



doi 10.5281/zenodo.17164637

Vol. 08 Issue 08 August - 2025

Manuscript ID: #02092

Management of Public and Private Institutions in the Face of Social Relations, Norms, and Organizational Cultures

By:

Tiamba TRAORE*

Enseignant-Chercheur, Département de Sociologie, Institut d’Ethno-Sociologie
Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan (Côte d’Ivoire)
Email: tiambtraore@gmail.com

Chantal DOTE

Enseignante-Chercheure, Département de Sociologie, Institut d’Ethno-Sociologie
Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan (Côte d’Ivoire)
Email: chantaldote37@gmail.com

Adou Saint-Blanc KASSY

Enseignant-Chercheur, Département d’Anthropologie et de Sociologie
Université Alassane Ouattara, Bouaké (Côte d’Ivoire)
Email: blacnc.kassy@gmail.com

Abstract

This article examines the role of management in public and private organizations through the lens of social relations, norms, and organizational cultures, particularly in the context of increasing bureaucracy. Management, as the art of organizing, planning, and directing while controlling both human and financial resources, can it truly operate without tension when bureaucracy is essentially the implementation of decisions based on impersonal rules and the competence of agents? This question led us to explore the writings of various authors who have addressed this issue. Through our readings and by distinguishing between public and private institutions according to principles of coherence and rationality, we identified key sociological challenges that underlie the prominence of management in contemporary settings.

Keywords:

Management of institutions; Bureaucracy; Organizational norms; Organizational cultures; Social relations; Sociology of organizations.

How to cite: TRAORE, T., DOTE, C., & KASSY, A. (2025). Management of Public and Private Institutions in the Face of Social Relations, Norms, and Organizational Cultures. *GPH-International Journal of Business Management*, 8(8), 95-103. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17164637>

* Corresponding author email: tiambtraore@gmail.com



This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Résumé :

Cet article interroge le rôle du management des organisations publiques ou privées à l'aune des rapports sociaux, des normes et des cultures organisationnelles face à la montée de la bureaucratie. En effet, le management qui est l'art de gérer, de planifier et de diriger toute organisation tout en contrôlant ses ressources tant humaines que financières, peut-elle se positionner sans autres formes de tensions quand on sait que la bureaucratie n'est autre qu'une sorte d'application des décisions fondées sur des règles impersonnelles et la compétence des agents ? Une telle réflexion nous a permis de parcourir les écrits de certains auteurs qui se sont penchés sur cette thématique. Ainsi, avons-nous au cours de nos lectures à travers une différenciation des institutions publiques et privées conforme aux règles de cohérence et de rationalité saisi des enjeux sociologiques qui sous-tendent le rayonnement du management de nos jours.

Mots clés :

Management des institutions ; Bureaucratie ; Normes organisationnelles, Cultures organisationnelles, Rapports sociaux, Sociologie des organisations.

1. Introduction

Le management en tant qu'un ensemble de stratégies de gestion et de pilotage constitue une pratique sociale, située, et traversée par des rapports de pouvoir, des normes institutionnelles et des conflits. La compréhension de son rôle dans les organisations publiques et privées suppose un détour par plusieurs courants théoriques et contributions majeures, aussi bien classiques que contemporaine. À cet effet, les rapports sociaux constituent un point d'ancrage fondamental pour penser le management à travers la montée de la bureaucratie analysée comme l'expression d'une forme d'autorité rationnelle-légale où les décisions sont fondées sur des règles impersonnelles et la compétence des agents (M. Weber (1971). Le management se présente alors comme un instrument de mise en œuvre de cette rationalité organisationnelle. Comme cette rationalité ne va pas sans tensions, le modèle bureaucratique se voit rigide et inefficace dans des institutions traversées par des jeux de pouvoir, où les acteurs exploitent des "zones d'incertitude" pour renforcer leur influence, le management se positionne comme une construction sociale, issue de négociations et de compromis entre acteurs (M. Crozier, 1963 ; M. Crozier et E. Friedberg, 1977).

Ainsi, les organisations n'étant pas de structures homogènes, mais des lieux de socialisation marqués par des cultures spécifiques, l'importance des normes implicites, des représentations partagées et des formes d'engagement individuel au travail se disposent (P. Bernoux, 1985). Alors, le management, loin d'imposer mécaniquement des règles, compose avec des identités professionnelles, des valeurs, et parfois des résistances. Les normes et règles organisationnelles ne sont pas simplement imposées d'en haut, elles sont co-construites dans l'interaction entre managers et salariés pour faire du management un jeu de régulations croisées, entre prescriptions officielles et pratiques informelles (J-D. Reynaud, 1997).

