peut revêtir, au-delà des limites posées plus haut, un intérêt pédagogique. Pour reprendre l'image de la balise, des conseils méthodologiques peuvent constituer des repères pour accompagner un chercheur dans des moments difficiles. Ils ont véritablement servi lorsqu'ils peuvent être intégrés en "toile de fond" et mobilisés de manière circonstanciée — lorsqu'un interlocuteur s'enquiert de l'arsenal méthodologique par exemple. Ces conseils relèvent ainsi de la boîte à outils, ou de la grille de lecture, celle avec laquelle tout chercheur doit aborder un terrain : que faut-il observer ? comment ? en respectant quel ordre ? en adoptant quel regard sur ses propres pratiques, et mieux, sa propre position ?

(suite note 1) (chercheur universitaire, chercheur répondant à des commandes et impliqué dans des groupes "pluridisciplinaires", consultant en organisation). Nous tenons à remercier Yannick Barthe et Nicolas Pette pour leur relecture et leurs commentaires.

2. Question posée dans l'introduction de l'ouvrage de Champagne (P.), Lenoir (R.), Merlié (D.), Pinto (L.), *Initiation à la pratique sociologique*, Paris, Dumod, 1990.

* la seconde réponse est la suivante : l'intérêt d'un texte qui traite de méthodologie est de questionner l'intérêt des conseils méthodologiques. Car, il est certes bon de donner du sens à ce qui pourrait apparaître — à défaut de grille de lecture — comme un point de détail, de ne pas sous-estimer certains aspects *a priori* secondaires, de comprendre ce qui, dans sa propre position, agit sur les conclusions de la recherche... Bref, de maîtriser l'arsenal des outils constituant ce que l'on peut convenir d'appeler un certain "savoir-faire". Cependant, à chaque situation d'observation correspondent des contraintes méthodologiques différentes. Dans le pire des cas, un respect strict des préceptes méthodologiques sans interprétation ou adaptation à un contexte donné peut conduire à ériger en dogme ce qui ne devrait être qu'un support souple de travail. Le produit de la recherche ne sera qu'une tentative de mise en application d'une grille de lecture et l'objet analysé un simple support — voire une justification de cette grille de lecture (nous n'irons pas plus loin dans ce sens puisque la question ultime de ce raisonnement interroge le statut même de la science). Dès lors, il importe de poser comme principe qu'à chaque institution observée correspond un matériau ou une boîte à outil spécifique.

De ces deux réponses, nous tirons une conclusion à "mi-chemin" : la boîte à outil méthodologique (1) est nécessaire mais elle ne peut être considérée comme pertinente que dans la relation qui l'unit à la position de l'analyste (2), à l'objet de sa recherche (3) et à son terrain empirique (4). C'est la cohérence de ces éléments qui permet de considérer un travail comme étant digne d'intérêt, comme enrichissant le stock des connaissances sociales et scientifiques. Ainsi, les préceptes des dispositifs de recherche traditionnels (neutralité de l'observation, recul vis-à-vis de l'objet étudié, objectivation de la situation, rupture épistémologique) ne sont que très rarement respectés dans leur cohérence avec la position du chercheur, l'objet de la recherche et le terrain d'analyse. Ils n'ont, dans l'absolu, qu'un très faible intérêt — même s'ils restent, nous le répétons, importants en tant que balise — puisqu'ils n'intègrent pas l'ensemble extrêmement vaste des multiples positions occupées successivement par l'observateur, ni l'extrême complexité de l'objet et du terrain étudiés. Au fond, lorsque l'on confronte des études sociologiques exemplaires, pour lesquelles on peut voir des différences de méthodes ou d'objets de recherche, elles accusent souvent des différences de points de vue liés à des partis pris théoriques, des terrains d'étude, et à l'ensemble des éléments (sociaux, institutionnels, de trajectoire...) constituant la position de l'observateur ; ces dimensions étant bien évidemment évolutives.

Pour illustrer ces propos, on peut envisager par exemple deux postures distinctes de traitement d'un entretien :

Dans le premier cas, un sociologue peut poser comme principe pour une enquête par entretien, de gommer la "violence symbolique" liée à la situation de l'entretien et aux positions sociales différentielles de l'agent interviewé et

du sociologue³. Cette posture induira que les questions aillent “dans le sens” de l’enquêté, refusant de lui faire violence ou refusant de renforcer sa position de dominé⁴ face à l’enquêteur ou au monde qu’il représente (par l’intermédiaire de son “capital culturel”). Dans le prolongement de cette démarche, c’est au sociologue, au cours de son analyse, de décrypter l’entretien, de faire émerger ce qui fait sens “inconsciemment” pour l’agent interrogé. Ce positionnement répond donc à une théorie de “l’inconscient”, qui correspond très directement à un objet de recherche : faire apparaître, mettre en évidence ce qui échappe à l’enquêté lui-même dans le cadre de son propre discours, faire émerger les structures sociales qu’il fait s’exprimer “inconsciemment”. Par ailleurs, le dispositif de recherche est également un élément important du système. En l’espèce, il s’agit de faire en sorte que l’enquêté soit en situation de confiance vis-à-vis de son interlocuteur.

Dans un second cas, un autre sociologue peut poser comme principe pour une enquête par entretien avec les mêmes agents, de restituer des représentations ou des valeurs qui sont mobilisées en cas de conflits, et qui vont structurer les discours de justification. L’objet est bien différent du premier cas puisque ici, c’est l’explicitation qui est recherchée, le “conscient” exprimé par l’agent. Dans ce cas, le dispositif d’enquête n’est plus le même : on estime que c’est l’univers de justification qui doit être explicité et, pour que l’explicite apparaisse, l’interviewé doit être sommé de se justifier ; ce qui induit nécessairement l’étude des conflits et des controverses. Le sociologue peut ainsi être amené à user de la “violence symbolique”⁵ en tant qu’outil de travail, afin de faire émerger sur un plan discursif les systèmes de justification et les ordres de grandeur mobilisés par l’interviewé. Ce dispositif de recherche est donc fondamentalement différent du premier.

Ces deux exemples induisent bien évidemment une question : est-ce qu’il existe un objet, un dispositif de recherche ou des résultats plus “scientifiques” dans un cas ou dans l’autre ? La réponse ne peut être que nuancée : cette com-

3. Cette violence symbolique, c’est-à-dire non explicitée comme telle, pourra s’exprimer par le vocabulaire complexe mobilisé par l’enquêteur, le ton employé, les postures physiques, les lieux, la façon de se comporter face à un bureau, etc. Autant de dimensions qui auront des effets importants sur les résultats de l’entretien.

4. Cette position de dominé dépend bien évidemment des positions sociales différentielles de l’interviewé et de l’enquêteur. Nous envisageons ici le cas d’une situation pour laquelle les différences de position se définissent à la faveur de l’enquêteur.

