

**Carine Chemin**

ATER à l'IAE de Paris, Université Paris 1 – Sorbonne

GREGOR – Groupe de Recherche en Gestion des Organisations

[carine-chemin@voila.fr](mailto:carine-chemin@voila.fr), [chemin.iae@univ-paris1.fr](mailto:chemin.iae@univ-paris1.fr)

Carine Chemin, 92, rue Saint Lazare, 75 009 Paris

<p>Entre institutions publiques et public ciblé, nature du lien social tissé et modalités de l'entrepreneuriat. Le cas d'associations d'aide à domicile.</p>
--

**Résumé**

Cette communication part d'une étude du cas de quatre associations d'aide à domicile. Pour décrire et expliquer la diversité de leur rapport à leurs financeurs, nous mobilisons les concepts d'isomorphisme institutionnel et, chez Lacan, de « discours du maître moderne ». Nous tentons de rendre compte des diversités des activités et des discours des acteurs, et en particulier des dirigeants de ces associations. Il apparaît que si la piste de la réflexivité autonome pour expliquer les comportements de résistance ou d'agence est intéressante, les entrepreneurs institutionnels ne sont pas des acteurs isolés. Ils élaborent leur réflexion en lien avec d'autres. Nous appuyant sur les concepts psychanalytiques de désir et de demande, nous tentons d'esquisser une explication alternative de l'idiosyncratisme de certaines pratiques.

**Abstract**

This paper is based on the case study of four non profit organizations working in domiciliary care. We have used the concepts of institutional isomorphism and Lacanian “Modern master’s discourse” in order to describe and explain the diversity of their relationships to their sponsors. We have tried to describe the variety of activities and discourses of the participants and particularly the leaders of the organizations. Despite the trend toward autonomous reflexivity, it appears that the institutional entrepreneurs are not isolated but act in relation to others. Using the psychoanalytic theories related to desire, need and demand, we attempt to give an alternative explanation of the idiosyncratism of some practices.

Nos entretiens exploratoires nous ont amenée à penser que les associations, y compris gestionnaires, étaient dans un rapport de négociation et de confrontation vis-à-vis de pouvoirs publics qui tentent de leur imposer des façons de faire et de mesurer ce qu'elles font. Or, une étude de terrain approfondie auprès de quatre associations d'aide à domicile nous fait percevoir une réalité plus contrastée. Cherchant à expliquer ce « mystère » (Alvesson et Skoldberg, 2000), dans une approche abductive, nous interrogeons plus spécifiquement la position subjective et les pratiques des associations étudiées et de leurs dirigeants. Pour ce faire, nous nous appuyons sur la théorie néo-institutionnelle et sur les apports de la psychanalyse lacanienne. En effet, McKinley et al. (1999) mentionnent que pour introduire de nouvelles approches dans le champ de la recherche en management, il convient de les relier aux approches plus habituelles dans ce champ. C'est la stratégie que nous adoptons ici, en tentant de montrer en quoi les apports de la psychanalyse lacanienne complètent utilement la réflexion néoinstitutionnelle pour comprendre les raisons de l'isomorphisme mais aussi les causes des comportements de résistance et d'agence. Nous utilisons ce cadre pour décrire et expliquer les comportements des associations.

## **1. De la théorie néoinstitutionnelle à la psychanalyse lacanienne**

### **1.1 La théorie néo-institutionnelle et l'isomorphisme**

La théorie néoinstitutionnelle se fonde sur l'interrogation de la question de la légitimité. Meyer et Rowan (1977) distinguent la recherche de la légitimité et la recherche de l'efficacité. Ils avancent que la survie (et le développement) d'une organisation dépend à la fois de la recherche de l'efficacité et de la recherche de la légitimité par l'adoption de mythes rationnels dans une attitude parfois cérémonieuse. Les mythes rationnels apparaissent en effet comme des solutions organisationnelles formelles qui sont reconnues dans un champ donné et qui permettent d'accéder à des ressources stratégiques. Di Maggio et Powell (1983) distinguent trois façons dont ces mythes rationnels se diffusent. La première est le mode « coercitif » : la loi, les règlements, les instances dont une organisation dépend, peuvent imposer des façons de faire. La deuxième est le mode normatif, qui correspond au mode de diffusion lié aux associations professionnelles et au système de formation. La troisième est le mode mimétique, qui correspond à l'imitation d'organisations elles-mêmes très légitimes et qui sont posées en modèles dans un contexte d'incertitude sur la relation moyens-fins. Scott

(2008) redéfinit ce troisième « pilier de l'isomorphisme » en reprenant et en élargissant la notion de mythe rationnel de Meyer et Rowan (1977). Il appelle ce troisième pilier le pilier « culturo-cognitif » et le définit comme le fait de partager une compréhension de l'environnement et de l'activité, de considérer certaines choses comme « allant de soi ». Il développe en outre que chaque mode de diffusion correspond à un affect particulier : le mode coercitif, au sentiment d'innocence, le mode normatif au sentiment d'honneur, et enfin le mode culturo-cognitif au sentiment de certitude. Le tableau qui suit montre les éléments que nous retenons des auteurs. A partir de notre lecture nous montrons comment ces éléments participent de ce que Lacan appelle le « discours du maître », et en particulier du « discours du maître moderne ».