La présente contribution met l'accent sur les pratiques managériales au prisme de la sociologie, des logiques différenciées entre institutions publiques et privées, et les enjeux sociologiques contemporains à travers le jeu de pouvoir et de domination.

2. Le management au prisme de la sociologie

Le développement du management ne peut être compris sans une approche sociologique qui en éclaire les multiples dimensions : institutionnelles, sociales, culturelles, symboliques. Comme le souligne M. Villette (1988), le prestige croissant du management se mesure non seulement par la multiplication des formations qui y sont consacrées, mais aussi par la reconnaissance institutionnelle qu'il a acquise dans les sphères politique, économique et académique. Le management est ainsi devenu un « nœud central du sens commun contemporain », c'est-à-dire un système de savoirs et de pratiques légitimé dans l'espace social.

Selon P. R. Bélanger et B. Lévesque (1992), les entreprises sont des construits sociaux régis par des compromis institutionnalisés qui traduisent des luttes de pouvoir entre groupes sociaux. Le management, dans cette perspective, doit être analysé comme un système d'action traversé par des rapports sociaux évolutifs. Il reflète et reproduit des formes de pouvoir et des règles de jeu spécifiques, souvent naturalisées dans les pratiques organisationnelles.

Dans une approche complémentaire, N. Aubert (1992) met en évidence la manière dont le management, dans un contexte de déclin des grandes institutions traditionnelles (Église, famille), devient un lieu d'investissement identitaire et psychique. L'entreprise est sollicitée au-delà de sa fonction économique : elle est porteuse de valeurs, de repères et d'un cadre symbolique rassurant. Réciproquement, les salariés sont mobilisés dans leur globalité, corps et esprit, dans une logique de quête de performance et d'alignement subjectif.

B. Floris (1992) prolonge cette réflexion en s'intéressant au management de la subjectivité. Il distingue trois facteurs productifs dans l'entreprise : les ressources matérielles, les ressources humaines, et les subjectivités individuelles. Le management moderne repose sur une articulation fine de ces trois dimensions, et surtout sur la capacité à mobiliser le « savoir-sujet ». La gestion des relations subjectives devient aussi importante que l'organisation du travail elle-même.

Enfin, P. Musso (2007) rappelle que le concept de management, d'origine anglo-saxonne, s'est imposé comme une théorie générale de l'efficacité, applicable bien au-delà de l'entreprise. Il s'agit d'une forme de gouvernance des conduites, inspirée historiquement par la métaphore domestique du "ménage", c'est-à-dire de la gouvernance des choses et des êtres dans un cadre rationalisé.

Le management se positionne ici entre rationalisation et contrôle social. Le développement des institutions repose sur une rationalisation croissante des structures sociales caractérisée par la bureaucratie, où l'autorité est fondée sur la compétence et les règles. Le management, dans ce cadre, incarne la formalisation des relations hiérarchiques, des processus décisionnels et des modes de contrôle des individus. Toutefois, cette rationalisation ne saurait être neutre. Le management devient également un outil de pouvoir, parfois de domination traversées par des jeux d'acteurs et des stratégies d'influence qui

remettent en question l' image d' un système hiérarchique parfaitement rationnel. La zone d' incertitude devient ainsi un levier de pouvoir pour les acteurs organisationnels.

Aussi, la culture organisationnelle et la socialisation des acteurs influencent sa finalité. La diversité des cultures organisationnelles façonne les comportements dans la mesure où les individus ne sont pas de simples exécutants ; ils agissent en fonction des normes, des valeurs et des cultures spécifiques à leur environnement de travail. En outre, les institutions fonctionnent donc comme des espaces de socialisation secondaire, où les acteurs intériorisent des rôles et des comportements attendus. La culture d' entreprise, dans le privé comme dans le public, devient une forme de régulation implicite. C' est pourquoi, les institutions participent à la reproduction sociale, en naturalisant des rapports de domination à travers des mécanismes symboliques. Ce qui met le management au service du maintien de l' ordre social en place au-delà de son usage en terme d' outil de pilotage. En participant à la reproduction des hiérarchies sociales, loin de promouvoir l' égalité, le management peut masquer des inégalités sous des discours de compétence et de mérite.

En un mot, ces auteurs en positionnant le management sous l' angle de la sociologie, l' appréhende comme un ensemble de moyens suscitant des valeurs humaines au sein de toute organisation ou institution. Toutefois, il est impératif de porter une réflexion sur les logiques qui sous-tendent cette démarche dans les différentes institutions à savoir publiques ou privées.