5. La violence symbolique est entendue ici comme cette forme de violence qui s’exprime non pas physiquement ou même verbalement de manière explicite. Elle est contenue dans les rapports sociaux, et peut se traduire dans la façon de se comporter, dans des signes tenus tels qu’une démarche ou des tics gestuels (par exemple, la branche de lunette dans la bouche de l’intellectuel qui pense, le survêtement Tacchini blanc zébré de rouge assorti du déhanché leste de la démarche en Reebok pour le “Keum”). Selon les situations et les lieux, la confrontation des caractéristiques gestuelles ou de langage conduit à une domination d’un type sur un autre. Cette violence symbolique est d’autant plus forte qu’elle est très souvent validée (en général inconsciemment) par les deux parties en présence.

paraison porte sur deux façons de faire revendiquant une étiquette scientifique, étiquette effectivement reconnue par certains courants de pensée ou écoles sociologiques. Elles ont donc une légitimité institutionnellement reconnue à l'enrichissement du stock de connaissances scientifiques. Et, de fait, ces deux systèmes de recherche apportent des éclairages différents sur la réalité sociale. La question que doit se poser un chercheur n'est donc pas "est-ce que j'ai appliqué la bonne méthode pour aboutir à un travail scientifique ?" mais, "compte tenu de mon objet, quelle est la méthode la plus pertinente pour obtenir les informations qui me sont nécessaires pour répondre à la question que je me pose ?" ; ou encore, de manière plus réaliste, "compte tenu de ma position, quel est le dispositif de recherche qui me semble le plus approprié ?". Cette seconde question est fondamentale. Elle pose le principe suivant : au-delà des croyances en la scientificité d'une démarche, et des débats éthiques autour de la participation à la constitution d'une réalité scientifique, ce sont les positions institutionnelles qui définissent dans une large mesure les orientations et les résultats d'une recherche. Pour illustrer ce point, trois figures idéal-typiques peuvent être mobilisées autour du thème de l'analyse institutionnelle⁶ :

◆ la première est celle du chercheur en sociologie des organisations, dégagé en théorie de tout lien institutionnel et financier avec ses terrains d'observation. Dans cette position, les contraintes de résultat sont liées essentiellement aux sanctions de l'espace scientifique : publications reconnues par les pairs, enseignements, participations à des espaces de rencontres et de confrontation que sont les colloques et les journées d'étude... Le chercheur n'a, à ce titre, pas à rendre compte des résultats de sa production auprès des acteurs de l'institution (son terrain) qui l'a accueillie. Dans l'ensemble, ceux-ci sont extérieurs aux enjeux qui vont structurer le travail et la production du résultat. Ce faisant, le respect des principes de la démarche scientifique doit être garanti, comme condition essentielle de validité des travaux.

Mais cette position du chercheur, dégagé des contingences matérielles et des enjeux de pouvoirs des espaces qu'il étudie est bien évidemment une figure idéal-typique. Ici aussi, la cohérence des dimensions boîte à outil/position/objet/terrain reste à construire dans bien des cas. Pour qu'elle le soit en permanence, il s'agirait de faire abstraction des chercheurs — nombreux — en position professionnelle précaire (thésards, contractuels...), qui envisagent de faire jouer simultanément leur production intellectuelle dans le champ scientifique mais également dans l'institution étudiée ou son environnement en misant sur une éventuelle reconversion au sein de ceux-ci dans le cas où l'intégration de l'espace scientifique ne pourrait être envisagée.

Le chercheur en situation professionnelle stable (du point de vue de son statut) peut avoir également, dans le cadre de contrats ponctuels annexes, un

6. Ces trois figures correspondent à des positions que nous avons occupées successivement. Nous mobilisons donc ici des réflexions liées à des expériences personnelles.

intérêt économique et/ou symbolique à voir le résultat de son travail accepté, validé et publicisé par l'institution qui le finance. Le renouvellement des contrats dépend en effet de la propension qu'aura son client à intégrer la production comme "utile", quelle que soit la forme que cette utilité puisse prendre. Là encore, les situations sont complexes et multiples. Pour ne prendre qu'un exemple, le cas du directeur de centre de recherche qui accepte de prendre en charge de tels contrats peut le faire pour permettre à quelques chercheurs en situation précaire et dépendant de son laboratoire d'obtenir des financements pour prolonger des recherches engagées par ailleurs, en misant sur l'éventuelle conversion scientifique du produit fourni au client après la réintégration des notions théoriques (ou le double travail parallèle). On mesure combien, dans ces situations, la mise en cohérence boîte à outils / position du chercheur / objet de recherche / terrain d'analyse est complexe et multiforme. Elle nécessite un jeu subtil et permanent de la part du chercheur, et bien souvent, une occultation ou une rationalisation *a posteriori* de sa production.

◆ la seconde figure est celle du chercheur rattaché institutionnellement à un espace scientifique, engagé pour un temps déterminé dans un travail d'analyse institutionnel au sein d'une équipe pluridisciplinaire⁷, avec pour contrainte, la production d'un rapport à une autorité publique sur un sujet donné et déterminé à l'avance. Nous faisons allusion ici à notre expérience de rapporteur dans un groupe de travail pour l'évaluation d'une politique publique et à la réalisation d'un rapport administratif destiné au politique (ministre de la Fonction Publique)⁸. Le groupe de travail était constitué d'un conseiller du Commissaire au Plan (polytechnicien), de membres d'inspections administratives (Igaen, Iga, Igas⁹) énarques. L'objet de ce travail était d'effectuer un bilan des projets de service dans l'administration, réforme que nous avons étudiée dans le cadre de notre doctorat.

Les contraintes imposées dans un tel contexte d'action diffèrent largement de celles associées à la position du chercheur évoquée plus haut. Il s'agit de répondre à une commande, c'est-à-dire de satisfaire une demande explicitée comme telle, dans des contraintes temporelles fermes avec un encadrement "politique" toujours implicite, parfois explicité, des conclusions rendues.

7. C'est-à-dire composée d'agents de formations diverses et dont les activités quotidiennes diffèrent largement.

8. Pour les résultats de ce travail, voir : *L'Etat dans tous ses projets*, Paris, La Documentation Française, 1994. Pour une analyse rétrospective, et une mise en questions méthodologique, voir Chaty (L.), "Regard rétrospectif sur l'analyse d'une politique publique : le rapport Sérileyx, entre évaluation et outil de modernisation", *Politiques et Management Public*, vol. 14, n° 3, septembre 1996, pp. 133-144.

9. Respectivement : Inspection Générale de l'Administration Nationale, Inspection Générale de l'Administration, Inspection Générale des Affaires Sociales.

Dans ce cadre, le chercheur en sciences sociales est confronté à plusieurs difficultés majeures. C'est, en tous les cas, ce que nous avons pu éprouver dans la position qui était la nôtre à cette occasion :

- * la nécessité de traduire en termes "opérationnels" une méthode et une logique scientifique *a priori* plus organisée autour de la description et de l'interprétation,

- * faire tenir sa méthode et ses discours parallèlement aux autres tout en leur conservant une pertinence au sein d'un contexte particulier,

- * assurer la souplesse nécessaire d'adaptation aux rationalités de l'action, sans perdre ce qui justifie sa présence : la caution scientifique.