	Pilier coercitif	Pilier normatif	Pilier culturo-cognitif
Porteurs (Di Maggio et Powell 1983 et Scott 2008)	La loi, les obligations posées par un fournisseur de ressources	Associations professionnelles et système de formation	Organisations légitimes, copiées face à une incertitude
Affect lié (Scott, 2008)	Culpabilité/ innocence	Honte/ honneur	Certitude/ confusion
Symbole que nous retenons	Recherche de ressources : poids de l'argent  Universalité de la loi	Recherche d'honneurs : poids du prestige et de l'affichage	Recherche de certitude : poids de la cohérence

## 1.2 Les apports de la psychanalyse lacanienne : le discours du maître moderne

Le « discours du maître » s'écrit selon le mathème suivant (Lacan, 1991) :

Signifiant maître → Savoir de l'esclave  
 Sujet divisé                  Plus-de-jouir

Ce mathème peut se lire de la façon suivante : le maître agit en affichant des insignes du pouvoir (les signifiants maîtres) que sont par exemple le sceptre ou la position sociale. Ce signifiant affiché cache aux autres et à lui-même sa nature de sujet divisé, c'est-à-dire le fait qu'il n'est pas un tout cohérent comme il tend à tenter de le montrer, mais, comme tout humain, un être de désir, et donc un être manquant. Masquant ses doutes (la certitude de l'isomorphisme culturo-cognitif l'y aide), s'appuyant sur son prestige (les honneurs de

l'isomorphisme normatif le lui permettent), il s'attache à développer ou conserver son pouvoir, que la référence à l'argent permet d'illustrer. C'est avec les insignes de ce pouvoir qu'il s'adresse à « l'esclave », c'est-à-dire celui qui sait, au sens où il a un savoir-faire pratique mais aussi qu'il sait ce qui satisfait le maître et qu'il va prévenir ses moindres désirs. Cette interaction sociale produit au final ce que Lacan appelle le « plus-de-jouir », qu'on peut comprendre comme des objets de jouissance, par exemple les productions de l'économie capitaliste moderne qui nous tentent tous dans les vitrines (Lacan, 2006 ). Pour reprendre le mathème lacanien, c'est l'esclave, par son travail, qui produit ces objets de jouissance, alors même que le maître n'a pas su expliciter ce qu'il souhaitait, par refus de la confrontation à sa « division ».

L'isomorphisme institutionnel pourrait ainsi s'expliquer au niveau individuel par l'inscription des sujets dans ce discours décrit par Lacan, où la recherche de prestige (de légitimité) et le fait d'arborer les insignes du pouvoir masque les doutes et les incertitudes. La lutte (à mort) de prestige est ainsi au fondement du rapport maître-esclave, le maître étant celui qui a emporté cette lutte, l'esclave celui qui a préféré vivre au prix de sa liberté (Hegel, 1993). L'énergie du maître est ainsi tournée vers la constitution de son image cohérente et toute-puissante, dont nous avons dit qu'elle était un leurre, dans une visée de rivalité avec d'autres.

Il est à noter que ce discours du maître « fonctionne », Lacan (1991, p 24) précise que « le maître, il désire que ça marche » sans chercher à savoir comment. Surtout, le maître, « du désir, il s'en passe bien, puisque l'esclave le comble avant même qu'il sache ce qu'il peut désirer » (Lacan, 1991, p 36). Nous explorerons ces deux pistes dans les développements à venir.

Lacan expose un autre discours à l'œuvre dans nos sociétés modernes, celui dit « de l'Université », qu'il considère comme étant à l'œuvre dans les bureaucraties :

<u>Savoir</u>	→	<u>Sujet désirant</u>
Pouvoir		Sujet normé (ou révolté)

Il s'agit d'un discours où l'Universitaire (à entendre comme l'enseignant des années 1960), s'exprimant au nom d'un savoir qui s'affiche comme faisant totalité, s'adresse à un étudiant (le sujet désirant) pour en faire un sujet normé. Il s'agit bien de « qualifier » les étudiants, de les rendre conformes à ce qui est attendu d'eux. Les examens permettent de vérifier leur conformité aux attendus, et de les diplômer, c'est-à-dire de certifier de cette conformité. Dans

l'opération, on oublie de prendre en compte leur désir individuel et propre, et même on nie cette individualité pour rendre le diplômé semblable aux autres. Il s'agit bien d'une forme d'isomorphisme telle qu'elle est décrite par la théorie néo-institutionnelle.

Nous envisageons la technocratie est l'alliance du discours du maître et du discours de l'université. Au nom d'un savoir qui se veut neutre et universel (troisième pilier de l'isomorphisme, le respect d'une loi universelle), des décideurs s'affichent comme cohérents et ne doutant pas, et ils mettent d'autres (des « esclaves ») au travail. On peut avancer que la production de ce travail tend à être une société de sujets normés, objets de satisfaction (plus-de-jouir) pour ces décideurs.

