



ALTER-GOUVERNANCE
chaire de recherche

L'organisation face à l'hétérogénéité institutionnelle : les réponses apportées par la théorie néo-institutionnelle des organisations

Bertrand Valiorgue

Enseignant-chercheur en Stratégie et Gouvernance des entreprises
Chercheur associé à l'Institut français de gouvernement des entreprises (IFGE)

Note 2013002

Résumé

La manière dont les organisations font face à des logiques et attentes institutionnelles potentiellement contradictoires occupe de nombreux chercheurs liés à la théorie néo-institutionnelle des organisations. Les premiers travaux ont apporté, dans les années 1990-2000, des réponses considérables à l'échelle des champs organisationnels en étudiant comment le passage d'une logique institutionnelle dominante à une autre induit des changements organisationnels et symboliques. Les travaux les plus récents s'intéressent à la construction des réponses apportées par l'organisation et au rôle des leaders institutionnels dans des environnements caractérisés par une forte hétérogénéité institutionnelle. Notre objectif dans ce cahier de recherche, est de dresser un panorama des travaux théoriques et empiriques contemporains issus de la théorie néo-institutionnelle des organisations autour de la question du pluralisme institutionnel. Nous soulignons, en conclusion, qu'un des angles morts des réponses actuelles se situe au niveau d'une compréhension plus fine du rôle des membres de l'organisation dans le management du pluralisme institutionnel. Nous soulignons également que les études sur la participation des membres de l'organisation ne doivent pas renoncer à deux piliers de l'institutionnalisme : la rationalité limitée et l'inertie des structures sociales.

Abstract

The study of institutional pluralism has a long history in organisation theory and especially in institutional theory. Our objective in this working paper is to develop a panorama of the contemporary works on institutional pluralism management. We show that during the decades 1990-2000, many authors have clearly explained the sources and effects of institutional pluralism at organizational field levels. We review contemporary works and show that we still do not understand how organizational members are involved in the management of institutional pluralism. We underscore that if we want to develop a better understanding of how organizational members are involved in these processes we have to follow two pillars of the institutional theory: bounded rationality and social structures.

Mots clés / Keywords

Pluralisme institutionnel, compromis, incertitude, membres de l'organisation, logique institutionnelle, théorie des conventions, capacité d'agence - institutional pluralism, compromise, uncertainty, organizational members, institutional logic, convention theory, agency.

Sommaire

Introduction	5
1 De l'ancien au nouvel institutionnalisme, l'organisation comme compromis politique	7
2 La réponse de l'organisation aux conflits entre logiques institutionnelles	8
<hr/>	
2.1 Les champs organisationnels face aux conflits de logiques institutionnelles.....	8
2.2 L'organisation et ses membres face aux conflits de logiques institutionnelles	9
3 Les entrepreneurs institutionnels comme nouveaux héros organisationnels	11
<hr/>	
3.1 Des individus ayant connaissance de leur propre méconnaissance	11
3.2 Des entrepreneurs herculéens dotés d'une super capacité d'agence	12
Conclusion	13
Bibliographie	14

Introduction

L'objectif de ce cahier de recherche est de revenir sur les développements analytiques proposés par l'ancien et le nouvel institutionnalisme autour de la question des compromis organisationnels construits pour faire face à des logiques institutionnelles conflictuelles. Les logiques institutionnelles sont généralement définies comme des croyances culturelles et des règles qui structurent les représentations et comportement des acteurs (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton, 2004 ; Lounsbury, 2007). Les logiques institutionnelles sont socialement partagées et véhiculent des valeurs qui forment des cadres de raisonnement mais aussi fournissent des critères de légitimation pour organiser l'action sociale dans le temps et dans l'espace (Thornton et Ocasio, 2008), elles sont encadrées dans les pratiques et les idées et structurent les règles du jeu social (Dunn et Jones, 2010). La famille, la démocratie, le christianisme sont des exemples classiques de logiques institutionnelles qui traversent la société et fournissent aux acteurs des valeurs et schémas d'organisation. La création de valeur actionnariale (shareholder value) est un exemple de logique institutionnelle dans le champ de l'économie. Cette logique institutionnelle fournit aux acteurs - les entreprises - des valeurs et modes d'organisation mais également structurent la formation de tout un ensemble d'institutions et dispositifs socio-techniques qui visent à encadrer et légitimer les valeurs portées par cette logique dans la pratique et les schémas cognitifs des acteurs.