◆ la troisième figure pourrait être celle du consultant privé travaillant pour les institutions publiques. Structuré par une logique de relations commerciales, son positionnement diffère largement des deux autres. Celui-ci doit satisfaire aux exigences du client et produire un service contractuellement défini, tant pour les délais de production que pour le produit final attendu. La logique "scientifique" semble souvent absente de ses productions, au moins rationnellement en finalité, mais pas en valeur, tant pour le client qui y voit souvent une garantie de "professionnalisme", que pour le consultant, qui peut en user comme une "carte" supplémentaire pour la reconnaissance de son travail (ceci dépendant de son parcours et de sa formation initiale). Les conclusions doivent toutefois être ajustées aux attentes du client, l'objet du travail étant essentiellement "l'aide à la décision". La boîte à outils est toutefois sensiblement identique à celle utilisée par le sociologue mais mobilisée pour un objet de recherche différent ; tout comme l'étaient à l'origine les travaux des sociologues industriels américains des années 30-40, dont les recherches visaient à accroître la productivité des entreprises, et aujourd'hui estampillées dans le domaine scientifique...

A la lumière de ces trois positions, on mesure également combien les résultats d'études sur le même terrain peuvent être divergents. Ce qui revient à dire que le cadrage, les options méthodologiques de départ, la position et l'anticipation stratégique de la production intellectuelle déterminent très largement les résultats de l'analyse ; et que ce qui importe n'est pas de respecter dans l'absolu les sacro-saints principes méthodologiques de la démarche scientifique, mais plutôt l'unité ou la cohérence des dimensions intervenant dans le travail d'observation et d'analyse qui peut permettre de garantir des résultats féconds.

Pour les avoir pratiquées successivement, il nous apparaît qu'il pourrait être particulièrement heuristique de confronter ces trois positions. La diversité des points de vue, déterminée par la diversité des positions et des exigences liées au statut professionnel, impose suffisamment de questions de méthode pour envisager des résultats féconds dans le domaine de l'analyse des institutions.

Le sociologue première version bénéficie d'une importante latitude d'action quant aux conclusions qu'il tire de son travail d'enquête ; il s'adresse à ses pairs plus qu'aux acteurs qu'il étudie, le terrain étant en quelque sorte un support pour sa démonstration et pour les implications théoriques qu'il envisage. Sa production s'inscrit dès lors dans des temps scientifiques et non dans ceux de la vie institutionnelle. Mais les acteurs des institutions agissent vis-à-vis du chercheur en connaissance de cause : ils ne facilitent pas toujours l'accès au terrain au point que, parfois, celui retenu correspond peu à ce qui était initialement fixé ; ils limitent les informations mises à disposition, ne s'impliquent pas dans le travail réflexif.

La situation du chercheur auquel une commande est passée, ou de manière encore plus marquée, celle du consultant, s'inscrivent à peu près à l'inverse de la précédente. Pour eux, la commande précise l'objectif de travail, les perspectives sont très directement opérationnelles et le "contrôle" par le client s'effectue dans la majeure partie des cas à chaque étape de la production. Dans le même temps, l'implication du commanditaire est forte (quel que soit son comportement : rejet ou adhésion à la démarche) ; l'analyste est véritablement immergé, pris à parti, et il est constitué comme partie intégrante de l'institution. Il est un temps de la vie institutionnelle et, à ce titre, bénéficie d'un large accès aux données confidentielles et chiffrées.

Ces préalables étant posés, nous pouvons envisager d'aborder quelques questions relatives à l'analyse des institutions. Nous en poserons trois : pourquoi observer, comment observer, et à partir de quel découpage institutionnel pour le champ de l'analyse. Ces questions sont, de toute évidence, extrêmement vastes et peuvent être traitées selon différentes approches. Nous nous limiterons à quelques éléments de réponse en essayant d'inscrire en tension deux types de réponse à chaque question posée. Nous exposerons tout d'abord ce que prescrit la démarche "positiviste", la méthodologie classique puis, dans un second temps, nous montrerons que cette première réponse peut être considérée comme incomplète si elle n'est pas assouplie, adaptée aux caractéristiques de l'objet et aux réalités du terrain étudié. C'est dans ce compromis que tout chercheur s'inscrit ou doit s'inscrire pour mener une observation fructueuse, et obtenir ses "biscuits" pour l'interprétation et l'analyse. Gérer de front ces deux logiques, contradictoires d'un certain point de vue, c'est se donner les moyens de transcrire le visible apparemment "déstructuré" en un discours écrit proposant une analyse à travers une mise en cohérence systématique, c'est-à-dire par l'intermédiaire de l'inscription des formes d'interaction, des logiques d'usages de codes et de lieux dans une grille de lecture préétablie, mais évolutive. C'est cette grille de lecture, affinée et solidifiée par son adaptation, qui permet de transcrire sous une forme écrite et structurée le résultat de ses observations.

I - POURQUOI OBSERVER ?

Pour le chercheur, l'intérêt de l'observation prend plusieurs formes :

- * améliorer la connaissance des institutions, apporter une pierre à l'édifice du savoir commun,
- * apporter des preuves empiriques à sa démonstration¹⁰.

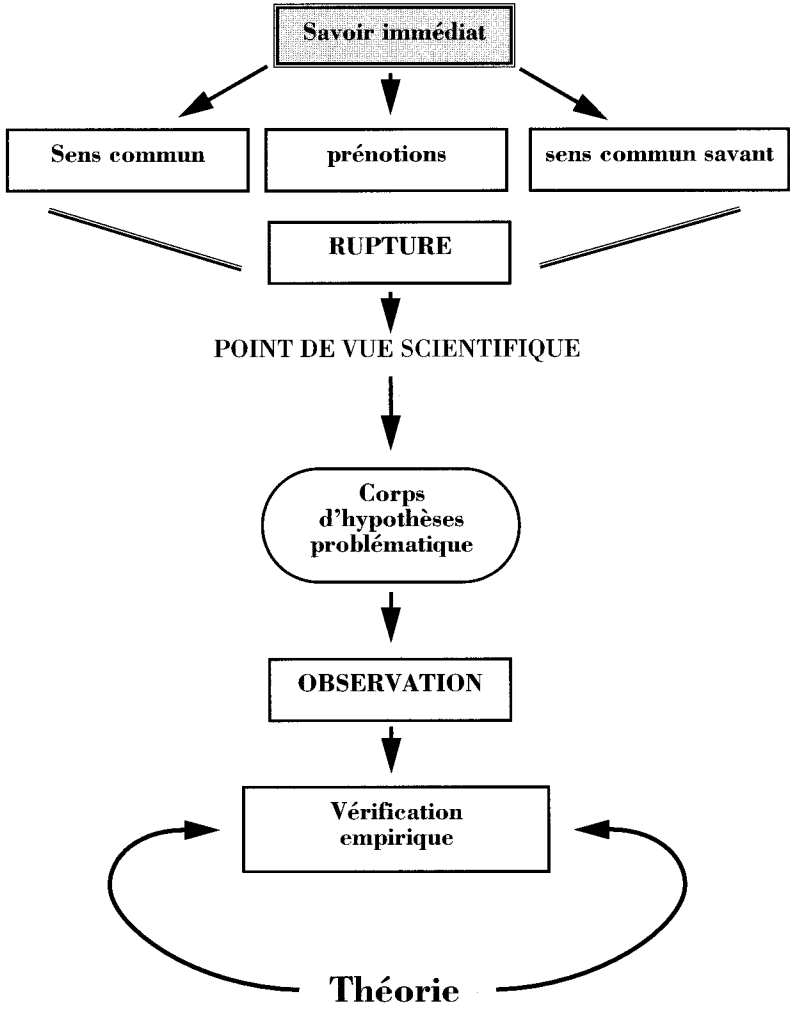
L'observation d'une institution permet d'étudier les comportements des agents qui la composent, les interactions internes et externes, et d'en tirer des constats de régularité. Elle est en général particulièrement utile dans sa confrontation aux éléments tirés des entretiens menés avec les mêmes agents. Elle a pour objet la mise à jour des facteurs de régulation d'un système institutionnalisé à partir d'une problématique élaborée préalablement, formée d'un corpus d'hypothèses vérifiables empiriquement. Il s'agit, à terme, de prouver un rapport de causalité entre des faits institutionnels et sociaux¹¹ afin de repérer des régularités. Selon Durkheim¹², la méthode comparative la plus adaptée à la sociologie est la "*méthode des variations concomitantes*" : la preuve qu'il existe une relation entre deux phénomènes est cherchée dans le parallélisme des valeurs par lesquelles ils passent, pourvu qu'il ait été établi dans un nombre de cas suffisamment variés.