### **1.3 Sortir de l'isomorphisme : résistance et entrepreneuriat institutionnel**

La théorie néoinstitutionnelle décrit deux façons pour un acteur de s'extraire de l'isomorphisme. La première est la résistance, où l'acteur ou l'organisation tente de s'extraire des pressions mais ne cherche pas à le faire savoir ou à diffuser sa pratique, la seconde est l'entrepreneuriat institutionnel où l'acteur individuel ou collectif cherche à faire évoluer les normes de son champ tout entier.

Oliver (1991) est un auteur fondamental pour comprendre ce qu'il faut entendre par « résistance ».

Son article s'attache à mobiliser « à la fois la théorie de la dépendance des ressources et la théorie institutionnelle pour montrer comment les comportements organisationnels varient de la conformité passive à la résistance active en réponse aux pressions institutionnelles, *en fonction de la nature et du contexte des pressions elles-mêmes*<sup>1</sup>. » (souligné par nous). Pour ce faire, elle élabore une typologie des réponses stratégiques aux processus institutionnels.

---

<sup>1</sup> Traduction personnelle de « this article applies the convergent insights of institutional and resource dependence theories to demonstrate how organizational behavior may vary from passive conformity to active resistance in response to institutional pressures, depending on the nature and context of the pressures themselves. »

Stratégies	Tactiques	Exemples
<b>Acquiescement</b>	Habitude Imitation Obéissance	Suivre des normes invisibles, allant de soi Copier les modèles institutionnels Obéir aux règles et accepter les normes
<b>Compromis</b>	Equilibre Pacification Négociation	Equilibrer les attentes de parties multiples Apaiser et accommoder des éléments institutionnels Négocier avec les parties prenantes institutionnelles
<b>Evitement</b>	Dissimulation Régulation Fuite	Camoufler les non-conformités Distendre les liens institutionnels Changer d'objectifs, d'activités ou de domaine
<b>Défi</b>	Dénier Contester Attaquer	Ignorer les normes et valeurs explicites Contester les lois et les exigences Attaquer les sources des pressions institutionnelles
<b>Manipulation</b>	Co-optation Influence Contrôle	Faire venir des membres influents Modeler les valeurs et les critères Dominer les membres et processus institutionnels

Elle explique ensuite ces différentes stratégies par les caractéristiques de l'environnement et des contraintes institutionnelles exercées. Notre voie est quelque peu différente, puisqu'il s'agit pour nous d'explicitier les différences de stratégies par des différences de positions subjectives. Nous nous intéressons alors à ce qui, dans la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel, a trait aux propriétés des entrepreneurs.

L'entrepreneuriat institutionnel recoupe les activités des acteurs qui créent de nouvelles institutions, ou encore transforment ou cherchent à maintenir celles qui existent (Hardy et Maguire, 2008, Hardy et Lawrence, 2004, Lawrence et Suddaby, 2006).

Les acteurs qui sont susceptibles de devenir des entrepreneurs institutionnels sont capables de « prendre une position réflexive par rapport à des pratiques institutionnalisées et peuvent envisager des façons différentes de faire les choses<sup>2</sup> » (Beckert, 1999) Autrement dit, dans l'approche du réalisme critique, la réflexivité autonome est un point important (Mutch, 2007). Mutch développe en effet l'idée qu'il s'agit de comprendre « Comment se il se fait que

---

<sup>2</sup> Traduction personnelle de « take a reflexive position towards institutionalized practices and can *envision* alternative modes of getting things done ».

[certains] sont capables de s'extraire d'un tel conditionnement et d'envisager de nouvelles formes institutionnelles ? » Mutch pense que pour éclairer cette question, il faut s'interroger sur la réflexivité. Il invoque Giddens (1991), pour qui la réflexivité est l'examen et la reconstitution de pratiques sociales à la lumière des informations qui arrivent. Il s'agit ainsi pour eux d'établir une « connexion dialectique » entre « les effets d'expropriation des systèmes abstraits » et les « systèmes de l'existence quotidienne ».

Mutch s'appuie sur la tradition pragmatique américaine et, avec Emirbayer et Mische (1988 : 974), il « fonde cette capacité au libre arbitre humain (human agency) dans les structures et processus du self humain, conçu comme une conversation interne qui possède une autonomie analytique vis-à-vis d'interactions interpersonnelles. » Archer (2003) développe la notion de réflexivité comme une interaction entre le contexte et les préoccupations utilitaires mais aussi morales des agents. Elle distingue la « réflexivité fracturée », ou l'absence de réflexivité, la « méta-réflexivité » ou réflexion sur la façon de réfléchir, la « réflexivité conversationnelle », qui partage avec d'autres pour permettre l'expression et la résolution des préoccupations, et la « réflexivité autonome » qui se déroule dans un certain isolement. C'est cette dernière qui serait explicative de l'entrepreneuriat institutionnel selon Mutch (2007).

L'isolement de l'entrepreneur institutionnel est cependant tout relatif, puisque Leca et Naccache (2006) considèrent que les entrepreneurs institutionnels tirent de différentes logiques institutionnelles les forces structurelles qui leur permettront de mobiliser les acteurs dont ils souhaitent le soutien. Leur description de l'émergence d'ARESE montre ainsi un acteur qui a su parler le langage de ses interlocuteurs (les analystes financiers) pour légitimer auprès d'eux l'évaluation de la responsabilité sociale des entreprises.