3. Des logiques différenciées entre institutions publiques et privées

La distinction entre management public et management privé ne va pas de soi et soulève de nombreux enjeux théoriques. P. Gibert et R. Laufer (1987) proposent une lecture originale de la dualité public/privé à travers une perspective managériale. Contrairement aux approches juridiques ou économiques classiques, ils montrent que cette distinction repose sur des représentations culturelles plus profondes (nature vs culture), mais que la reconnaissance du management comme logique organisationnelle transcende cette opposition : l'entreprise, publique ou privée, est avant tout une organisation.

P. Gibert (1986) souligne l' ambiguïté de la notion de « management public », souvent utilisée à tort comme synonyme de modernisation. Il rappelle que si toutes les organisations poursuivent des finalités, celles du secteur public visent à transformer ou préserver l' environnement collectif (ex. : lutte contre le chômage), tandis que celles du secteur privé sont davantage centrées sur des objectifs internes (profit, reconnaissance, croissance).

Dans cette même lignée critique, R. Laufer et A. Burlaud (1982) insistent sur les spécificités du management public, notamment la nécessité d' y intégrer des finalités relationnelles et politiques qui dépassent la rationalité économique. Le management public est le management du pouvoir public, avec une logique d' action intermédiaire, entre rationalité organisationnelle et intérêt général.

M. Durupty (1980) observe que l' administration s' inspire de plus en plus des modes de fonctionnement de l' entreprise : le vocabulaire change (on parle de « managers » plutôt que de fonctionnaires), les circuits d' autorité se modifient, et l' action publique s' hybride avec des logiques privées. Cette évolution marque une transformation de la légitimité de l'

administration, qui ne repose plus uniquement sur le principe de légalité, mais aussi sur l'efficacité organisationnelle.

De manière critique, J.-P. Nioche (1982) constate que la science administrative doit intégrer ces mutations managériales pour renouveler ses cadres d'analyse. La question du management devient centrale dans la formation des administrateurs, et les comparaisons internationales sont nécessaires pour penser les politiques publiques dans un monde interdépendant.

Enfin, P. E. Tixier (1986) met en garde contre les effets du management participatif, qui, sous couvert de démocratisation, peut renforcer la manipulation des subjectivités. Il note que cette nouvelle forme d'organisation fondée sur la culture du projet et la responsabilisation affaiblit les ressorts de l'action collective traditionnelle, notamment syndicale.

Les institutions publiques sont historiquement orientées vers la production de biens collectifs et la satisfaction de l'intérêt général. Cette logique contraste avec celle des entreprises privées, orientées vers la performance économique et la création de valeur pour les actionnaires. Cependant, les logiques managériales ayant évolué, le discours de la performance, de l'autonomie et de la flexibilité est désormais valorisé dans les deux sphères (L. Boltanski et È. Chiapello, 1999). Le maintien et l'affirmation des rapports hiérarchiques devient une stratégie enchâssée dans la production des missions managériales. Les logiques dévaluation, issues du privé, s'imposent dans le secteur public entraînant ainsi une perte de sens pour les agents publics et une remise en cause de la finalité sociale de l'État (A. Supiot, 2015). Les institutions publiques adoptent des pratiques issues du privé tel que la gestion par objectifs, indicateur de performance. Mais cette convergence ne va pas sans tensions : l'éthique de service public entre souvent en conflit avec les logiques de rentabilité. Cette transformation du secteur public reflète une mutation idéologique plus large, où l'efficacité économique devient le critère central de légitimité, au détriment des valeurs démocratiques (V. Dubois, 2008). En effet, il est admis que la dimension économique qui met en relief la capacité de réalisation des résultats satisfaisants, devient le dénominateur commun de toute institution privée ou publique. Et, cela entraîne la désaffection de certaines valeurs au niveau du secteur public. Cependant, il importe de souligner que, quoique l'on se situe au sein d'une organisation publique ou privée, le management de nos jours soulève des préoccupations liées à un environnement à la fois culturel, identitaire, social qu'économique.

4. Enjeux sociologiques contemporains du management

Aujourd'hui, le management est confronté à des enjeux complexes et globaux. La gouvernance d'entreprise, selon J. Dionne-Proulx et G. Larochelle (2010), est devenue un champ stratégique et éthique. Elle vise à concilier efficacité économique et responsabilité sociale, en s'appuyant sur des principes de rigueur, de légitimité et de compétence. Le management ne peut se réduire à l'optimisation technique : il doit intégrer les exigences de l'environnement, des parties prenantes et des valeurs collectives.