Dans le champ du management et du fonctionnement des organisations qui nous intéresse ici, l'étude de la question des logiques institutionnelles connaît ces dernières années un renouveau à la faveur de deux changements. Meyer note ainsi que les organisations font de plus en plus face à des logiques institutionnelles contradictoires dans une époque marquée par l'essoufflement de la social-démocratie (Meyer et al., 2006, 2009). S'il fut un temps où des instances de médiation politique (parlements, syndicats, branches industrielles, gouvernements) filtraient les demandes adressées aux organisations, la période actuelle est marquée par un ciblage direct des demandes aux organisations qui doivent faire face simultanément à des logiques institutionnelles potentiellement contradictoires. Il y a désormais une médiation politique moins importante qui amène les organisations à trouver des solutions particulières au niveau de leur structure afin de faire face à l'ensemble des valeurs auxquelles elles sont confrontées. Le deuxième changement est cette fois interne aux organisations qui, sur la même période, ont vu leur mode de gouvernance et de pilotage se transformer en profondeur. La coordination des activités à l'intérieur repose en effet de moins en moins sur des principes hiérarchiques et autoritaires mais sur une « contrainte douce » (Courpasson, 2000) qui laisse plus d'autonomie et de marge de libertés aux acteurs. Cette transformation du mode de management et la disparition de la 'mediating hierarchy' a un corollaire particulièrement problématique compte tenu du contexte sociétal et politique que nous avons présenté plus haut : les membres de l'organisation doivent eux-mêmes trouver des solutions aux conflits institutionnels et ajuster en permanence leurs organisations aux fluctuations politiques. La hiérarchie interne qui s'est complètement délitée n'effectue plus d'arbitrages politiques entre les logiques institutionnelles en compétition et pousse les membres de l'organisation à trouver eux-mêmes les compromis. Il en résulte une politisation croissante des demandes adressées aux organisations avec paradoxalement une disparition des processus d'arbitrages réalisés par la hiérarchie et les dispositifs de gouvernance. Les organisations sont ainsi de plus en plus dépolitisées dans un contexte de plus en plus politique.

C'est dans ce contexte sociétal et organisationnel propre à notre époque que l'étude des logiques institutionnelles nous semble prendre tout son sens. Notre objectif dans ce cahier de recherche est de revenir sur les travaux les plus récents qui nous renseignent sur la manière dont les organisations fournissent une réponse aux conflits générés par la présence de logiques institutionnelles conflictuelles. Nous montrons dans un premier temps que l'ancien et le nouvel institutionnalisme partagent une vision commune de l'organisation vue comme un compromis politique entre différentes logiques institutionnelles (I). Nous revenons ensuite sur les travaux empiriques et théoriques qui à la suite de Alford et Friedland et Oliver, ont considérablement

documenté les effets et la façon dont les organisations font face à des environnements institutionnels pluriels (II). Nous montrons enfin que la résolution des problématiques liées au pluralisme institutionnel doit laisser toute sa place à l'incertitude et l'inertie des structures sociales (III).

1 De l'ancien au nouvel institutionnalisme, l'organisation comme compromis politique

Il convient d'emblée de noter que les problématiques organisationnelles générées par la présence de logiques institutionnelles en compétition, nécessitant des arbitrages complexes et toujours précaires de la part des organisations, ne constituent absolument pas une question nouvelle pour la théorie institutionnelle des organisations. En effet, les premières études institutionnalistes des organisations ont proposé de réelles avancées théoriques pour comprendre les processus intra-organisationnels permettant à une organisation de faire face à des logiques institutionnelles multiples et contradictoires (Stinchcombe, 1960 ; 1997 : Mitchels, 1927). Selznick par exemple, voit l'organisation de l'environnement comme politiquement et idéologiquement hétérogène. Ses travaux sur la Tennessee Valley Authority montrent combien la présence de cet environnement institutionnel hétérogène peut avoir des effets destructeurs sur l'organisation (Selznick, 1949). Ses travaux ultérieurs sur l'« *institutional leadership* » (Selznick, 1957; 1996) donnent une idée précise de la façon dont une organisation et ses leaders peuvent faire face à des attentes institutionnelles contradictoires : la définition d'une mission et d'un rôle social, la mise en place d'une structure formelle qui permet de répondre à cette mission et ce rôle social « *according to its spirit as well as its letter* » (Selznick, 1957, 1983, p. 63), la défense de l'« *institutional integrity* » dans le temps et dans l'espace ainsi que la gestion des conflits internes entre les différents groupes qui composent l'organisation et dont les identités et intérêts sont structurés par des logiques d'action différentes. Chez Selznick, les organisations parviennent à traiter les logiques institutionnelles en compétition en forgeant des identités spécifiques qui soutiennent la création de compromis organisationnels autour de ces logiques. Le dirigeant et la structure symbolique de l'organisation jouent un rôle clé dans cette dynamique.