Les liens avec d'autres champs jouent également un rôle prépondérant : ainsi, les chefs cuisiniers qui ont introduit la cuisine nouvelle en France avaient visité le Japon (Rao et al. 2003). Les grands cabinets d'audit ont mis en œuvre une approche interdisciplinaire pour répondre aux attentes des entreprises multinationales avec lesquelles ils étaient en contact (Greenwood et Suddaby, 2006), bien loin des préconisations des organismes de contrôle.

Enfin, DiMaggio (1988) avance le fait que pour être un entrepreneur institutionnel, il faut disposer de ressources suffisantes. Par ressources, on peut entendre une variété de choses, mais Hardy et Maguire (2008) pointent l'importance des ressources matérielles. Nous nous intéresserons en particulier aux ressources financières et organisationnelles.

En synthèse, la littérature néo-institutionnelle nous indique que les agents qui résistent à l'isomorphisme pour eux-mêmes ou en changeant les normes sont des acteurs dotés de ressources financières et organisationnelles. Ils sont aussi capables d'envisager des façons différentes de faire les choses par une réflexivité autonome et par une confrontation de systèmes abstraits et de leur réalité concrète. Ils se confrontent à d'autres champs et d'autres façons de faire. Enfin, ils mobilisent des compétences sociales qui passent y compris par la capacité de parler la langue de l'autre pour faire accepter une innovation. La psychanalyse reprend certains de ces éléments, mais la centralité du désir et de la demande qui en est l'expression changent le point de vue adopté.

#### **1.4 Sortir du discours du maître : le rapport au travail et la place du désir**

Une façon de résister à l'isomorphisme peut être de sortir du discours du maître. Lacan nous indique deux façons de sortir de ce discours. La première est induite par la construction même de son mathème : l'esclave est détenteur d'un savoir qui n'est pas celui de l'université, puisqu'il ne se veut pas universel, mais est au contraire très local et ancré dans la pratique. On rejoint ici la préoccupation de Giddens d'interactions entre des savoirs abstraits et la pratique quotidienne. Lacan ne pense pas une interaction entre les deux, il les oppose. Pour lui, le savoir philosophique, donc universitaire, est un savoir de maître. Il ira jusqu'à dire que la philosophie « c'est le rapt du savoir de l'esclave ». Faire des allers-retours entre savoir du maître et savoir de l'esclave s'avère alors périlleux, puisque toute formulation du savoir de l'esclave dans les termes du maître en fait un savoir de maître, déconnecté du sujet et du réel.

La seconde piste est plus explicitement indiquée chez Lacan (1966), et elle consiste à réintroduire la demande dans le circuit. En effet, la demande est comprise par Lacan comme « la forme ordinaire que prend l'expression d'un souhait, dans le cas où il s'agit d'obtenir quelque chose de quelqu'un et à partir de laquelle le désir se distingue du besoin » (Chemama et Vandermersch, 2007, p 86) . Sortir du discours du maître moderne qui vise à uniformiser les sujets et à les normer consiste précisément à réintroduire ce qui fait leur unicité, à savoir l'expression du désir au-delà du besoin physiologique, au travers de la demande. Or, pour la psychanalyse (Freud, 2001), le désir est désir d'une satisfaction première fantasmée – la plénitude du bébé au sein de sa mère – qui ne sera jamais réalisée. Admettre son désir est donc admettre que nous sommes des sujets manquant, et c'est justement ce manque jamais assouvi qui est moteur de notre dynamisme – le sujet désirant veut toujours plus. Admettre ce manque suppose de sortir de l'illusion qu'on donne aux autres et à soi-même d'être une sorte



de « héros » complet et cohérent, qualifié comme tel par exemple par ses diplômes et divers honneurs, et disposant d'un savoir pré-établi qui donne des certitudes. Admettre ce manque nous permet d'exprimer une demande qui se réfère non à des besoins mais aussi à une demande d'amour et de reconnaissance de soi comme être désirant (Lacan, 1998). Enfin, en sortant de ce type de discours, on recherche moins une loi impersonnelle pour diriger la structure, et on accepte d'incarner des choix personnels.

La psychanalyse pointe ainsi les limites de la notion de réflexivité autonome fondée sur une bonne connaissance de sa propre pratique, et elle avance que cette dimension néglige le fait que nous sommes tous des sujets de l'inconscient. Prendre en compte cette dimension amène à intégrer à notre approche les notions de désir et de demande à tous les niveaux de l'organisation.

## **2. Méthodologie**

La méthodologie adoptée relève d'une approche abductive relevant de la grounded theory (Glaser et Strauss, 1967) et intégrant les apports de la méthodologie réflexive développée par Alvesson et Skoldberg (2000). Il s'agit en effet pour nous, à partir d'une interrogation qui nous est propre, née de la rencontre avec le terrain, de mobiliser la littérature qui permet de mieux comprendre le phénomène observé dans un processus d'allers-retours entre cette littérature, les observations de terrain et notre propre « méta-théorie », ou de notre propre approche.

