

Compte-rendu de la séance 5 – Activisme de l'intérieur et transformation des organisations. Importer les travaux sur les entreprises dans les études urbaines ?

CR Alice Daquin avec l'aide de Claire Bénit et Charles Reveillere, 13/03/2026

Organisatrices : Charles Reveillere

Participants : Laure Barbier, Alice Daquin, Claire Bénit, Oriane Crouteix, Sébastien Lambelet, Cesare Mattina, Pierre Fournier, Péroline Rouillard.

Introduction : Pourquoi et comment s'intéresser à la sociologie des organisations pour saisir l'activisme institutionnel au niveau des villes ?

Charles introduit cette séance, et mobilise pour ça une littérature qu'il a lui-même côtoyée de près lors de sa thèse au Centre de sociologie des organisations : le changement des organisations, les réseaux de réformateurs, etc. Si la littérature est exogène aux études urbaines – les sociologues de l'urbain étant peu formés à ces approches – l'objectif de la séance est justement de se frotter à une littérature plus « froide », et de faire prendre de la distance aux concepts.

Les textes choisis par Charles s'inscrivent dans le courant du néo-institutionnalisme en sociologie des organisations, intéressé par les questions d'entrepreneuriat institutionnel (professionnels qui tentent de transformer leurs organisations de l'intérieur). Un de ses auteurs principaux (**Neil Fligstein**¹) s'est penché sur les rapports de pouvoir dans les organisations, les coalitions de pouvoir (sans qu'elles soient forcément liées à une cause progressiste, mais pas non plus nécessairement dans une approche « managériale » en dépit du terme d'entrepreneuriat). Ce courant répond à des questions comme : Quelles sont les compétences spécifiques sur lesquelles repose la capacité à changer une organisation de l'intérieur ? Quelles en sont les conditions sociales, politiques et organisationnelles de possibilité ? Comment construire un réseau de réformateurs interne ?

C'est une littérature que Charles a lui-même mobilisée dans sa thèse pour saisir les marges de manœuvre des *street-level bureaucrats* au sein des organismes de logement social : quelles alliances se construisent sur les acteurs de terrains et ceux plus hauts placés ? Quels deals clientélares sont passés avec les associations de quartiers ? Une tentative en somme, de faire le lien entre sociologie urbaine et réforme managériale au sein de l'organisation d'un bailleur social.

Sur la question du changement, Charles revient ensuite plus précisément sur le concept de champs inter-organisationnels, autrement dit l'idée que le changement d'une organisation est en fait lié à des dynamiques de champs entre organisations. L'article le plus cité à ce propos a été écrit par **Dimaggio et Powell** en 1983 dans l'*American Sociological Review* : « *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* ». Les

¹ Voir notamment ses articles : « Markets as politics: A political-cultural approach to market institutions » (2002) ; « Social skill and the theory of fields » (2001).

auteurs postulent que le changement d'une organisation peut venir de trois processus liés à l'isomorphisme institutionnel :

1. coercitif : sous l'effet d'une pression d'autres organisations comme l'État, par exemple.
2. mimétique : l'incertitude fait que l'on s'imite dans les solutions. Ex : la métropolisation, la régulation Airbnb, etc.
3. normatif : lié à la professionnalisation, la socialisation à des normes partagées. Ex : réseaux de professionnel.les, réseaux d'écoles, impact des trajectoires professionnelles.

Sur les auteurs et autrices de la séance :

- **TEXTE 1 : Lisa Buchter**, 2020, « Escaping the Ellipsis of Diversity: Insider Activists' Use of Implementation Resources to Influence Organization Policy », *Administrative Science Quarterly*, p. 521-565.
- **TEXTE 2 : Laure Bereni et Dorothée Prud'homme**, « Servir l'entreprise ou la changer ? Les responsables diversité entre gestion, critique et performance de la vertu », *Revue française de sociologie*, p. 175 à 200

Tous les textes s'inscrivent dans le sillage des néo-institutionnalistes. On y retrouve l'idée d'une endogénéité légale², que Laure Béréni importe en France des États-Unis : quel usage du droit pour transformer les organisations ? Cette littérature postule que le droit n'est pas exogène (on pourrait juste s'en servir pour contraindre les pratiques de l'organisation), mais qu'il prend des significations différentes une fois à l'intérieur de l'organisation. Cet usage transforme la signification des lois lors du passage extérieur/intérieur, ce qui risque d'amoindrir les changements sociaux promus par les lois. Les normes larges et floues donnent lieu à une « conformité procédurale » des entreprises sans véritablement changer leurs pratiques « substantielles », processus que l'on trouve en sociologie urbaine (respect du principe de la mixité sociale dans les projets urbains par exemple : conformation formelle au droit, d'après une interprétation ambiguë des normes, sans que cela impacte substantiellement la mixité socio-résidentielle). Cette littérature invite ainsi à aller voir concrètement les changements au-delà de la simple mise en place de dispositifs pour se conformer au droit.