Ainsi, l'observation pour l'analyse institutionnelle s'insère en tant qu'étape dans un schéma intellectuellement cohérent :

10. Il faudrait intégrer également — mais ce n'est pas très orthodoxe — le plaisir éprouvé à cette occasion.

11. Cot (J.-P.), Mounier (J.-P.), *Pour une sociologie politique*, Paris, Seuil, 1974, pp. 58-59.

12. Durkheim (E.), *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF Quadrige, 1987.



Ce schéma ne doit cependant pas faire illusion ; l'observation ne constitue pas une étape située précisément et matériellement entre l'élaboration d'un corps d'hypothèses et la vérification empirique. Cette présentation sous la forme d'un cycle de phases successives n'a qu'une valeur pédagogique : *“en projetant dans l'espace sous la forme de moments extérieurs les uns aux autres les phases du « cycle expérimental », elle ne restitue qu'imparfaitement le déroulement réel des opérations puisque c'est en réalité tout le cycle qui est présent dans chacune d'elles ; mais plus profondément, cette représentation laisse échapper l'ordre logique des actes épistémologiques, rupture, construction, épreuve des faits, qui ne se réduit jamais à l'ordre chronologique des opérations concrètes de la recherche”*¹³. Elle reste malgré tout un support utile pour la structuration du travail d'un chercheur, permettant d'inscrire la recherche dans une logique théorique formalisée, et donc rassurante, qu'il doit oublier lorsque progressivement les questions de recherche deviennent concrètes, et qu'elles se rattachent à des perspectives théoriques opératoires parce que associées à des faits sociaux et institutionnels constatés.

Concrètement, cette hiérarchisation des étapes de la recherche et cette mise en forme ne peut être parfaitement réalisée qu'a posteriori, lorsque l'objet de la recherche, le terrain, après plusieurs mois d'observation, fait disparaître un à un les éléments du “sens commun savant” qui pouvaient “polluer” la problématique initiale.

Tout chercheur peut ainsi relire la construction d'un objet comme une succession de déconstructions ou de remise en cause de pans entiers de sa problématique. Les premiers papiers écrits peuvent ainsi apparaître rapidement comme très “naïfs” aux yeux de celui même qui les a rédigés — alors qu'ils constituent pourtant des étapes incontournables. On sent confusément, à l'occasion de ce type de rupture (qui s'opère tant vis-à-vis de l'objet, du terrain, que de soi-même), que ce sont tous les stades contenus dans le cycle de la démarche scientifique qui sont réexaminés et remodelés. Seul un travail achevé et rédigé peut faire ainsi l'objet d'une présentation théorique et rhétorique parfaite — procurant l'illusion d'une succession linéaire des phases du cycle — ; tant à un auditoire qu'au locuteur lui-même pour qui ce travail de reconstruction est un prolongement nécessaire à la construction de ses repères et de son identité de chercheur ou d'analyste.

C'est également cette découverte permanente de capacités de solidification d'éléments de la problématique qui peut conduire au sentiment être face à un travail jamais achevé ; de n'avoir pas suffisamment rompu avec le sens commun pour présenter un résultat apuré. Il est cependant important de “savoir achever”, tout en concevant cet achèvement comme une étape nécessaire dans un processus plus vaste de programme de recherche. C'est l'aboutissement qui

13. Bourdieu (P.), Chamboderon (J.-C.), Passeron (J.-C.), *Le métier de sociologue*, Paris, Mouton Bordas, 1969, p. 89.

permet de clarifier un certain nombre de questions liées à sa propre position ou à son objet de recherche ; et qui permet d'investir d'autres terrains ou d'autres perspectives de recherche. La relecture critique de son propre travail ne peut ainsi se faire avec bénéfice qu'à cette condition de la formalisation d'un écrit consacrant un "achèvement provisoire" des recherches, généralement liées à un terrain spécifique.

Reste bien évidemment la question suivante "à quel moment et sous quelles conditions peut-on considérer le produit d'une recherche comme digne être provisoirement achevé ?". Ici encore il n'existe pas de réponse applicable de manière uniforme. Les questions épistémologiques doivent guider et apporter des éléments de réponse (vérification empirique, confrontation des hypothèses à la multitude des réalités existantes). Mais d'autres éléments structurent tout autant l'achèvement des travaux : c'est tout d'abord le sentiment qui apparaît d'avoir fait "le tour de la question", notamment pour les observations empiriques. Cet indicateur est très souvent pertinent, et, à l'exception de questions complémentaires qui apparaissent à l'occasion de la rédaction et qui nécessitent parfois un retour sur le terrain, il induit "l'achèvement provisoire" d'un travail. Par ailleurs, les contraintes de délais "administratifs" (fins d'allocations de recherche, délais de soutenance, date de remise des diplômes,...) contraignent souvent dans une large mesure l'organisation des étapes successives d'un processus de recherche. On retrouve ici le problème posé plus haut, celui de la position institutionnelle. En un sens, du point de vue des logiques institutionnelles, un bon chercheur est également celui qui tient ses délais et qui inscrit ses recherches dans des cycles institutionnalisés.

II - COMMENT OBSERVER ?

En lien direct avec la question précédente, il en est une, apparemment plus "concrète", mais qui est présente à tous les stades de la "démarche scientifique" : celle du degré d'implication du chercheur au sein de l'institution qu'il analyse. Doit-on s'immerger totalement, afin de tenter de se donner les moyens de véritablement comprendre les subjectivités complexes des acteurs d'un terrain, au risque d'en devenir un soi-même ; et de perdre, de ce fait, cette extériorité permettant le recul nécessaire à l'observation neutre ? Ou doit-on conserver impérativement une stricte neutralité, au risque de laisser échapper certains éléments fondamentaux pour la compréhension et l'analyse des systèmes d'action observés ?