Le terrain choisi est celui de quatre associations d'aide à domicile. L'approche est une approche comparative conformément à la grounded theory et aux apports complémentaires de Eisenhardt (1991). L'étude de terrain a consisté en 58 entretiens et 8 observations auprès des financeurs, des dirigeants, des salariés et des personnes aidées dans quatre associations. On trouvera la liste détaillée de ces entretiens en annexe. Ils ont tous été enregistrés et retranscrits. Les observations ont concerné des réunions de coordination avec les financeurs et les prescripteurs, et des interventions à domicile. Suivant plus particulièrement la démarche proposée par Miles et Huberman (2003), un codage thématique a été réalisé à l'aide de NVivo pour les entretiens et les notes d'observations.

### 3. Principaux résultats

Confrontées au choc externe du « plan Borloo », les associations étudiées ont réagi diversement<sup>3</sup>. Ce « plan Borloo » comportait deux aspects majeurs, l'ouverture des exonérations fiscales et sociales à des services au domicile plus nombreux que précédemment, et l'ouverture de ces exonérations aux entreprises lucratives. Nous étudions ici les types de réponses apportées par les quatre associations rencontrées à cette nouvelle donne, mais aussi d'autres pratiques ou d'autres projets qui nous semblent révélateurs du mode de développement de ces structures.

L'analyse des entretiens et des observations nous permet d'établir les éléments synthétiques suivants :

---

<sup>3</sup> Fligstein et Mara-Drita (1996) pointent que les situations de crise sont favorables à l'entrepreneuriat institutionnel.

	<b>Association 1</b>	<b>Association 2</b>	<b>Association 3</b>	<b>Association 4</b>
<b>Champ initial</b>	Aide aux familles Action sociale	Aide aux familles Action sociale	Aide aux personnes dépendantes (âgées)	Aide aux personnes dépendantes (âgées)
<b>Rapport aux personnes aidées</b>	Educatif	Accompagnement	Accompagnement	Accompagnement
<b>Rapport du Directeur à l'activité</b>	Faire en sorte que « ça tourne »	Souhaits concernant le type de rapport aux usagers.	Souhaits (désirs) concernant le type de rapport à « nos Anciens ».	Souhaits concernant le type d'activités proposées.
<b>Relation Direction/ pers. Aidées</b>	Rare	Présents dans le discours du Directeur	Présents dans le discours du Directeur	Fréquent dans le discours et dans la pratique associative.
<b>Taille</b>	Moyenne	Petite	Importante	Petite
<b>Situation financière</b>	Très bonne	Mauvaise	Bonne	Saine mais moyens limités.
<b>Rapport financeurs</b>	Acquiescement	Défi (CG <sup>4</sup> )/ Acquiescement (CAF <sup>5</sup> )	Manipulation-défi (activités existantes)/ Evitement (développement de nouvelles activités)	Compromis/ Evitement (développement de nouvelles activités)
<b>Analyse activité actuelle</b>	Lacunaire/ soumise au CG  Isomorphisme avec le CG.	Lacunaire	Evolution des activités en fonction des demandes des personnes aidées et de ce que le Directeur a choisi de retenir d'influences variées.	Très liée à la pratique en raison de la petite taille de la structure.
<b>Développement de nouvelles activités</b>	Isomorphisme CG et réaction concurrence entreprises privées.	Aucun	En fonction de ce que le Directeur a choisi de retenir d'influences variées	En fonction de la demande des personnes aidées, des problèmes soulevés par la pratique, des désirs de la Directrice.

<sup>4</sup> Conseil Général

<sup>5</sup> Caisse d'Allocations Familiales

### 3.1 Une association inscrite dans le discours du maître et isomorphe avec ses financeurs

Les associations 1 et 2 sont des associations d'aide aux familles où les intervenantes sont soit des « techniciennes d'intervention sociale et familiale » (TISF), soit des « assistantes de vie sociale » (AVS), les premières étant plus qualifiées que les secondes, et plus à même d'intervenir sur les situations où des travailleurs sociaux des Conseils généraux sont mobilisés. Les AVS sont mobilisées sur des interventions plus simples de soutien à des parents momentanément indisponibles (maladie, grossesse difficile, etc...). Dans ces associations, le travail le plus valorisé est sans doute celui des TISF, mais cette remarque vaut plus pour l'association 1 que pour l'association 2. Dans cette première association en effet, ce qui prime dans l'intervention n'est pas la demande de la famille, mais le diagnostic d'un travailleur médico-social qui fixe des objectifs de travail à la TISF. La relation qui s'instaure est de type « maître moderne », puisque les objectifs sont définis en fonction d'un diagnostic qui prend pour référence un savoir universel et tente de faire en sorte que les familles et notamment les mères de famille se conforment à ce qui est attendu d'elles. On assiste dans ce cas à un système de « poupées russes » où le travailleur médico-social, lui-même au service d'acteurs plus puissants, est le maître pour lequel l'esclave TISF travaille, afin de rendre la famille « satisfaisante », conforme à son mode de jouissance (une famille tranquille qui ne générera pas de délinquance). La TISF intervient elle-même auprès de la famille comme un maître moderne qui vient faire appliquer un savoir universel au fonctionnement de la famille. Si le détail des interventions montre que les TISF tentent de prendre en compte la demande des familles, cette prise en compte est marginale, toujours au service de leurs objectifs, et les mères de famille ne s'y trompent pas, qui se conforment mécaniquement à ce qu'on attend d'elles (elles « jouent la comédie ») ou qui se révoltent en « n'adhérant pas aux mesures » selon le vocabulaire en usage tant dans les services sociaux que dans l'association.