Au tournant des années 1970, les études institutionnalistes se sont profondément renouvelées et ont en partie délaissées le champ de l'intra-organisationnel et du « *leadership institutionnel* » (Hirsh and Lounsbury, 1997 ; Seo and Creed, 2002) pour se concentrer sur l'étude des phénomènes environnementaux (Meyer and Rowan, 1977 ; DiMaggio and Powell, 1991) et le comportement des organisations dans leurs « *champs organisationnels* » respectifs (DiMaggio and Powell, 1983 ; Scott and Meyer, 1991). La présence de pressions contradictoires s'exerçant sur l'organisation n'est bien évidemment pas niée, mais elle fait l'objet d'une attention moindre. L'enjeu théorique étant de mieux comprendre « *the ways in which action is structured and order made possible by shared systems of rules that both constrain the inclination and capacity of actors to optimize as well as privilege some groups whose interests are secured by prevailing rewards and sanctions* » (DiMaggio and Powell, 1991, p. 11). Ces travaux qui consacrent l'émergence d'un « *new institutionalism in organizational analysis* » ont généré des avancées considérables pour comprendre comment l'environnement influence le comportement et la structure formelle de l'organisation depuis le découplage et la production « *d'activité cérémonielle* » (Meyer and Rowan, 1977 ; Bowenbaum and Jonsson, 2008) jusqu'à l'étude des processus isomorphiques de conformation des organisations aux caractéristiques de leurs « *champs organisationnels* » (DiMaggio and Powell, 1983 ; Meyer and Jeperson, 1991). Ces travaux ont également apporté des éclairages sur la nature des institutions (Scott, 1991, 1995) et la manière dont les organisations parviennent à sécuriser leur légitimité vue comme un de leurs actifs les plus précieux (Pfeffer and Dowling, 1975 ; Suchman, 1995). Tous ces travaux ne nient à aucun moment l'existence de logiques et pressions institutionnelles contradictoires qui s'exercent sur l'organisation, en revanche, et contrairement aux travaux des premiers institutionnalistes, ils s'intéressent peu à la façon dont l'organisation parvient à faire face et gérer des « *logiques institutionnelles contradictoires* » (Alford and Friedland, 1985 ; Friedland and Alford, 1991).

On voit ainsi que si la nature des études entre l'ancien et le nouvel institutionnalisme sont considérablement différentes, il n'en demeure pas moins que les deux traditions partagent une vision commune de l'organisation vue comme un compromis passé autour de différentes logiques institutionnelles en compétition. L'organisation et sa quête de légitimité permanente passe par

l'intégration de logiques institutionnelles conflictuelles qui s'encastrent, non sans générer des contradictions, dans sa structure formelle.

2 La réponse de l'organisation aux conflits entre logiques institutionnelles

Les premiers travaux qui reviennent explicitement sur les problématiques générées par la présence de logiques institutionnelles en compétition sont ceux d'Alford et Friedland et Oliver (Alford and Friedland, 1991 ; Oliver ; 1991). Pour Alford and Friedland, « *the major institution of contemporary society are independant and yet also contradictory* » (Alford and Friedland, 1991, p. 256) et de nombreux travaux tendent à oublier la pluralité des contextes institutionnels dans l'étude des organisations. Ils proposent alors de mettre au centre la question de pluralisme institutionnel dans toutes études des actions individuelles et organisées et soulignent les risques d'une théorisation uniformisée et donc apolitique des comportements organisationnels. Le travail plus empirique de Oliver proposent de répondre à une critique récurrente adressée à la théorie néo-institutionnelle quand à sa capacité à expliquer le changement en général (Alford and Friedland, 1991 ; Greenwood and Hinings, 1996) et la manière dont les organisations font face à des logiques institutionnelles en compétition en particulier (Oliver, 1991). Pour Oliver, la présence de logiques institutionnelles en contradiction est particulièrement délicate à appréhender dans les organisations car elles les placent dans des situations délicates car satisfaire une demande implique d'en négliger une autre voir parfois de l'ignorer (Pfeffer & Salancik, 1978 ; Oliver, 1991). Les travaux d'Oliver montrent alors qu'une organisation peut adopter plusieurs types de comportements stratégiques face à ces pressions institutionnelles contradictoires : le compromis, la défiance, l'évitement ou l'intégration (Oliver, 1991). A partir de ces travaux qui ont contribué à refaire émerger la question du pluralisme institutionnel dans l'étude des organisations, deux niveaux d'analyse vont peu à peu émerger dans la littérature : les transformations des champs organisationnels et les réponses apportées par les organisations.

2.1 Les champs organisationnels face aux conflits de logiques institutionnelles

De nombreux travaux ont contribué à enrichir la compréhension des mécanismes d'adaptation des organisations lorsqu'elles sont exposées à un changement de logique institutionnelle dans leurs champs organisationnels respectifs. Ces travaux montrent de manière détaillée, les difficultés, tensions voir exclusions que le passage d'une logique institutionnelle dominante à une autre génère au niveau des organisations et de leurs champs organisationnels.