Une réponse orthodoxe voudrait poser le principe de la neutralité complète, axiologique et pratique : un chercheur doit être "hors de portée" de son terrain, doit pouvoir observer en toute objectivité. Il doit écarter l'ensemble des sentiments ou des éléments "primitifs" de connaissance qu'il a du monde institutionnel auquel il est confronté, afin d'élaborer un corps de connaissances aussi indépendant que possible des images premières qu'il peut véhicu-

ler parfois à son insu. La reconstruction de ce corps indépendant de connaissances passe donc par le traitement des faits institutionnels comme des choses, par une définition progressive de rapports de causalité entre des faits avérés.

Notre réponse s'inscrit dans les principes posés en introduction de ce texte : il n'existe pas de position idéale et tout chercheur construit toujours celle dont il estime qu'il peut tirer le maximum de renseignements pour son travail. Ainsi, la distinction observation / observation participante doit être posée avec précaution :

* Les significations que les acteurs associent à leurs actions ne peuvent être saisies précisément que dans le cadre d'une position d'observateur envers lequel une "confiance" existe. En ce sens, l'implication dans un système passe par une exposition de soi, une prise de position contrôlée, une explicitation de intérêt que l'on trouve au travail réalisé, une "curiosité". A l'opposé, la neutralité pourrait consister par exemple à respecter scrupuleusement un guide d'entretien déterminé par une problématique initialement fixée, alors que certaines informations ou prises de positions de l'interlocuteur laissent envisager des voies d'investigation non encore explorées.

* Le chercheur doit être en mesure de mettre progressivement les acteurs en position de confiance, afin qu'ils puissent lui confier ce qui relève de leur "intimité institutionnelle". L'observateur est un étranger. Tout acteur le perçoit — selon des formes et à des degrés divers — comme un élément perturbateur, susceptible éventuellement de faire "remonter" ses informations le long de la ligne hiérarchique, et de rendre publiques ses conclusions en dévoilant des logiques d'action et des stratégies dont les raisons d'être sont largement liées aux multiples cloisonnements informationnels.

* plusieurs enseignements essentiels pour la compréhension de mécanismes institutionnels ne peuvent être saisis qu'à travers la position d'acteur à part entière dans un système étudié. Lorsqu'il est maîtrisé, le rapport entre l'expérience personnelle et l'objectivation scientifique est une source féconde d'interrogations et de découvertes. Il s'agit d'utiliser et de traiter sa propre expérience d'acteur comme une double source d'information : autant pour soi, comme levier fort d'objectivation et d'instrument réflexif sur sa propre position, que pour l'étude institutionnelle au sens où cette position fait accéder au jeu complexe d'acteurs, au système d'interactions, d'interrelations et de ressentis lié aux rapports spécifiques que les agents entretiennent à leurs postes¹⁴. Ces principes ne doivent pas être lus comme une invitation à la posture phénoménologique. Ils posent simplement la nécessité d'un aller et retour permanent entre l'objectivation des faits institutionnels et l'imprégnation des ressentis multiples qui structurent en partie toute organisation. Ce qui signifie

14. Ce rapport au poste étant structuré par une position sociale, une position institutionnelle et les anticipations stratégiques pour la définition de lignes d'actions spécifiques.

également que cette démarche respecte le principe d'explication du système institutionnel par le système institutionnel¹⁵.

De toute évidence, l'ensemble de ces éléments plaide pour la position de l'observateur "participatif" ; et ce d'autant que l'entière neutralité constitue toujours une illusion. Un chercheur intégrant une institution et ayant opté pour cette position "neutre" sera confronté assez rapidement à une situation à laquelle il devra répondre pratiquement : les agents vont disposer de manière exceptionnelle et limitée dans le temps d'un acteur extérieur et donc d'un esprit "vierge" de tout sentiment ou valeur véhiculée par leurs collègues. Ce chercheur, s'il se perçoit comme extérieur, constitue un élément bien réel intégré de fait à l'institution. Très souvent, les agents seront tentés de lui faire prendre part à leurs conflits et de rechercher auprès de lui des renseignements utiles à leur stratégie interne, ou encore de devenir un de ses interlocuteurs privilégiés. Si le chercheur ne prend pas garde à ces évolutions, les sources d'information risquent de se tarir, notamment du fait de la méfiance des groupes non privilégiés. Les résultats de l'observation sont dès lors susceptibles d'être faussés. Mais dans le même temps, s'il repousse trop clairement ces "avances", certaines informations importantes peuvent être censurées. Il est donc nécessaire, dans ces circonstances, de tenter les expériences "à risque" lorsque tous les éléments jugés pertinents ont été recueillis, c'est-à-dire en fin d'observation. Notre propre expérience nous a ainsi amené à plusieurs reprises à prendre position devant un groupe d'agents en sa défaveur, en usant d'arguments propres à un autre groupe mais jamais explicités, afin de valider des hypothèses formulées à propos de logiques de légitimation d'actions ou de positionnement dans le système institutionnel. Lorsque, par exemple, la structure relationnelle d'une institution conduit à poser l'hypothèse d'une division entre des "conservateurs" ou "légalistes", et des "subversifs" vis-à-vis du système normatif institutionnel : dans ce cas, user de la logique argumentaire d'un groupe auprès de l'autre permet soit d'infirmer l'hypothèse, soit de la confirmer. Ce type d'expérience doit bien évidemment être conduit en fin d'observation, afin d'éviter l'enfermement dans un positionnement susceptible de limiter l'accès à l'information.

III - QUEL DÉCOUPAGE INSTITUTIONNEL POUR LE CHAMP DE L'ANALYSE ?

La question de la segmentation préalable de l'institution en sous-secteurs d'analyse se pose nécessairement, faute de quoi le risque est grand de subir une immersion sans clé de compréhension ou de découpage analytique de la réalité. Le chercheur doit donc aborder — avec la tension dont nous avons parlé plus haut entre grille préétablie et adaptation au contexte — son terrain, armé de quelques clés de lecture permettant d'inscrire les faits observés dans des rubriques qu'il pourra par la suite ajuster les unes aux autres.

15. Au même titre que Durkheim, lorsqu'il appelle à expliquer le social par le social et non par les singularités individuelles.

Selon nous, ces clés sont essentiellement de deux ordres : elles concernent bien évidemment les partis pris théoriques, l'école de pensée à laquelle on adhère implicitement ou explicitement. Mais une autre — nécessairement préalable à la première — doit servir de trame au travail : comment découper le terrain étudié ? En effet, si l'on considère que l'objectif premier du travail n'est pas en soi d'appliquer une méthode, mais de réserver autant que faire se peut l'ordonnancement théorique pour un usage ultérieur, lorsque l'observation fait en quelque sorte apparaître presque d'elle-même les éléments de perspectives théoriques susceptibles d'être mobilisés pour tenter une explication de l'organisation étudiée. L'objet d'un travail d'observation et d'analyse est bien en effet d'aboutir à une explication ajustée de la régulation d'un système. Les grilles théoriques existantes ne peuvent ainsi jamais constituer des calques parfaits pour l'analyse, à moins — ce qui est toujours envisageable — de ne concevoir un terrain que comme outil de légitimation d'écoles de pensée.