L'entreprise est ainsi appelée à respecter un nouvel équilibre : création de valeur économique et respect de l'environnement humain et écologique. Une gouvernance éthique s'impose, orientée vers la prévalence de l'intérêt général. Cependant, A. Delpérier (1992)

rappelle que l' éthique en entreprise peut vite basculer dans le paternalisme ou la manipulation si elle n' est pas adossée à des exigences morales véritables, intériorisées par les individus.

Dans cette perspective, L. M. Souto (2020) propose un rapprochement entre management et pédagogie. Le pilotage par les résultats, fréquent dans les organisations, repose sur une logique d' objectifs, de moyens et d'évaluation, que l' on retrouve dans les pratiques pédagogiques modernes. Cela illustre la diffusion du paradigme managérial dans de multiples sphères, y compris l' éducation.

La dimension interculturelle du management, analysée par C. Geoffroy (2000), constitue un autre enjeu crucial. Le management, loin d' être universel, se décline selon les cultures nationales et professionnelles. Comprendre ces représentations différenciées est indispensable à l' heure de la mondialisation et des entreprises multiculturelles.

Enfin, G. Giroux (1948) évoquait déjà une forme pionnière de gestion sociale dans les entreprises industrielles, fondée sur une logique paternaliste et médicale. La prise en compte du bien-être des salariés, sous une forme disciplinaire et « familiale », illustre une première tentative de concilier performance et humanisation du travail. Cela préfigure les préoccupations contemporaines autour du bien-être au travail, de la santé mentale, et du management du psychique.

Les enjeux sociologiques contemporains du management se logent dans les rapports de pouvoir, de conflits et de résistances. Le management, c' est aussi un terrain de luttes sociales. Le management prétend souvent promouvoir la diversité et l' égalité des chances, mais les pratiques managériales montrent des dynamiques inverses. Aussi, la digitalisation du travail modifie en profondeur les pratiques managériales. Le management devient ainsi techno-centré, parfois déshumanisé. Ce qui permet d' interroger les formes traditionnelles de coordination et de coopération. La relation entre encadrants et encadrés se transforme, souvent au détriment du lien social au sein des organisations. C' est pourquoi, les règles d' action de toute institution (privée ou publique) devront être perçue dans toute sa globalité, pour des objectifs probants, en assurant la cohésion des équipes et optimiser les résultats.

5. Conclusion

Le management, loin d' être un simple ensemble de techniques neutres, est profondément enraciné dans les dynamiques sociales. Il est à la fois un outil d' organisation et un instrument de pouvoir, au cœur des tensions entre rationalisation, culture institutionnelle et rapports sociaux. La diversité d' approches permet de comprendre que le management ne peut être réduit à une simple technique de pilotage. Il s' agit d' un fait social total, enraciné dans des rapports de pouvoir, des normes sociales, des enjeux de légitimation et des processus de reproduction. Les organisations publiques et privées, bien qu' animées par des logiques différentes, convergent sous l' effet de la rationalisation et du néolibéralisme, tout en restant traversées par des dynamiques sociales complexes. La sociologie permet ainsi de dénaturer les pratiques managériales, en les replaçant dans leurs contextes historiques, idéologiques et sociaux. Dans un contexte de crise du sens et de transformation rapide du travail, il devient urgent de penser un management plus réflexif, conscient de ses implications sociales et éthiques. L' analyse sociologique du management révèle qu' il ne s' agit plus