Réflexion et débats

- **La typologie des acteurs « distanciés / critiques / investis » au cœur de l'article de Béréni et Prud'homme auprès des « responsables diversité » en entreprise**

Laure ouvre la discussion autour de **trois profils types** — « distancié », « critique » et « investi » — d'activistes institutionnels, qu'elle relie aux processus de minimisation des femmes dans l'entreprise et leurs négociations. La dimension genrée lui paraît bien traitée. Mais l'article se focalise sur les postures et les discours des responsables diversité : est-ce que cela a un vrai impact de changement ?

² Sur cette question, voir les travaux de Lauren B. Edelman.

Orianne rebondit en notant que les 3 profils ne sont pas tous des militants, ce qui fait écho à ce qu'elle a observé chez les professionnels sur l'environnement en collectivité locale, et notamment à la présence de profils dans des postes à priori « engagés » par simple effet d'opportunité. Il y en a qui sont là par erreur, par hasard, par opportunité de carrière... À ces postes, il a des gens qui veulent changer quelque chose, d'autres non : même dans des postes a priori liés à des changements (progressistes/ écologistes), les agents ne sont pas là forcément parce qu'ils sont militants. Elle regrette que l'analyse genrée de la typologie ne soit pas affinée avec une prise en compte de la taille des entreprises.

Claire rebondit sur la stratégie qui consiste à « **masquer** » son **engagement politique**, et souligne qu'il peut s'agir d'une manière de sécuriser une carrière, ce qui peut être une priorité. Mais elle souligne : « faire bien son boulot, être investi » n'est pas selon elle équivalent à l'activisme institutionnel, même si cela peut constituer une opportunité de prendre position.

Alice insiste alors sur la « **technicisation de la cause** » comme manière de la faire avancer et de la protéger tout en protégeant son poste. Claire renchérit sur l'importance de la « technicisation » des questions politiques pour invisibiliser les causes et les faire avancer – pas seulement pour des questions de carrière, mais pour faire avancer les causes elles-mêmes de manière discrète : rendre les débats plus concrets, moins liés à des postures (hors de l'arène d'un conseil municipal par exemple). C'est une des stratégies développées par les activistes institutionnels mentionnés par les travaux des Needleman ou de Clavel, ou encore de Clarence Stone ; une stratégie vérifiée amplement sur le terrain marseillais sous le Printemps Marseillais.

Le groupe discute alors de la nécessité pour les acteurs des organisations de jouer avec des « loyautés multiples » (comme décrite par Needleman) et ainsi de devoir donner à voir un « **radicalisme tempéré** ». (Meyerson et Scully, évoqués dans le texte de Bereni et Prud'homme).

- **Des typologies d'acteurs que l'on retrouve dans l'action publique urbaine ?**

Sébastien admet qu'il se sent « assez à la maison avec cette typologie », qu'il juge « facilement exportable aux acteurs publics ». Il établit un lien avec les politiques urbaines : à Toronto et en Ontario, certains experts urbains ne veulent pas répondre parce qu'ils se présentent avant tout comme des planificateurs urbains. Selon lui, les fonctionnaires « se cachent derrière ça pour sauver leur carrière », afin de ne pas se mettre en danger. Sébastien précise pourtant que ces personnes sont « très actives et **attachées à leur cause mais en sous-marin** ».

Cesare rappelle que l'on retrouve déjà ce phénomène au début des années 2000 avec l'investissement dans les dispositifs de participation des grands projets urbains. Il évoque des **personnes « ni expertes, ni convaincues »**, mais qui y voient une « possibilité de carrière » et une « acquisition de compétences » dans leurs trajectoires professionnelles.