Des travaux se focalisent sur les changements de logiques et tentent de conceptualiser le changement comme remplacement d'une logique institutionnelle par une autre (Dunn and Jones, 2010). Par exemple, dans le secteur de l'édition une logique de marché a remplacé une logique artisanale (Thornton, 2002), dans le secteur de la finance une logique régulée à été remplacé par une logique d'autonomie puis de libéralisation du secteur (Haveman and Rao, 1997; Lounsbury, 2007 ; Marquis and Lounsbury, 2007) dans le secteur de la restauration, la nouvelle cuisine a remplacé à haute cuisine (Rao, Monin and Durand, 2003). De nombreux travaux eximent le changement institutionnel comme étant le résultat d'un secousse ou d'un changement exogène qui possèdent une nouvelle logique institutionnelle après une période de relative stabilité (Thornton and Ocasio, 1999). Plus récemment, Dunn et Jones ont souligné le rôle des professions pour faire face et médier les enjeux de l'hétérogénéité institutionnelle au niveau des champs organisationnels. Ils montrent que les professions effectuent des filters et des mediations (Dunn and Jones, 2010). Dans la même veine, Reay et Hinings montrent que les organisations impliquées dans les memes champs

¹ Capitalism, democracy, marketplace, Christianity, nuclear family

organisationnel peuvent supporter différentes logiques institutionnelles (D'Aunno, Sutton and Price, 1991) et doivent développer des structures collaboratives qui permettent de maintenir une forme d'autonomie et de faire face au pluralisme institutionnel (Reay and Hinings, 2009).

La dernière décennie a ainsi été marquée par l'apparition de nombreux travaux dédiés à l'étude des conflits entre logiques institutionnelles. Une des contributions importantes de ces travaux est d'avoir reconnu que lorsque les organisations font face à de tels contextes institutionnels il est particulièrement difficile pour elles de trouver des compromis et de répondre à ce que l'environnement attend d'elles (Pache and Santos, 2011). Ces travaux ont également eu le mérite de montrer que la présence d'un environnement institutionnel hétérogène offre aux acteurs de plus grandes capacités d'action (Pache and Santos, 2011).

2.2 L'organisation et ses membres face aux conflits de logiques institutionnelles

Dans une démarche méthodologique très proche d'Oliver (Oliver, 1991), Kraatz and Block ont récemment développé un travail de synthèse théorique autour des réponses que peut apporter une organisation lorsqu'elle fait face à un environnement institutionnel pluriel. Pour ces deux auteurs, l'« *institutionalism pluralism* » est un phénomène social qui, depuis une vingtaine d'années, a été beaucoup étudié mais qui fait l'objet d'une évaluation limitée de ses implications pratiques et théoriques au niveau des organisations. Pour les deux auteurs, le pluralisme institutionnel est particulièrement problématique pour la question de la légitimité de l'organisation car celle-ci « *is subject to multiple regulatory regimes, embedded within multiple normative orders, and/or constituted by more than one cultural logic* » (Kraatz and Block, 2008). Ils montrent que les organisations confrontées à des environnements institutionnels hétérogènes peuvent adopter quatre types de pratiques lorsqu'elles doivent maintenir leur légitimité dans un contexte institutionnel pluriel :

- l'élimination du pluralisme, qui revient à nier la validité des demandes exprimées par les parties prenantes, ce déni passe également par l'activation de démarches politiques en interne pour faire taire les éventuels soutiens institutionnels,
- la compartementalisation dont la finalité est de répondre indépendamment aux attentes institutionnelles via la création d'unités qui démontrent l'engagement et l'implication dans différentes logiques institutionnelles. Cette stratégie peut culminer mais pas toujours vers des pratiques de découplage.
- La recherche de compromis entre les différentes attentes et la mise en place de démarche de coopération. L'organisation est alors un médiateur entre les différentes logiques institutionnelles qui s'expriment dans son environnement.
- L'institutionnalisation, c'est-à-dire la création d'une organisation singulière qui combine de manière idiosyncrasique différentes logiques institutionnelles et transcendent les intérêts conflictuels. Les auteurs reviennent ici explicitement sur les travaux de Selznick. In Selznick's view, the end result of the institutionalization process is the emergence of an autonomous and unique, "*organizational self*" (Selznick, 1957, p. 21). Selznick does not see institutionalization "*as a process that somehow extracts the organization from its constraining external context, or as one that negates the local identities and parochial aims of its constituencies. To the contrary, he paradoxically argues that the organization's acceptance of irreversible commitments is the very cornerstone of institutionalization*" (Kraatz and Block, 2008). The Selznickian organizational institution is "infused with value" by its constituents and it is institutionalized only in so much as it becomes the vehicle through which these groups pursue their aspirations and their ideals. While it develops a logic of its own and attains the ability to give identity to its members, it accepts identities and logics from them in at least equal measure (Kraatz and Block, 2008).

Dans la lignée de ce travail de synthèse, la question de la gestion de demandes institutionnelles hétérogènes à l'échelle des organisations connaît actuellement un renouveau considérable à travers les travaux sur « *l'entrepreneuriat institutionnel* » (Dorado, 2005 ; Garud et al., 2007 ; Child and al., 2007), les « *organisations hybrides* » (Battilana and Dorado, 2010 ; Pache and Santos, 2010) et le « *travail institutionnel* » (Lawrence et al., 2009 ; Tracey and Philips, 2011). Tous ces travaux tentent de comprendre comment des organisations parviennent à intégrer des logiques institutionnelles qui cohabitent mal ou pas à l'échelle d'un champ organisationnel donné : la finance et l'accès au crédit pour les plus pauvres dans le cadre de la micro-finance ; l'accès à l'emploi et l'insertion professionnelle dans le cadre de l'économie sociale et solidaire ; l'amélioration des conditions de travail et de sécurité des salariés intérimaires...