seulement d' un ensemble de techniques de pilotage des organisations, mais d' un fait social total, ancré dans des rapports de pouvoir, des systèmes de valeurs et des enjeux culturels. Le management façonne désormais les comportements, les identités professionnelles, les normes sociales et les formes de légitimation de l' action, aussi bien dans le secteur privé que public. Dans l' entreprise privée, la quête de performance s' appuie de plus en plus sur la mobilisation des subjectivités, des émotions, des croyances et de l' éthique, dans une logique de gouvernement des individus. Dans le secteur public, le management s' institutionnalise, mais sa légitimité est toujours confrontée à la tension entre efficacité organisationnelle et intérêt général. Cette hybridation des modèles impose une réinvention des pratiques managériales capables de concilier exigence économique, équité sociale, éthique de la responsabilité et respect des diversités culturelles et subjectives. Cela passe par le renforcement de la gouvernance fondée sur l' éthique et l' intérêt général. Il faut alors institutionnaliser des chartes éthiques co-construites avec les parties prenantes dans toutes les grandes organisations publiques et privées, intégrant les principes de responsabilité sociale, de soutenabilité environnementale, et de justice sociale. Il faut également encourager la transparence et la reddition de comptes dans la gouvernance d' entreprise et des institutions publiques, en particulier dans les domaines à forte externalité sociale (santé, éducation, numérique). Deuxièmement, il faut reconnaître et valoriser la diversité des rationalités managériales en adaptant les formations en management pour intégrer les spécificités du management public, interculturel, subjectif ou éthique, en sortant de la seule logique de performance financière. Ainsi, faut-il créer des observatoires interdisciplinaires du management regroupant sociologues, économistes, psychologues, anthropologues et professionnels du terrain, pour analyser les évolutions contemporaines et proposer des modèles alternatifs. Troisièmement, il faut inscrire le management dans une perspective participative. Cela nécessite la mise en œuvre de véritables mécanismes de participation acteurs (des salariés et usagers) dans la définition des stratégies, pour sortir du simple discours participatif, tout en favorisant des formes de cogestion ou de gouvernance partagée, notamment dans les services publics ou les entreprises de l' économie sociale et solidaire. Ainsi, repenser le rôle du manager comme médiateur social et culturel, intégrer des indicateurs non-financiers dans l' évaluation managériale et encourager l' innovation managériale responsable sont des propositions opérationnelles associées à ces réalités managériales. Le management, dans ses dimensions sociologiques, apparaît à la fois comme un levier de transformation sociale et comme un terrain de tensions éthiques. Le repenser, c' est redonner sens à l' action collective, en articulant les logiques économiques, politiques et humaines qui structurent nos sociétés contemporaines.

References

- Aubert, N. (1992). Le management « psychique ». *Revue internationale d' action communautaire*, 27, 161–167.
- Bélangier, P. R., & Lévesque, B. (1992). Éléments théoriques pour une sociologie de l' entreprise : des classiques aux néo-classiques. *Cahiers de recherche sociologique*, 18–19, 55–92.

- Bernoux, P. (1985). *La sociologie des organisations* (373 p.). Paris: Le Seuil.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme* (843 p.). Paris: Gallimard.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective* (445 p.). Paris: Le Seuil.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique* (413 p.). Paris: Le Seuil.
- Delpérier, A. (1992). Éthique et management des hommes. *Sciences de la société*, 27(1), 115–122.
- Dionne-Proulx, J., & Larochelle, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise. *Management & Avenir*, 32(2), 36–53. <https://doi.org/10.3917/mav.032.0036>
- Dubois, V. (2008). *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère* (202 p.). Paris: Économica.
- Durupthy, M. (1980). Management et principe de légalité. *Revue française d'administration publique*, 15, 75–87. <https://doi.org/10.3406/rfap.1980.3891>
- Floris, B. (1992). Le management de la subjectivité. *Sciences de la société*, 27(1), 49–62.
- Geoffroy, C. (2000). Management interculturel. *Recherche & Formation*, 33, 107–111.
- Gibert, P., & Laufer, R. (1987). Management de la frontière, management sur la frontière. *Politiques et management public*, 5(1), 87–109.
- Gibert, P. (1986). Management public, management de la puissance publique. *Politiques et management public*, 4(2), 89–123.
- Giroux, G. (1948). Personnel management. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 3(5), 71–73. <https://doi.org/10.7202/1023480ar>
- Laufer, R., & Burlaud, A. (1982). Les paradoxes du management public. *Revue française d'administration publique*, 24, 39–52. <https://doi.org/10.3406/rfap.1982.4051>
- Musso, P. (2007). Management. *Quaderni*, 63, 64–66. <https://doi.org/10.4000/quaderni.113>
- Nioche, J.-P. (1982). Science administrative, management public et analyse des politiques publiques. *Revue française d'administration publique*, 24, 9–23. <https://doi.org/10.3406/rfap.1982.4048>
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale* (348 p.). Paris: Armand Colin.
- Souto Lopez, M. (2020). Le management par la pédagogie. *Revue des sciences de l'éducation*, 46(3), 38–66. <https://doi.org/10.7202/1071573ar>

Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres* (512 p.). Paris: Fayard.

Tixier, P.-E. (1986). Management participatif et syndicalisme. *Sociologie du travail*, 28(3), 353–372. <https://doi.org/10.3406/sotra.1986.1873>

Villette, M. (1988). *L'homme qui croyait au management : Récit, suivi d'une brève mise en perspective historique* (189 p.). Paris: Les Éditions du Seuil.

Weber, M. (1971). *Économie et société* (650 p.). Paris: Plon.