Ainsi, il s'agit, lors de l'engagement du travail, d'ordonner le recueil d'informations avec un découpage du champ de l'observation. Ce découpage peut s'effectuer de manière générique, autour des éléments suivants :

- * les habitants,
- * les lieux et les choses,
- * les règles.

Ce découpage est bien évidemment arbitraire. Il correspond, toutes choses égales par ailleurs, à un découpage que nous avons retenu pour nos travaux d'observation. Il ne s'est imposé ou ne nous est apparu comme tel que progressivement et rétrospectivement. Il présente selon nous l'intérêt d'être de lecture simple, tout en garantissant une liberté suffisamment vaste pour laisser libre cours au regard de l'analyste.

Présenté ainsi, il apparaît très clairement que ces trois éléments ont des statuts différents. La matérialité apparente des "lieux et des choses" devrait, *a priori*, mal s'accommoder de la complexité des "habitants" ou de l'immatérialité des "règles". Notre objectif n'est pas ici de présenter une grille de lecture parfaitement symétrique, mais plutôt de faire état d'une possibilité de découpage d'une institution en éléments présentant une certaine pertinence au regard de ce qui fait sa réalité quotidienne.

1. Les "habitants" de l'institution. Nous retenons ce terme, à défaut d'un autre, en raison de son caractère neutre. Il s'agit, à ce stade, de ne pas mobiliser les termes impliquant une orientation théorique ("agent" ou "acteur" par exemple). Il s'agit simplement de savoir que l'institution est occupée ou habitée. Ces habitants institutionnels ont des caractéristiques et des propriétés qui demandent à être étudiées. Il s'agit notamment de :

- *la position occupée* : on entend ici la position institutionnelle définie par un grade et un statut (existence juridique, consacrée dans le contrat de tra-

vail, "M. X, attaché principal, chef du bureau A au sein de la sous-direction Z") ; mais également l'occupation d'un poste défini d'un point de vue dynamique par la façon de l'occuper et l'image que ce type d'occupation fait produire en retour par les autres habitants de l'institution ("M. X est plutôt exigeant avec ses subordonnés, mais il sait ce qu'il veut et il est prévisible"). En ce sens, M. X contribue à définir sa position par la marque qu'il donne à son poste.

- *les comportements* : il s'agit des attitudes, des façons de faire, des modes d'évolution dans l'institution. La lecture du comportement des habitants institutionnels doit être effectuée parallèlement aux situations concrètes et ponctuelles dans lesquelles ils se trouvent. C'est la lecture croisée des différentiels de comportements, selon les situations, qui permet d'établir des données fiables pour l'analyse. Ainsi, la symétrie ou la dissymétrie comportementale entre deux "habitants" selon des lieux et des types d'interaction permet d'envisager une explication de deux rapports au poste différents alors que les positions occupées sont identiques : le premier pourra avoir tendance à respecter scrupuleusement les normes institutionnelles et les consignes du supérieur hiérarchique quels que soient les lieux dans lesquels il évolue, alors que le second prouvera, par la remise en question de ces normes dans ses "zones de liberté" (salle de repos, poste de travail hors présence du supérieur...), qu'il adopte un comportement subversif tout en faisant preuve d'une anticipation stratégique par le refus de se confronter directement à son supérieur hiérarchique. Le repérage de ces comportements permet ainsi de mettre au jour les réseaux de relations et les systèmes d'entraide existants ; réseaux qui contribuent toujours à forger une réalité institutionnelle.

- Dans le prolongement de l'analyse des comportements, *l'inscription dans des groupes* est également importante. Les habitants peuvent ainsi participer, appartenir à des groupes consacrés institutionnellement¹⁶ ou, au contraire, constitués de manière informelle¹⁷ ; ces groupes peuvent correspondre à une logique d'action collective (ouverture) ou à une protection vis-à-vis des contacts extérieurs (fermeture).

- *les pratiques* : l'ensemble des actes commis par l'agent, tant du point de vue professionnel (la "pratique professionnelle") que du point de vue personnel, qui transparaît dans la pratique professionnelle à l'occasion de pratiques mobilisant des registres d'action "domestiques", et dans le cadre des scènes de vie plus personnelles. Il n'est pas nécessaire, pour saisir ces registres d'action extérieurs aux contextes professionnels, d'accompagner ces agents hors de

16. Tel qu'un "groupe projet", porteur d'évolutions structurelles ou stratégiques pour l'organisation : analyser le développement et la structure d'un partenariat pour une direction départementale du travail, systématiser la traçabilité d'un processus courrier dans un ministère, améliorer la qualité de l'accueil des étrangers dans une préfecture...

17. Il s'agit plus là de regroupements correspondant aux réseaux de relations structurés par des besoins relationnels ou un objectif d'élargissement de zone d'autonomie.

leurs lieux de travail. Certains espaces sont ainsi des espaces d'expression des représentations individuelles alors même qu'ils sont situés dans des cadres géographiques professionnels (voir *infra*).

- *les discours* : il s'agit de tous les discours (écrits, oraux, officiels, informels,...) produisant du sens au sein de l'institution. L'étude de la structuration des discours est particulièrement heuristique dans le cadre de réunions formelles (réunions de service par exemple), montrant souvent la distribution des pouvoirs institutionnels mais également les effets des positions sociales, quant à la légitimité à prendre la parole en public, ou la capacité d'autocensure.

- *les représentations* : tous les habitants d'une institution sont motivés dans leurs comportements et leurs discours par des représentations qui relèvent pour une part de leurs expériences antérieures, et pour une autre part, de ce qu'ils connaissent de l'institution à laquelle ils appartiennent, connaissance faite de leur position institutionnelle, de leurs croyances à pouvoir bénéficier du changement en général, des réseaux auxquels ils appartiennent et des valeurs et représentations validées au sein de ces réseaux.

L'ensemble des éléments ci-dessus listés sont bien évidemment interdépendants, étant distingués ici de manière analytique. Ainsi, par exemple, la distinction entre "pratiques" et "discours" doit être retenue avec d'extrêmes précautions. Les pratiques productrices de sens institutionnels sont souvent des pratiques discursives ; la production de sens d'une pratique existe très largement dans le discours qui l'accompagne, qui la justifie et qui la légitime.

2. Les lieux et les choses : Souvent absents des analyses en sociologie des organisations ou en sociologie administrative, les lieux (bâtiments, locaux, couloirs, bureaux...) sont essentiels pour comprendre la structuration institutionnelle et la géographie du pouvoir. On a toujours pu constater que, quelle que soit la catégorie de personnel, les lieux et les choses constituent une dimension essentielle du travail, utilisés comme des marques valorisantes ou comme des arguments légitimes pour des revendications.

- *la position géographique de l'institution* : les lieux d'implantation d'une organisation (centre ville, banlieue, proximité avec d'autres services administratifs, éclatement sur plusieurs sites...) définissent en partie ses règles de fonctionnement. L'éclatement sur plusieurs sites par exemple a souvent pour effet de créer une hiérarchie au sein des diverses "antennes", et définit dans une certaine mesure la structuration des interactions. Il définit également les rythmes institutionnels car certains sites sont souvent ouverts au public, d'autres fermés. La pénétration de corps étrangers dans l'institution contribue à la façonner, à la positionner vis-à-vis des autres

sites, bref, à la marquer. Ainsi, par exemple, sur des territoires proches, une Mission Locale¹⁸ située en centre ville ne produit pas le même discours qu'une ML située en plein cœur d'une cité "chaude". L'analyse même de son activité faite par ses agents intègre cette dimension. Dans le même sens, l'existence d'antennes ou de permanences pour une Maison des Services Publics par exemple peut générer des revendications d'autonomies structurelles par les habitants des antennes, dont l'identification à la "maison mère" décroît du fait de leur éloignement géographique.