Pache and Santos soulignent ainsi que la plupart des modèles expliquant la gestion de logiques institutionnelles conflictuelles à l'échelle des organisations « *treat organization as unitary actors developing strategic responses to outside pressures and largely ignore the role of intraorganizational dynamics in filtering and resolving conflict in institutional demands* » (Pache and Santos, 2010, p. 456 ; Greenwood and Hinings, 1996). Pour les deux auteurs, la réponse de l'organisation aux logiques institutionnelles en compétition « *is a function of the nature of these demands and of the degree to which the demands are represented within the organization* » (Pache and Santos, 2010, p. 459). C'est donc la rencontre d'une demande institutionnelle de changement (portant sur les objectifs ou moyens de l'organisation) avec un soutien politique interne plus ou moins important qui va déterminer la réponse de l'organisation.

Dans une perspective similaire mais plus descriptive, Battilana et Dorado montrent que la présence de logiques institutionnelles en compétition génère d'importantes tensions internes entre les individus qui enactent et supportent ces logiques institutionnelles (Battilana and Dorado, 2010). L'intégration des logiques en compétition passe alors par des processus de recrutement et de socialisation bien spécifiques afin de coordonner les différents individus qui représentent les logiques en conflit. Elles suggèrent également dans le prolongement direct des travaux de Selznick que « *that crucial to the sustainability of novel combinations of logics was the building of an organizational identity that stroke a balance between the combined logics* » (Battilana and Dorado, 2010). La création de cette identité vise non pas à supprimer les tensions entre les logiques institutionnelles mais à fournir un réceptacle commun dans lesquels les individus supportant les différentes logiques vont pouvoir pacifier leurs relations et trouver un espace cognitif et symbolique de dépassement des conflits institutionnels.

Pache and Santos semblent confirmer la saillance du mécanisme cognitif et identitaire en montrant qu'à l'intérieur des organisations hybrides, les logiques en compétition sont conciliées au niveau des objectifs mais se traduisent par des tensions importantes au niveau pratique exposant l'intégration sociale à des schémas d'organisation potentiellement contradictoires (Pache & Santos, 2011). Ils montrent également que le découplage est une forme marginale de stratégie pour les organisations encastrées dans un tel contexte. Il apparaît alors que les organisations hybrides les pratiques sans mettre en forme une réelle conciliation. On observe alors des organisations à plusieurs vitesses (Pache and Santos, 2011).

On voit ainsi que durant les deux dernières décennies, les recherches institutionnalistes ont renoué avec les travaux des premiers institutionnalistes en montrant que de multiples logiques institutionnelles co-habitent à l'intérieur des champs organisationnels et que ces logiques imposent des demandes différentes et potentiellement contradictoires aux organisations. Ces travaux ont contribué à expliquer la variance dans les pratiques organisationnelles entre et à l'intérieur des champs organisationnels. Cependant et contrairement aux travaux des premiers institutionnalistes, ces travaux envisagent rarement comment les organisations font face en interne au pluralisme institutionnel (Battilana and Dorado, 2010). Si le travail d'Oliver et de Kraatz and Block permettent de comprendre les comportements stratégiques que l'organisation peut adopter face à ces pressions contradictoires, les études institutionnalistes disposent de très peu d'éléments théoriques pour comprendre comment ces réponses stratégiques se forment à l'intérieur de l'organisation. Comment

l'organisation et ses membres parviennent-ils à dénier certaines attentes institutionnelles ? Comment l'organisation parvient-elle à s'institutionnaliser et à devenir un nouveau support identitaire à partir duquel les parties prenantes internes et externes redéfinissent leur identité et s'engagent dans la coopération ? Quels sont les supports que les acteurs mobilisent pour stabiliser des compromis autour de ces différentes logiques ? Comment une nouvelle logique institutionnelle peut-elle d'encadrer dans la pratique lorsqu'elle contrarie la logique d'efficacité de l'organisation ?

3 Les entrepreneurs institutionnels comme nouveaux héros organisationnels

S'inspirant plus ou moins explicitement des travaux de Selznick, les travaux sur les « *organisations hybrides* », les « *entrepreneurs institutionnels* », le « *travail institutionnel* » tentent de montrer sur quelles variables organisationnelles, identitaires, structurelles, procédurales les membres de l'organisation, et en particulier les entrepreneurs institutionnels, parviennent à intégrer les logiques institutionnelles en compétition à l'intérieur de leurs organisations. Ils prolongent en cela les premiers travaux sur les logiques institutionnelles qui localisaient leurs analyses au niveau des champs organisationnels et fournissent des réponses beaucoup plus précises et concrètes sur le contenu des réponses de l'organisation et la manière dont ces dernières sont construites, soutenues et légitimées par les membres de l'organisation.