Enjolras (2002), s'intéressant aux associations de ce type, pointe qu'elles sont dans un rapport de subordination avec les services sociaux. Nous pointons que ce rapport est vécu comme quelque chose de positif par les acteurs associatifs. En effet, le Directeur est amené à ne concevoir le développement de l'association qu'en empruntant aux travailleurs sociaux leurs méthodes, en saisissant les opportunités de nouveaux projets offertes par la législation sur la protection de l'enfance et les demandes du Directeur des services sociaux, en attachant beaucoup d'importance à la qualification de travailleur social des personnes à recruter, en n'attendant d'une démarche qualité que la mise en conformité de l'association à ses pré-requis

dans une recherche d’affichage. Le développement des activités des AVS existe également, et il est pensé en conformité avec les attentes de l’autre financeur qu’est la CAF, et dans une logique de rivalité avec les nouveaux entrants sur le « marché » suite au plan Borloo. Dans ces deux types de développement, le besoin des personnes à accompagner, encore moins leur demande ne sont des éléments déclencheurs des projets. Le désir propre du Directeur se limite à avoir une structure qui « tourne bien », des intervenantes actives. Dans ces conditions de déploiement du discours du maître à tous les niveaux, « l’acquiescement » (Oliver, 1991) prend la forme du mimétisme avec les structures prestigieuses (ici le Conseil général) et les contacts avec des champs connexes liés à l’enfance par exemple sont limités, surtout au niveau de la Direction.

### **3.2 Une association dans une attitude de résistance vouée à l’échec par manque de moyens humains et financiers**

L’association 2 développe un rapport aux familles différent, puisque leur demande est prise en compte dans des accompagnements d’aussi longue durée que possible. Les activités des TISF et des AVS se distinguent moins aisément, les premières étant plus à même que les secondes de prendre en charge des enfants en l’absence des parents – mais la seconde pouvant le faire à l’occasion. Les rapports avec le Conseil général sont conflictuels, l’association se positionnant parfois « en défense » des familles face au rôle coercitif des travailleurs médico-sociaux. L’association est ainsi dans une attitude de défi vis-à-vis de ce financeur peu prodigue. C’est qu’elle a longtemps vécu grâce à des financements généreux de la CAF, qui tend à se désengager, mais vis à vis de laquelle la Directrice et le Président sont dans une attitude d’acquiescement pour les activités existantes. En revanche, l’association n’a pas suivi les suggestions de repositionnement de ce financeur vers de la garde d’enfants sur d’autres lignes budgétaires, et le Président nous en donne la raison : « on n’a pas le temps » de monter ce projet. Aucun autre projet ne voit le jour, et on peut dire que si cette association développe dans les discours une position originale, elle manque de moyens financiers et organisationnels pour le concrétiser.

### **3.3 Une association dont le développement s’appuie sur les acteurs du champ conformes aux désirs du Directeur**

Les associations 3 et 4 sont des associations d’aide aux personnes âgées qui ont développé ou souhaitent développer chacune des projets originaux. L’association 3 a grandi au fur et à mesure des possibilités offertes par les lois successives – service de soin infirmier à domicile,

prestations dites « de confort » auprès de ménages actifs, mais aussi divers projets qui sont détaillés ci-après. La stratégie de l'association lui a permis d'instaurer un rapport à son financeur principal plus distendu que celui des associations d'aide aux familles, puisque l'association a choisi d'intervenir sur le marché solvabilisé des services à la personne. Les projets développés ne doivent que peu à l'isomorphisme avec les financeurs. Au plan des adaptations opérationnelles, les demandes des bénéficiaires comme des salariées sont prises en compte – développement de possibilités de transport véhiculé pour les uns, prise en compte des conditions matérielles d'exercice de la profession et des souhaits de formation pour les autres. Au contraire de l'association 1, la recherche de prestige et la conformation aux attentes de la norme ne suffisent pas à rendre compte de la démarche de certification qualité engagée : l'association est allée plus loin que ne l'exigeait la norme, et a retravaillé les fonctions hiérarchiques et administratives au vu des demandes de clarification des salariés et du désir du Directeur de développer la proximité auprès des partenaires publics et des bénéficiaires. Par ailleurs, si la résolution de problèmes mis au jour par un partenaire (l'hôpital) et certaines salariées peut être à l'origine d'un nouveau service – mise en place de coordinatrices hospitalières qui assurent une présence auprès de patients isolés et organisent leur retour au domicile - , le moteur du développement stratégique de cette association reste le désir du Directeur de proposer des solutions humaines à « nos Anciens » – développer un foyer-logement qui respecte l'autonomie des résidents, tout en contractualisant avec la famille, développer en lieu et place d'un projet similaire un centre d'accueil de jour pour des malades atteints de la maladie d'Alzheimer. Conformément à notre revue de littérature, les moyens mis au service du projet associatif ou du moins du projet personnel du Directeur sont les suivants : la confrontation à des champs connexes, et la mobilisation d'acteurs clé choisis pour leur proximité intellectuelle avec le Directeur dans un champ de l'aide aux personnes âgées où les courants sont divers. Les stratégies de manipulation des acteurs les plus puissants et d'évitement par la diversification des sources de financement concrétisent cette approche.