- *l'allure extérieure des bâtiments* : les images susceptibles d'être mobilisées par les agents sur leur propre institution est conditionnée également par les productions de sens architecturaux des bâtiments. Le professeur *en Sorbonne* est symboliquement plus riche qu'un professeur *de Nanterre* en raison (notamment) des locaux qu'il occupe (majesté, histoire incarnée...).

- *la structuration interne des locaux* : la distribution des bureaux et leurs aménagements correspond très souvent à une véritable hiérarchie du pouvoir institutionnel. On peut voir ainsi très clairement dans une préfecture par exemple, comment l'organisation matérielle et les aménagements consacrent la hiérarchie existante entre le corps préfectoral, les bureaux "nobles" (gestion, finances, affaires politiques...) et "le reste" de l'institution¹⁹. Par ailleurs, l'utilisation des locaux par les agents montre toujours une géographie des contraintes institutionnelles et des zones physiques de liberté. Il faut ainsi prendre le temps de "humer" la distribution des locaux et leur cohérence globale. On s'aperçoit également très souvent que les chemins empruntés par les agents sont liés à leur stratégie et les rencontres qu'ils veulent y faire (nous pensons ici au chemin très long, trop long, plus long qu'un autre et pourtant inlassablement employé par les chefs de bureau d'une préfecture à certaines heures) qui escomptaient y rencontrer apparemment de manière fortuite le secrétaire général et par là pouvoir s'entretenir avec lui d'affaires qu'ils considéraient comme urgentes.

- *Les outils "techniques"* : l'existence d'outils techniques intégrés à la structure peut conditionner très largement son fonctionnement et les interactions entretenues entre habitants, notamment par la capacité dont peuvent disposer certains habitants à leur faire jouer un rôle essentiel dans le domaine de la régulation institutionnelle. Nous avons ainsi rencontré dans un ministère, au sein duquel nous sommes intervenu en tant que consultant, un système de distribution du courrier par wagonnets transformé de fait en outil de conflit entre deux catégories d'habitants : des agents d'étage, chargés d'alimenter ces wagonnets en courrier, et les secrétaires, chargées de récupérer ce courrier. Les premiers, afin d'éviter être sollicités en permanence, sabotaient

18. Institution publique oeuvrant à l'insertion des jeunes, échelons locaux de la DIJ, Délégation Interministérielle à l'Insertion de Jeunes.

19. Chaty (L.), *L'administration face au management*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques Politiques, 1997, pp. 150-185.

régulièrement le système mécanique afin que le courrier ne puisse plus transiter, les seconds arrachaient le système de sonnerie conçu pour les prévenir de l'arrivée du courrier, et donc les contraignant de manière aléatoire à quitter leur poste de travail pour récupérer ces lettres. Cet outil technique, pensé comme garant de la "modernité", était devenu un acteur en tant que tel, intégré dans un système d'enjeux et de contraintes, comme une ressource nouvelle permettant d'agir de manière indirecte mais très efficace sur la régulation du système institutionnel. Il était ainsi impossible de comprendre la logique du système, et les interactions entre habitants, sans intégrer dans l'analyse de manière très pragmatique cet instrument technique, *a priori* simple outil de transit de documents.

3. Les règles : bien évidemment, les règles constituent une dimension fondamentale de l'analyse pour la sociologie des organisations ou la sociologie administrative. Elles sont intégrées dans toute étude, quelle que soit la méthode retenue pour les analyser.

Fondamentalement, on peut distinguer trois types de règles coexistant en permanence au sein d'une structure :

- *Les règles juridiques* : l'ensemble des règles qui définissent le statut de l'institution, son fonctionnement (règlement intérieur par exemple), le grade et le statut des agents. Il s'agit des règlements au sens weberien du terme. Ces règles sont codifiées, formalisées, opposables à tous, sensées être appliquées à l'ensemble des agents et sur la totalité du territoire institutionnel. Elles s'insèrent dans un ensemble juridique plus vaste, tel que le statut des fonctionnaires pour l'administration, le code du travail pour les entreprises privées, mais également le code civil, le code pénal, l'ensemble des règles juridiques supposées régir le comportement humain au quotidien. Du point de vue de l'analyse institutionnelle, elles sont les plus simples à décrire de manière objective puisque inscrites dans des textes dont les fonctions sont identifiées. Ce sont leurs usages, leurs transgressions qui posent évidemment le plus de difficultés pour leur lecture, mais qui permettent également d'obtenir le plus d'informations sur la réalité institutionnelle (c'est-à-dire sur la somme des perceptions subjectives et des usages des codes).

- *Les règles pratiques définies par les dirigeants de l'institution* : définies par les dirigeants de l'institution eux-mêmes qui, parce qu'ils occupent des positions institutionnellement et donc objectivement dominantes, sont en mesure (et en position) de valoriser — parfois d'imposer — des normes comportementales. Ces règles pratiques peuvent s'étendre sur des domaines d'action très variés. Ainsi, pour certaines institutions, la tenue vestimentaire par exemple peut constituer (ou, plus précisément sera constituée comme telle par les dirigeants) une marque forte, devant donc être impérativement respectée, de la logique des codes et de "l'esprit maison" ou des images activées. Concrètement, on peut par exemple constater une différence entre les admi-

nistrateurs civils de la direction du Trésor et ceux du ministère de l'Education Nationale. Pour les premiers — contrairement aux seconds — le costume sombre et la cravate sobrement lumineuse sur une chemise claire, assortie d'une présence tardive — voire nocturne — au bureau constituent autant de gages de crédibilité et d'inscription dans des codes implicites du "bon élément" à l'égard des responsables qui ont, eux-mêmes, reproduit ces signes en leurs temps.