L'étude des « *organisations hybrides* » est à cet égard particulièrement important car l'enjeu est bien de comprendre comment les membres de l'organisation construisent et supportent des compromis politiques passés autour de logiques institutionnelles contradictoires qui à l'échelle du champ organisationnel ne cohabitent pas ou très mal et comment cette combinaison idiosyncrasique de pratiques peut par la suite se diffuser et s'institutionnaliser (Battilana and Dorado, 2010). Il nous apparaît toutefois comme le souligne Battilana et D'ahunno que certains de ces travaux établissent un glissement considérable avec deux piliers du néo-institutionnalisme : la rationalité limitée des acteurs et la capacité d'agence (Battilana, 2006 ; Battilana et D'ahunno, 2008). En effet, certains auteurs ont tendance à doter les entrepreneurs institutionnels et les membres de l'organisation d'une rationalité illimitée et faire d'eux des « *acteurs héroïques* » qui non seulement ont la vision du futur mais également la capacité et les réseaux sociaux qui leur permettent de bousculer les structures sociales et d'institutionnaliser le nouveau compromis organisationnel au niveau de leur champ organisationnel.

3.1 Des individus ayant connaissance de leur propre méconnaissance

Le modèle de synthèse proposé par Tracey and al., nous paraît à cet égard assez représentatif d'un glissement vers la dotation d'une rationalité illimitée aux entrepreneurs institutionnels qui parviennent à faire cohabiter des logiques institutionnelles conflictuelles (Tracey and al., 2011). Cette vision héroïque de l'entrepreneur institutionnel revient - d'un point de vue analytique - à doter ces acteurs d'une connaissance de leur propre méconnaissance. C'est-à-dire, qu'ils connaissent à l'avance qu'il est possible de trouver un compromis politique et organisationnel entre des logiques institutionnelles conflictuelles qui par le passé n'ont jamais cohabité aussi bien à l'échelle d'un champ organisationnel que d'une organisation. Ils connaissent également les acteurs qui sont susceptibles de soutenir et légitimer leurs démarches alors que par définition ces logiques institutionnelles n'ont jamais cohabité entre elles et qu'aucun acteur ne dispose d'une connaissance aboutie des enjeux associés à la cohabitation des deux logiques institutionnelles. La rationalité des entrepreneurs institutionnels apparaît ainsi illimitée car ils sont capables dans une situation d'incertitude forte de développer une connaissance sur des pratiques et des dispositifs qui n'existent pas encore, ils possèdent une connaissance aboutie d'un futur incertain. On revient ici sur un des piliers du néo-institutionnalisme et l'on se rapproche subrepticement de l'*homo oeconomicus* qui possède toute l'information pour prendre ses décisions.

3.2 Des entrepreneurs herculéens dotés d'une super capacité d'agence

Ces entrepreneurs institutionnels ont également la possibilité d'anticiper les comportements des acteurs aussi bien à l'intérieur de leurs organisations qu'au niveau du champ organisationnel et de modifier les structures sociales à leur avantage. Non content d'avoir la connaissance du futur, les entrepreneurs institutionnels sont dotés d'une super capacité d'agence qu'ils mettent en action pour vaincre le déterminisme social. Or, il est naïf selon nous de penser que ces acteurs ont une capacité d'agence plus importante que d'autres, les actions qu'ils entreprennent ne peuvent manquer de bousculer certains intérêts plus ou moins coalisés qui vont freiner le développement de l'innovation sociale. Les entrepreneurs institutionnels subissent autant que d'autres acteurs le poids des structures sociales et doivent développer une forme d'agilité institutionnelle pour parvenir à pérenniser leurs projets. Campbell distingue deux formes distinctes de la capacité d'agence des acteurs qui sont toutes deux reconnues aux entrepreneurs institutionnels. D'un côté, la capacité d'agence est définie comme « *le pouvoir que les individus possèdent pour atteindre des objectifs choisis et connus* » (Campbell, 2009, p. 408). De l'autre, elle désigne la capacité des acteurs à vaincre les contraintes sociales et à imposer des pratiques indépendamment d'anciennes structures sociales. Ces deux compétences sont reconnues aux entrepreneurs institutionnels et contribuent à théoriser une vision du changement institutionnel concentrée sur un seul individu, héroïque et nécessairement couronné de succès.

Il apparaît ainsi que la construction et le renouvellement de compromis organisationnels autour de différentes logiques institutionnelles en compétition placent d'une part les acteurs dans une situation d'incertitude et d'autre part les exposent à des structures sociales. En effet ces derniers ne disposent d'aucuns repères historiques et institutionnels pour analyser comment ces deux logiques institutionnelles pourraient effectivement cohabiter puisque par définition la cohabitation est un phénomène nouveau. Par ailleurs, ces entrepreneurs institutionnels sont dans l'incapacité de prévoir et contrer les réactions des acteurs aussi bien à l'intérieur de leur organisation qu'à l'intérieur du champ. Qui va soutenir le projet de l'entrepreneur institutionnel ? Quels sont les acteurs qui vont l'aider à légitimer et diffuser ces pratiques ? Les membres de son organisation vont-ils comprendre la portée de la révolution en marche et accepter les sacrifices matériels et symboliques pour imposer la pratique ? Il nous semble ainsi que c'est la négation de la présence de l'incertitude et des structures sociales dans la construction de compromis politiques autour de logiques institutionnelles en compétition à l'intérieur d'une organisation hybride qui conduit certains auteurs à théoriser des entrepreneurs institutionnels omniscients, omniprésents et omnipotents.