Charles insiste sur le fait qu'on oublie souvent que **les professionnels de l'urbain se construisent des carrières**, et qu'ils doivent les négocier aussi en fonction de leurs positionnements genrés, raciaux, etc., ainsi que selon les logiques du marché du travail et des champs inter-organisationnels. Selon lui, cette dimension est souvent absente d'une sociologie

urbaine qui se coupe parfois de la sociologie du travail/des organisations/des relations professionnelles. Il souligne les enjeux organisationnels qu'il a observés, par exemple à la Métropole Aix-Marseille où des agents cherchent avant tout à sécuriser un CDD. Ce qu'il trouve intéressant avec la typologie du texte de Béréni et Prud'homme, c'est l'idée que ce sont souvent les gens qui ont une **ancienneté dans l'organisation** qui peuvent réellement les transformer, ce qui peut sembler contre-intuitif.

Charles propose par ailleurs d'aller voir comment **certains acteurs « investis » se sont appropriés des lois dans le domaine de l'urbain**, en prenant l'exemple du règlement ANRU. Il évoque notamment sur son terrain des acteurs locaux qui se saisissent du règlement de l'ANRU pour pousser à intégrer la maîtrise du « reste à charge » par Marseille Rénovation Urbaine, et donner sens à la notion de « mixité sociale et urbaine ». Ces acteurs, notamment des contractuelles, femmes de formation psycho-socio, proches du terrain, proposent des outils comme une plateforme Excel de relogement, qui permet également une transparence et un saisissement par une pluralité d'acteurs – un outil très concret au service de la « cause » de la mixité sociale « par le bas ». Face à eux, les bailleurs sociaux utilisent au contraire le flou des catégories du règlement ANRU. Le désaccord structure alors deux coalitions d'acteurs, dont celle du bailleur sort gagnante, face à des acteurs plus engagés mais en position plus précaire (sociale/ professionnelle).

Pierre Fournier met en garde contre une **tentation de lecture « fonctionnaliste »** et propose d'y opposer une lecture socio-historique. Selon lui, on peut difficilement comprendre l'existence d'un « service diversité » sans revenir à la genèse des besoins de diversité, et c'est pareil pour l'action publique. Charles rebondit : la genèse des catégories apparaît bien au début de l'article, notamment autour de l'idée de « diversité ». Il admet qu'un cadrage purement ethnographique risque de faire perdre cette dimension historique et politique de l'action publique.

- **Entreprises et institutions publiques : quelles comparaisons ?**

Claire explique qu'elle n'a pas réussi, à la lecture, à importer l'article dans l'action publique telle qu'elle l'étudie. **Les services diversité lui semblent presque ressembler à des syndicats**, dans la mesure où ils prennent pour objet de lutte les droits des travailleurs – leur militantisme et leur mise en danger, leur activisme dans l'institution porte sur son fonctionnement interne. Elle souligne une différence importante : l'action publique vise, elle toute la société, vise à délivrer un bien public (et c'est sur la nature et la répartition, la distribution de ce bien public que se construit ou pas une « cause »), en vise avant tout les publics - et pas seulement le fonctionnement interne de l'organisation.

Alice élargit la réflexion aux politiques transversales — environnement, santé, quartiers populaires — en se demandant si elles ne sont pas, aussi, orientées vers la transformation interne des organisations.

Cesare rappelle que les entreprises se saisissent souvent des opportunités de changement tout en gardant le profit comme horizon principal. Il prend l'exemple des responsables environnement dans l'industrie chimique. Oriane propose alors un parallèle avec les EPCI susceptibles de passer au Rassemblement national. Même si les objectifs du privé et du public

différent, l'action publique répond aux élus, qui peuvent impulser des choses très différentes, indépendamment de la logique de profit. Pour elle, la comparaison peut marcher.

Charles souligne enfin que la « **managérialisation des politiques publiques** » gagne désormais les collectivités. Il rapproche les textes étudiés aux logiques de « **green washing** » et de « **pink washing** » présentes dans les politiques urbaines, notamment à travers les dispositifs de labellisation qui donnent l'impression de défendre des causes. Les collectivités sont aussi prises dans des logiques de compétition internationale et de projets. Selon lui, il faudrait davantage analyser les logiques économiques, politiques et de ressources humaines qui conditionnent l'action. Oriane renchérit en prenant l'exemple des collectivités territoriales pour qui avoir un département ou un service « transition » ou « environnement » est un moyen de lever des financements, par exemple d'avoir un guichet à l'ADEME.