Les règles pratiques définies par les dirigeants pèsent particulièrement lourd dans une organisation. En effet, il s'agit de normes définies par ceux-là mêmes qui disposent du pouvoir procuré par le premier type de règle évoqué plus haut²⁰. Outre qu'elle s'assortit parfois d'une autorité charismatique, on est confronté presque à un continuum : l'autorité rationnelle et juridique permet la prise de pouvoir et, en quelque sorte, la revendication du monopole de la production de règles pratiques. Pourtant, ce monopole n'existe jamais²¹, et un troisième type de règle vient interférer dans ou contribue à produire les logiques et les réalités institutionnelles :

- *Les règles pratiques définies par les agents eux-mêmes* : quel que soit leur niveau hiérarchique ou leur position institutionnelle, les agents contribuent à définir des règles pratiques au même titre que les dirigeants institutionnels. Toutefois, ces règles pratiques contredisent les règles produites par les dirigeants (si elles les valident ou les accompagnent, on les considère plus comme leurs prolongements). C'est donc ici très nettement le rapport que l'agent entretient à son poste qui conditionne la propension à produire des règles allant à l'encontre des règles juridiques ou des règles pratiques des dirigeants, voire les deux à la fois. L'expérience prouve que bien souvent ces règles pratiques sont conçues et pensées en réaction aux règles pratiques définies par les dirigeants institutionnels. On a pu rencontrer différents types de règles pratiques définies par les habitants. Pour certains, l'entraide est valorisée par exemple dans le cas d'agents gérant des fonds, pour la comptabilisation de caisses individuelles en fin de journée, alors que ce type de pratique peut être formellement interdit ; pour d'autres, la création et l'entretien d'un "flou" en matière de temps de pause permet d'élargir les espaces de repos sans que les supérieurs n'en aient connaissance. On pourrait multiplier les exemples. L'important est que ce rapport aux règles permet de constituer des typologies comportementales, la première de toutes — et susceptible de permettre un premier découpage clair — étant la distinction entre agents conservateurs et agents subversifs²².

20. Qui correspond au fond à l'autorité légale-rationnelle décrite par Max Weber.

21. Pas même dans les institutions totales semble-t-il. Voir Goffman (E.), *Asiles*, Paris, Ed. de Minuit, 1974.

22. Distinction que nous avons utilisée dans "Le rapport aux postes : pour une analyse de la configuration de l'administration face aux usagers, le cas d'un bureau de poste parisien", *Politiques et Management Public*, nov 1993, n° 33, pp. 77-96.

Au carrefour de ces trois types de règles, la "valeur organisationnelle" des habitants cristallise certaines données fondamentales : comme sont-ils valorisés ? quelles sont les règles en la matière ?

- *Les règles de promotion* : au sein de toute organisation, plusieurs types de "promotions" existent : les premières sont celles que l'on peut qualifier de "prévisibles" ; objectivées, elles sont inscrites dans des textes (l'idéal-type étant le concours passé par un agent administratif, de manière anonyme avec une appréciation de la valeur effectuée par une entité sans liens opérationnels avec l'institution habitée par l'agent). Tout comme pour le premier type de règles identifié (les règles juridiques), elles sont d'une lecture aisée et on pourrait aller jusqu'à dire que ce ne sont pas celles qui procurent les plus riches informations sur la structuration d'un système institutionnel donné.

Le "biscuit" de l'analyste réside en effet ailleurs : là où les promotions reposent sur les marges d'action dont dispose tout dirigeant (marge d'action qu'il contribue évidemment à façonner) pour valoriser tel ou tel comportement, tel ou tel agent. Il est donc essentiel de repérer le(s) système(s) de promotion en vigueur au sein de la structure (ceci correspondant plus souvent à des réalités multiples), afin de comprendre ce qui peut s'apparenter à une promotion ou une rétribution. Car, bien évidemment, la perception des règles de promotion par les agents peut être différente selon le rapport qu'ils entretiennent à leur poste, c'est-à-dire également selon leur propre système de règles et les groupes auxquels ils appartiennent. Ainsi, par exemple, un agent subversif vis-à-vis de l'organisation formelle consacrée officiellement pourra refuser telle "promotion" envisagée par un dirigeant afin de garantir son rattachement à son groupe d'appartenance, mais également parce qu'il considère que l'équilibre entre la contribution demandée par cette promotion et la rétribution qu'elle constitue est inégale au profit de la première dimension. Ici, la question est : ce qui est lu comme une promotion par les supérieurs l'est-il également par les agents "subalternes", et comment peut-il exister des erreurs d'anticipation par les dirigeants quant à la supposée appréciation de la promotion par leurs bénéficiaires ? Il faut ici mobiliser la problématique de la mise en concurrence des règles produites par les dirigeants et celles produites par les agents. Les capacités d'influences respectives ne sont pas tant en défaveur des agents subalternes, et l'environnement de l'organisation peut également jouer à leur avantage (image "sociale" donnée par l'organisation, partenaires, clients...).

Dans le même sens, les stocks de règles existant de part et d'autre sont en permanence à géométrie variable et font très souvent l'objet de négociation. Un dirigeant peut ainsi accepter de perdre son pouvoir de définition des comportements vestimentaires de ses agents au profit d'une relative "paix sociale", ou encore accepter de perdre sur un terrain pour gagner sur un autre : liberté totale en matière d'habillement uniquement hors des créneaux de contact avec la clientèle, mais exigence renforcée pour ces contacts par exemple.

La grille de lecture présentée ici pour le découpage des règles au sein des institutions n'est bien évidemment qu'une perspective possible. Elle doit être affinée au cours de l'analyse, en distinguant notamment pour les règles produites par les agents par exemple, ce qui relève de schèmes de perception incorporés et hérités de leurs origines sociales, et ce qui est du domaine de la capacité à l'analyse stratégique. Bien évidemment, on pourra objecter à cela que ce que l'on présente comme étant du domaine stratégique n'est autre que la traduction au sein de l'institution des effets des dispositions sociales. De nombreux cas constatés d'écarts entre les origines sociales et les pratiques institutionnelles nous incitent à affirmer qu'il n'existe aucun effet mécaniste, et que si l'on constate une correspondance générale entre origine sociale, position et comportement institutionnel, ceci ne doit surtout pas interdire de creuser et de rechercher ce qui, au sein des systèmes, relève de l'intelligence stratégique. C'est en ce sens que nous considérons qu'analyser le rapport au poste d'un agent comme une relation entre ses origines sociales, sa position institutionnelle et ses capacités d'anticipation quant à l'évolution de son poste, permet d'approcher au plus près la complexité d'un système institutionnel, et la capacité dont dispose ce même agent d'user de cette complexité. Plusieurs exemples pourraient ainsi être mobilisés, allant de l'agent de catégorie C qui, dans le cadre d'un projet d'établissement, prend la responsabilité du suivi du contrôle de gestion (arme stratégique du point de vue informationnel) — au directeur d'administration centrale dont les origines sociales sont modestes, et qui ne bénéficie pas du sceau d'une grande école pour légitimer sa position.

Ce que représente le champ de l'analyse institutionnel est complexe ; d'autant plus que les paramètres agissant sur le processus et les résultats sont multiples et parfois difficilement visibles (position occupée, nécessité de faire allégeance à tel courant de pensée, contrainte de temps...). Nous avons ici tenté une lecture peu théorisée de l'institution, mais en tous les cas systématisée. On pourra bien évidemment mesurer ce que cette systématisation doit aux différents courants d'analyse auxquels on a pu faire référence. A l'évidence, la grille de lecture n'est pas neutre, et elle présente également des "angles morts". Mais elle nous a toujours été utile pour comprendre les organisations auxquelles nous étions confrontés, quelle que soit notre position et nos contraintes de résultats. Ce rapport permanent entre l'orthodoxie scientifique, le savoir-faire du chercheur et ses "trucs", mais également ses multiples petits "ajustements" parfois non avouables auprès de la communauté, font la cohérence et l'unité d'une recherche. Il faut savoir vivre avec ses paradoxes, l'essentiel étant de "fonder sa famille de problèmes" tout en sachant s'ouvrir sur celle des autres.