### **3.4 Une association dont le développement doit à la proximité avec des partenaires opérationnels et avec le public aidé sur fond de désir de la Directrice**

L'association 4 a fondé sa réponse au plan Borloo en mettant en œuvre ce qu'elle « mûrissait » depuis longtemps, à savoir se tourner vers ses bénéficiaires pour faire émerger leur demande de services complémentaires. A partir de cette demande, un certain nombre de services ont été mis en place – homme toutes mains, accompagnement véhiculé. Le désir

propre des dirigeants est aussi un moteur de développement, puisqu'une offre de services culturels est à l'étude, qui permette de sortir les personnes âgées de l'isolement. Enfin, pour améliorer sa situation financière qui est un frein au développement, l'association s'est positionnée sur le champ (plus lucratif) de la garde d'enfants en capitalisant sur l'expérience de certaines de ses intervenantes dans ce domaine. Ce développement idiosyncratique doit ainsi à la favorisation de l'émergence des demandes des personnes accompagnées, à la prise en compte des désirs propres de la Directrice, et à la fois à la mobilisation de ressources relationnelles et à la recherche de ressources financières indispensables au développement de la structure. Les contraintes de gestion et les impératifs des institutions dominantes du champ sont ici mises au service d'un projet associatif qui se fonde sur le désir et la demande tant des bénéficiaires et de certaines salariées que de la Directrice.

#### **4. Synthèse et conclusion**

Il apparaît à la lecture de nos quatre études de cas que l'isomorphisme le plus fort provient de la croyance en des règles universelles régissant l'activité étudiée, et de la déconnection des dirigeants de l'association de l'activité et des bénéficiaires de la structure. Interrogé sur l'existence de projets pensés à partir de la demande des personnes aidées, le Directeur de l'association 1 nous indiquera ainsi que « ça ne peut pas être comme ça, la clé c'est les sous ». Ce mode de développement à partir des commandes implicites et explicites des financeurs est viable économiquement, il « fonctionne » comme le discours du maître moderne dans lequel il s'inscrit. Cependant, si les contraintes financières sont des réalités incontournables comme l'étude de l'association 2 le rappelle, l'exemple de l'association 4 montre que même une association disposant de moyens limités peut faire vivre des projets issus des demandes des bénéficiaires ou du désir des dirigeants. Le cas de l'association 3 nous montre de plus que fonder un développement sur le désir du dirigeant ou la demande des bénéficiaires n'est en outre pas antinomique avec une bonne santé financière. Malgré quelques difficultés passagères dues à des négociations tendues avec le financeur principal, l'association 3 est en bonne santé financière, et elle a su se constituer une réserve qui lui permet de faire face aux aléas. Par ailleurs, si la littérature néo-institutionnaliste nous renseigne bien sur les moyens nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie originale – moyens matériels, stratégies de séduction ou de conviction des acteurs du champ – elle peut être complétée dans l'étude de ce qui fonde l'intuition de cette voie originale : le contact avec d'autres acteurs du champ ou de champs connexes est en effet présent dans les deux associations idiosyncratiques, ce qui conforte les apports de Rao et al. (2003) et interroge sur la notion de réflexivité autonome. En

effet, cette étude exploratoire nous permet d'émettre la proposition selon laquelle la prise en compte du désir propre des acteurs associatifs est une bonne piste pour expliquer les origines d'un développement singulier. Pour autant, le désir ne se développe pas de façon isolée. Selon Lacan (1999), « le désir de l'homme est le désir de l'Autre ». L'homme n'est pas une monade isolée, il vit en société, et si le désir de chacun est singulier, il se constitue en lien avec l'entourage et la rencontre avec le langage qui préexiste au sujet. La notion de demande vient le rappeler. Ces notions de demande (d'amour) et de désir indiquent également que la réflexion rationnelle n'épuise pas les ressorts de l'humain, et que d'autres forces sont à l'œuvre dans l'initiation ou l'amélioration de projets et d'activités.

En croisant les apports de la théorie néo-institutionnelle et ceux de la psychanalyse, les recherches futures pourraient explorer dans une approche longitudinale le processus par lequel ces innovations émergent, pour identifier comment interagissent les causes de ces projets – demande d'interlocuteurs variés, désir propre du dirigeant de la structure, contact avec des acteurs innovants du champ ou de champs connexes – et quels moyens sont mis en œuvre pour mener ces projets à bien – mobiliser des acteurs clé du champ, et pour ce faire parler leur langue, mobiliser des ressources humaines et financières notamment.