Claire propose d'aller au-delà de ces lectures uniquement instrumentales, en soulignant que les institutions et les administrations une fois créées se mettent à avoir leur logique propre – même si elles sont au départ créées dans un but instrumental (accès à des fonds, réponse à un appel d'offres), elles finissent souvent par se prendre au jeu de leur propre action et produire des effets dans l'action publique de l'institution et/ou au sein de l'institution elle-même. Sans toutefois en exagérer les effets, par contraste avec le portage politique d'une vision progressiste / écologique productrice de ressources institutionnelles plus robustes.

- **Forcer progressivement l'entreprise à changer : réflexion à partir des « activistes LGBT » de Lisa Butcher**

La discussion se déplace ensuite vers un second texte, de Lisa Butcher. L'autrice, sociologue des mouvements sociaux et de l'activisme LGBTQI à l'EM Lyon, s'inscrit dans une lignée proche de Laure Bereni. Le texte souligne d'après Charles **les logiques de « déconflictualisation de la cause »**. Il met en avant la capacité d'activistes LGBT à transformer en interne les organisations grâce aux ressources de mise en œuvre et d'expertise. Sont notamment décrites des stratégies consistant à « faire le sale boulot » pour négocier une place, puis ensuite défendre progressivement sa cause. Il y a une **logique progressive** : commencer par le handicap, organiser des formations internes, puis introduire les droits LGBTQI. Les auteurs décrivent également des espaces relationnels « du bas vers le haut », visant à socialiser syndicats, managers et cadres à ces changements. Le texte donne à voir **des stratégies pour « forcer l'organisation à coopérer »**, notamment le « **test de sincérité** », qui pousse l'entreprise à se positionner face à certains outils et à révéler ses contradictions entre valeurs affichées et pratiques effectives. Les réactions homophobes peuvent ainsi être rendues visibles.

Claire revient alors sur **l'articulation entre « technicisation » et « politisation »**. Selon elle, il existe certes une dépolitisation apparente, mais aussi des stratégies qui repolarisent le débat en rendant visibles certains enjeux, parfois jusqu'au recours judiciaire. Elle retrouve également dans l'action publique **les stratégies de lobbying** consistant à fournir des « outils clés en main ». Elle insiste sur le fait que la mise en œuvre de la loi constitue un véritable travail, particulièrement dans l'action publique locale où conception et mise en œuvre sont très proches. Elle s'interroge aussi sur le succès concret de ces initiatives dans l'article de Butcher: des avancées comme les congés parentaux pour les couples homosexuels sont malgré tout « des victoires ». Sa réserve principale concerne cependant la **faible prise en compte de la**

structure interne des institutions et de la manière dont la connaissance de celles-ci influence les stratégies d'action – les activistes LGBTQ+ utilisent d'ailleurs davantage les répertoires d'action de l'activisme de mouvement social (tests de sincérités, collage d'affiches, stickers, participation aux manifestations...) que de l'activisme institutionnel (changer une norme en participant à sa fabrique, obtention d'un budget, création d'un instrument politique...).

- **Débat : articulations et différences entre activisme institutionnel et syndicalisme ?**

Pierre Fournier mobilise les travaux de Baptiste Giraud sur les mouvements sociaux. Selon lui, les services diversité ont parfois été créés pour **désarmer les syndicats** en reprenant à leur compte certains problèmes. Il fait un parallèle avec l'aménagement urbain, où les gouvernements urbains cherchent parfois à prendre les devants face aux organisations militantes. Il s'interroge alors : qui fait réellement le travail dans ces dispositifs ? Des personnes proches des syndicats, ou des mouvements sociaux intégrés à l'institution ?

Charles rapproche cette logique de l'approche de la diversité comme « **façade de changement** », comparable au dialogue social destiné à éviter une confrontation directe avec les syndicats. Il fait aussi le parallèle avec certains « pseudo dispositifs participatifs » qui servent avant tout à éviter la contestation, en excluant les acteurs les plus critiques. Il y voit **des tactiques de domestication des luttes** courantes dans le domaine urbain.

Claire nuance toutefois cette lecture en rappelant que les questions de genre et les droits LGBT sont souvent peu pris en charge par les syndicats traditionnels. Ces acteurs internes apportent donc d'autres sujets, parfois considérés comme secondaires dans les luttes syndicales.

Sébastien estime pour sa part que la différence entre activisme syndical et activisme institutionnel n'est peut-être pas si grande. Dans son enquête sur la planification urbaine, il explique avoir interrogé les mouvements sociaux parce que certains professionnels refusaient de parler. Ces mouvements disposent d'une **véritable mémoire institutionnelle** et savent précisément « qui a décidé quoi » au fil des changements de politiques publiques. Selon lui, la frontière est donc floue entre action publique et mouvements sociaux.