Conclusion

La question des réponses de l'organisation face à un environnement institutionnel hétérogène qui fragilise sa légitimité et questionne sa structure est une question ancienne pour la théorie institutionnelle. Selznick a fourni une réponse claire pour comprendre comment les leaders institutionnels développent des actions pour permettre à leurs organisations de faire face à l'hétérogénéité institutionnelle et d'institutionnaliser des pratiques nouvelles. Après avoir disparu de la scène, la question du pluralisme institutionnel et des logiques institutionnelles est réapparue dans les années 90 avec deux publications quasi-simultanées sur la question. Oliver a ainsi montré que les organisations pouvaient développer plusieurs formes de réponses dans des environnements institutionnels pluriels et que la stratégie d'institutionnalisation et de traitement était une forme de réponse possible. Les travaux actuels tentent de comprendre comment se construisent les réponses de l'organisation dans les environnements institutionnels avec une focalisation sur les organisations qui parviennent à répondre à des logiques institutionnelles contradictoires et développent ce que la littérature nomme désormais des organisations hybrides.

Ces travaux ont tendance à opérer deux glissements par rapport à l'ontologie de l'acteur dans le cadre de la théorie institutionnelle : les entrepreneurs institutionnels ont une rationalité illimitée et sont dotés d'une super capacité d'agence.

Or il nous semble au contraire, que le point de départ de toute étude théorique sérieuse sur la construction de nouveau ou la transformation d'anciens compromis organisationnels passés autour de logiques institutionnelles conflictuelles doit donner toute sa place à l'incertitude et au poids des structures sociales anciennes. En effet les acteurs ne disposent *a priori* d'aucuns éléments pour savoir si la combinaison de logiques qu'ils proposent va bénéficier d'un soutien social, ils sont également incapables d'anticiper les réactions des autres acteurs qui ont parfois intérêt à ce que l'innovation institutionnelle échoue. C'est à cet égard que la théorie française des conventions nous semble constituer un candidat sérieux car sa vocation est de comprendre comment les acteurs construisent et justifient des dispositifs de coordination en situation d'incertitude dans des contextes sociaux faiblement déterminés (Dupuy, 1998 ; Thevenot, 2002 ; 2006). La théorie des conventions fournit un appareillage analytique pour saisir les moments de doute des entrepreneurs institutionnels, leur incapacité à anticiper le futur. Elle fournit également des outils pour comprendre les jugements et convictions morales sur lesquels les acteurs s'appuient pour défendre leur projet. Elle permet enfin de rendre visible et donner un rôle aux dispositifs socio-techniques qui jouent un rôle clé dans la dynamique d'institutionnalisation de nouvelles pratiques. Rôle qui est complètement absent du dispositif analytique de la théorie institutionnelle.

Bibliographie

- Alford R. R., Friedland R. 1985. "Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy". Cambridge: Cambridge University Press
- Battilana J. 2006. "Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position," *Organization*, 13, no. 5: 653-676
- Battilana J. and D'Aunno T. 2009. "Institutional work and the paradox of embedded agency". In T. Lawrence, R. Suddaby, B. Leca (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organization* (pp. 31-58). Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Battilana J., Dorado S. 2010. "Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations". *Academy of Management Journal*, 53(6).
- Child J., Lua Y., Tsai T. 2007. "Institutional entrepreneurship in building an environmental protection system for the People's Republic of China". *Organization Studies*, 28(7), 1013-1034
- Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF
- D'Aunno T., Sutton R., Price R. 1991. "Isomorphism and external support in conflicting environments: a study of drug abuse treatment units". *Academy of Management Journal*. 34:636-661
- Dorado S. (2005). "Institutional entrepreneurship, partaking, and convening". *Organization Studies*, 26(3), 383- 413.
- Dunn M. B., Jones C. 2010. "Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967-2005". *Administrative Science Quarterly*, 55(1): 114-149.
- Dupuy J.-P., Eymard-Duvernay, F., Favereau, O., Orlean, A., Salais, R., Thevenot, L. 1989. "Numéro spécial : L'Economie des conventions". *Revue Economique*, 40(2).
- Dupuy J.-P. 1989. "Convention et Common knowledge". *Revue Economique*, 40(2) pp.361-400
- Friedland R., Alford R. R. 1991. "Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions". In W. W. P. a. P. J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 232-266. Chicago: University of Chicago Press.
- Garud R., Hardy C., Maguire S. (2007). "Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue". *Organization Studies*, 28(7), 957-969
- Gomez P.-Y. 1994. *Qualité et théorie des conventions*. Paris: Economica.
- Gomez P.-Y., Jones B. 2000. "Conventions : an Interpretation of deep Structure in Organizations". *Organization Science*, 11(6): 696-708.
- Greenwood R., Diaz A. M., Li S. X., Lorente J. C. 2010. "The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses". *Organization Science*, 21(2): 521-539.
- Greenwood R., Hinings C. R. 1996. "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old And The New Institutionalism". *Academy of Management Review*, 21(4): 1022-1054.
- Haveman H., Rao H. 1997. "Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry". *American Journal of Sociology* 102 (6): 1606-1651.
- Hirsch P., Lounsbury M. 1997. "Ending the Family Quarrel: Towards a Reconciliation of Old and New institutionalism". *American Behavioral Scientist*, 40: 406-418