## Bibliographie

- Alvesson M et Skoldberg, K, 2000, *Reflexive methodology : new vistas for qualitative research*, London, Sage Publications
- Archer M, 2003, *Structure, agency and the internal conversation*, Cambridge, Cambridge University Press
- Beckert J, 1991, « Agency, entrepreneurs, and institutional change. The roles of strategic choice and institutionalized practices in organizations”, *Organization studies*, Vol 20 n° 5, pp 777-799
- Chemama R et Vandermersch B, 2007, *Dictionnaire de la psychanalyse*, Paris, Larousse
- DiMaggio P, 1988, « Interst and agency in institutional theory” in Zucker L (ed) *Institutional patterns and culture*, Cambridge, MA Ballinger Publishing Company, pp 3-22
- DiMaggio Pet Powell W, 1983, « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American sociological review*, Vol 48 n° 2, pp 147-160
- Eisenhardt K, 1991, “Building theories from case study research”, *Academy of management review*, Vol 14 n° 4, pp 532-550
- Emirbayer M et Mische A, 1988, « What is agency” *American Journal of Sociology*, Vol 103, pp 962-1023
- Enjolras B, 2002, *L'économie solidaire et le marché, Modernité, société civile et démocratie*, Paris, L'harmattan
- Fligstein N et Mara-Drita I, 1996, « How to make a market : reflections on the attempt to create a single market in the European Union”, *American Journal of Sociology*, Vol 102 n°1, pp 1-33
- Freud S, 2001, *L'interprétation des rêves*, Paris, Bréal
- Giddens A, 1991, *The consequences of modernity*, Stanford, Stanford University press
- Glaser B et Strauss A, 1967, *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, New York, Aldine de Gruyter Editions
- Greenwood R et Suddaby R, 2006, “Institutional entrepreneurship in mature fields : the big five accounting firms”, *Academy of management journal*, Vol 49 n° 1, pp 27-48
- Hardy C et Maguire S, 2008, « Institutional entrepreneurship », in Greenwood, R, Oliver, C, Sahlin K et Suddaby R, *The Sage handbook of Organizational Institutionalism*, London, Sage Publications
- Hegel, G, 1993, *La phénoménologie de l'esprit*, Paris, Gallimard

- Lacan, J, 2006, *Le Séminaire, livre XVI, D'un autre à l'Autre, 1968-1969*, Paris, Editions du Seuil
- Lacan, J, 1999, « Subversion du sujet et dialectique du désir », in *Ecrits, tome II*, Paris, Editions du Seuil, pp 273\_308
- Lacan J, 1998, *Le Séminaire, livre V, les formations de l'inconscient 1957-1958*, Paris, Editions du Seuil
- Lacan, J, 1991, *le Séminaire, Livre XVII, L'envers de la psychanalyse, 1969-1970*, Paris, Editions du Seuil
- Lacan, J, 1990, *Le Séminaire, livre XI, Les 4 concepts fondamentaux de la psychanalyse, 1964-1965*, Paris, Editions du Seuil
- Lawrence T et Suddaby R, 2006, « Institutions and institutional work », in Clegg SR, Hardy C, Lawrence TB et Nord WR (eds), *Handbook of organization studies*, pp 215-254, London, Sage Publications
- Leca B et Naccache P, 2006, "A critical realist approach to institutional entrepreneurship", *Organization* 2006, Vol. 13 n° 5 p 627-651
- Maguire S, Hardy C et Lawrence T, 2004, « Institutional entrepreneurship in emerging fields : HIV/ AIDS treatment advocacy in Canada », *Academy of management journal*, Vol 47 n° 5, pp 657-679
- McKinley W, Mone M. et Moon G, 1999, "Determinants and development of schools in organization theory", *Academy of management review*, Vol 24 n° 4 pp 634-648
- Meyer J et Rowan B, 1977, "Institutionalized organizations : formal structures as myths and ceremony", *American Journal of sociology*, Vol 83 pp 340-363
- Miles M et Huberman M, 2003, *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, Editions De Boeck Université
- Mutch A, 2007, « Reflexivity and the institutional entrepreneur : a historical exploration. », *Organization studies*, Vol 28 n° 7, pp 1123-1140
- Oliver C, 1991, « Strategic responses to institutional processes », *Academy of management review*, Vol 16 n°1, pp 145-179
- Rao H, Monin P, Durand R, 2003, "Institutional change in Toque Ville : Nouvelle Cuisine as an identity movement in French gastronomy", *American Journal of Sociology*, Vol 108, pp 795-843
- Scott WR, 2008, *Institutions and organizations, ideas and interests*, 3ème edition, Thousand Oaks, Sage Publications

## Annexe : détail des entretiens et des observations

Association 1	Direction	Encadrement et administratif s	Intervenante s	Financeurs	Membres du CA	Familles	Total
Entretiens	4	4	3	3	2		15
Observations participantes			1	2		4	7

Association 2	Direction	Encadrement et administratif	Intervenante s	Financeur s	Membres du CA	Famille	Total
Entretiens	2	2	4	5	2	3	19
Observations participantes						1	1

Association R	Direction	Encadrement et administratif	Intervenante s	Financeurs	Membres du CA	Bénéficiaire	Total
Entretiens	4	4	2		2		12

Association SPM	Direction	Encadrement	Intervenante s	Financeurs	Membres du CA	Bénéficiaires	Total
Entretiens	3	1	2		2	4	12