Orianne prend l'exemple des enjeux de transition écologique : progressivement, les institutions sont contraintes de se saisir de questions. Elle rappelle également, à propos de Bereni et Prud'homme, que les acteurs adaptent leurs discours et leurs sujets à l'activité même de l'organisation. Orianne évoque ensuite le cas de certaines communautés de communes, notamment Draguignan autour de la question de l'eau : en se saisissant d'un problème, **l'institution se transforme progressivement autour de cet objet**.

Claire propose alors une distinction plus nette : selon elle, l'activisme institutionnel se différencie du syndicalisme et des mouvements sociaux parce qu'ils ne portent pas sur les mêmes objets de transformation. **L'activisme institutionnel porte sur des biens publics destinés à la société dans son ensemble (et la manière de les produire et de les distribuer, à travers des objets techniques) et nécessite une connaissance de la structure institutionnelle pour transformer les manières d'intervenir sur les sociétés et territoires**. Le syndicalisme se concentre sur les droits des travailleurs (avec parfois un glissement sur le traitement des publics, mais qui reste secondaire), et lutte pour des changements de normes ou de forme de

l'institution mais pas nécessairement sur la manière dont l'activité de l'institution se déploie dans la société. Une spécificité de l'activisme institutionnel par rapport à l'activisme de mouvement est en outre la capacité des acteurs institutionnels à inventer ou transformer les instruments de l'action publique (avec un aspect technique important dont ils maîtrisent ou du moins ont accès aux rouages) - elle regrette que cette dimension (des instruments politiques) soit peu présente chez Butcher et souligne **l'intérêt d'interroger les mouvements de politisation / technicisation des instruments et des institutions.**

Sébastien s'interroge sur une spécificité éventuelle des activistes institutionnels : disposent-ils nécessairement d'une compétence technique ? Il prend l'exemple du mouvement « no demolition », dont les membres maîtrisent les permis de construire et la cartographie au point d'être craints par les élus et les techniciens. Pourtant, ils restent extérieurs à l'institution et ne sont pas syndiqués. Il propose ainsi de penser **un triangle entre activisme institutionnel, activisme syndical et mouvements sociaux.**

Claire pense alors à l'existence d'une littérature sur le **rôle des professionnels et de l'expertise**, notamment dans le domaine de la santé. Selon elle, il faut distinguer l'expertise du domaine lui-même et la connaissance de l'institution. Mais elle rejoint Sébastien sur le fait que certains activistes de mouvements sociaux peuvent être les dépositaires de ces connaissances (par accumulation, par expérience, par trajectoire), surtout en période de recul ou d'alternance politique au sein d'une mairie- comme souligné par les travaux d'Eduardo Marques par exemple (sur le progressisme incrémental).

Orianne rappelle ensuite que certains activistes ne se reconnaissent pas dans les luttes syndicales et préfèrent mener leurs combats ailleurs, en refusant l'organisation syndicale elle-même. Claire précise d'ailleurs que si certains acteurs publics sont syndicalisés, c'est souvent dans une logique de protection de carrière, alors même que ces personnes cherchent, par ailleurs, à transformer les politiques publiques.

- **Entrepreneurs, social skills... Comment se servir des concepts de cette littérature pour penser et ou délimiter l'activisme institutionnel ?**

Cesare revient finalement sur le débat conceptuel autour de « l'activiste institutionnel ». Il évoque Fligstein et les concepts d'entrepreneurs politiques et **la question de « l'entrepreneuriat institutionnel »**. Selon lui, la notion d'« entreprendre quelque chose » pourrait être utile pour penser ces acteurs, publics notamment du côté des élus et de leurs répertoires d'action. Cela évoque chez Charles un autre article clé de la sociologie des organisations sur **les « social skills »** (« Social Skill and the Theory of Fields », Fligstein, 2001) : les compétences sociales qui permettent de penser les petits mécanismes micro et méso qui rendent possibles ces transformations.

Alice propose une mise à distance réflexive des débats eux-mêmes. Elle se demande si les désaccords ne tiennent pas aussi à **des enjeux scientifiques et des intentions différentes autour de la table** : définir un objet de recherche (activisme institutionnel) et montrer qu'il comble un manque dans la littérature, ou alors mobiliser différentes traditions théoriques pour éclairer l'objet sous plusieurs angles, et en faire apparaître les différences comme les similitudes.