- Kraatz M. S., Block E. S. 2008. "Organizational Implications of Institutional Pluralism". In C. O. Royston Greenwood, Kerstin Sahlin-Andersson, and Roy Suddaby (Ed.), *The Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications.
- Lawrence R., Suddaby R., Leca B. 2009. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009.
- Lounsbury M. 2007. "A Tale of Two Cities: Competing Logics And Practice Variation In The Professionalizing Of Mutual Funds". *Academy of Management Journal*, 50(2): 289-307.
- Lounsbury M., Crumley E. T. 2007. "New practice creation: An institutional perspective on innovation". *Organization Studies*, 28(7): 993.
- Marquis C., Lounsbury M. 2007. "Vive la resistance: Competing logics and the consolidation of U.S. community banking". *Academy of Management Journal*, 50(4): 799-820.
- Meyer J. W., Rowan B. 1977. "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Meyer J. W. 2006. "World Society and the Proliferation of Formal Organization". in G. Drori et al., eds., *Globalization and organization*, Oxford
- Meyer J. W. 2009. "Reflections: Institutional Theory and World Society". In G. Kruecken and G. Drori, eds., *World Society: The Writings of John W. Meyer*. Oxford: Oxford Univ. Press, 2009
- Michels W. C. 1927. *Business Cycles: The Problem and its Setting*, New York: National Bureau of Economic Research
- Oliver C. 1991. "Strategic Responses to Institutional Processes". *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 16(1): 145.
- Pache A.-C., Santos F. 2010. "When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands". *Academy of Management Review*, 35(3): 455-476.
- Pache A.-C., Santos F. 2011. "Inside the hybrid organization: An organizational level view of response to conflicting institutional demands". *Academy of Management Journal*, Forthcoming.
- Pfeffer, J., Salancik G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row.
- Powell W. W., DiMaggio P. 1983. "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, 48: 147 - 160.
- 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*, 10 (4): 795-843.
- Reay T., Hinings C. R. 2009. "Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics". *Organization Studies*, 30(06): 629-652.
- Scott W. R. 2008 [1995]. *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Selznick P. 1948. "Foundations of the Theory of Organization", *American Sociological Review* 13: 25-35.
- Selznick P. 1949. *TVA and the grass roots*, New York, Harper and Row
- Selznick P. 1957. *Leadership in administration; a sociological interpretation*. Evanston, Ill.,: Row.

- Selznick, P. 1996. Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 270-277.
- Seo M. G. and Douglas Creed W. E. 2002. "Institutional Contradictions, Praxis and Institutional Change: A Dialectical Perspective", *Academy of Management Review*, 27 (2): 222-247
- Stinchcombe A., 1960. "The Sociology of Organization and the Theory of the Firm". *Pacific Sociological Review*. 3, 2, 75-82.
- Stinchcombe A., 1997. "On the Virtues of the Old Institutionalism". *Annual Review of Sociology*, 1-18.
- Suchman M., 1996, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 571-610
- Thévenot L. 1996. "Justification et compromis". In M. Canto-Sperber (Ed.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*. pp. 789-794. Paris: PUF
- Thévenot L. 2002. "Conventions of co-ordination and the framing of uncertainty". in Fullbrook, E. (dir.), *Intersubjectivity in Economics*, London, Routledge, pp. 181-197
- Thévenot L. 2004. "The French Convention School and the Coordination of Economic Action". (interviewed by Søren Jagd), *Economic Sociology*, vol. 5, n° 3, 10-16.
- Thévenot L. 2006. "Convention School". in Beckert, J., Zafirovski, M. (dir.), *International Encyclopedia of Economic Sociology*, London, Routledge. pp. 111-115
- Thornton P. H. 2002. "The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics". *Academy of Management Journal*, 45(1): 81-101
- Thornton P. 2004. *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Thornton P. H., Ocasio W. 1999. "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry", 1958-1990., *American Journal of Sociology*, Vol. 105: 801-844: University of Chicago Press.
- Thornton P. H., Ocasio W. 2008. "Institutional logics". *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840.
- Tracey, P., Phillips, N. and Jarvis, O. 2011., "Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: a multilevel model." *Organization Science*, 22(1): 60-80