

8.1 PAUL DIMAGGIO (1951-) ET WALTER W. POWELL (1951-)

Paul DiMaggio et Walter Powell sont deux sociologues qui ont enseigné, entre autres, aux universités américaines de Princeton et Yale respectivement. Ils s'inscrivent dans ce courant de la théorie des organisations qu'on a convenu d'appeler « néo-institutionnalisme ». Cela permet de les distinguer des premiers institutionnalistes, Weber, Parsons et Selznick, par exemple. Il ne faut pas y voir une opposition entre deux façons différentes d'aborder l'étude des organisations, mais plutôt une sorte de prolongement. En effet, la bureaucratie, pour Weber et ses contemporains, apparaissait comme la forme organisationnelle dominante et également la plus efficace, parce qu'elle était marquée au coin de la rationalité administrative. Elle est encore aujourd'hui largement présente.

Sans rejeter cette vision des choses, Powell et DiMaggio adoptent une perspective différente en retenant comme point de départ de leur réflexion que des facteurs autres que l'efficacité et la rationalité peuvent être à l'origine de l'adoption d'une forme particulière d'organisation. D'autres facteurs, en effet, sont à l'œuvre dans l'environnement des organisations qui peuvent expliquer ce choix. Ces deux auteurs reconnaissent qu'il peut exister une variété de formes organisationnelles lorsque les organisations en sont au stade d'émergence, mais par la suite elles ont tendance à adopter des formes organisationnelles similaires, du moins celles qui se retrouvent dans un même secteur d'activité.

Pour traduire ce phénomène d'homogénéisation des structures organisationnelles, les auteurs ont retenu la notion d'« isomorphisme ». Dans le texte dont nous vous proposons la lecture, ils retracent d'une façon descriptive le processus d'adoption de structures similaires en distinguant trois mécanismes de changements institutionnels : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme normatif.

L'isomorphisme coercitif est le résultat d'un ensemble de pressions provenant soit des autres organisations du secteur ou du champ commun d'activité, soit d'une réglementation gouvernementale, soit d'une législation étatique.

Dans la partie de l'introduction consacrée à l'école institutionnelle et l'administration comparée (p. 36-42), vous aurez constaté que, comme dans le cas des précurseurs et des classiques et comme aussi dans l'école de la contingence, nous voyons dans ce chapitre plusieurs auteurs différents. Dans une catégorie à part, nous proposerons, de Powell et DiMaggio, un texte à forte teneur théorique sur les fondements de l'approche institutionnaliste. Ces deux auteurs se réfèrent souvent au terme « isomorphisme », qu'ils décrivent de façon assez claire. Par contre, nous verrons dans le chapitre suivant qu'il peut avoir d'autres sens, plus techniques ceux-là.

Les quatre autres textes se situent davantage dans le cadre de l'administration comparée, soit ceux de d'Iribarne, Ouchi, Hofstede et Porter. À ce titre, ils ont relativement peu de préoccupations théoriques, sauf celui d'Ouchi. Dans le cas de Porter, il n'y a à peu près aucune préoccupation théorique, l'auteur centrant son attention sur une compréhension concrète de la tendance au « court terme » des aménagements institutionnels américains.

L'isomorphisme mimétique provient d'une incapacité chez les dirigeants des organisations à concevoir et à mettre en œuvre des solutions innovatrices devant l'incertitude de l'environnement. Par conséquent, ces derniers ont tendance à recourir à des solutions « prêt-à-porter » ou à écouter religieusement les conseils des consultants en management.

L'isomorphisme normatif résulte des pressions exercées par la professionnalisation de la gestion des entreprises ou de celle des spécialistes qui y œuvrent, ou encore par les associations professionnelles qui sont puissantes dans le secteur d'activité.

Paul DiMaggio, présentement professeur à l'Université de Princeton, enseignait auparavant à l'École de management et d'organisation de l'Université Yale. Diplômé de l'Université Harvard, où il a soutenu une thèse de doctorat en sociologie, il est rédacteur en chef de la revue *Theory and Society*, rédacteur en chef associé de la revue *Poetics* et membre du comité éditorial de la revue *Administrative Science Quarterly*.

En collaboration avec Powell, il a publié un recueil d'articles qui a pour titre : *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (University of Chicago Press, 1991).

Quant à son collègue Walter Powell, il s'est joint récemment au corps professoral de l'Université de Stanford (en 1999), où il est directeur du Scandinavian Consortium on Organizational Research et enseigne en sociologie et en éducation. Auparavant, il a enseigné à l'Université d'Arizona, au Massachusetts Institute of Technology et à l'Université Yale. Ses champs d'intérêt sont multiples : d'abord, l'étude des réseaux comme modes de gouvernance, comme en fait foi un article remarqué sur le sujet et intitulé *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization* (dans Cummings et Shaw, *Readings in Organizational Behavior*, Greenwich, JAI Press, 1990). Powell s'intéresse aussi à l'étude des relations entre les entreprises et le gouvernement dans le développement des nouvelles technologies.

Le texte intitulé « La cage de fer revisitée : l'isomorphisme et la rationalité collective dans les organisations » fut publié une première fois en 1983 et repris dans *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (University of Chicago Press, 1991, chap. 3, p. 63-82)

J. M.



8.1.1 La cage de fer revisitée : l'isomorphisme et la rationalité collective dans les organisations*

par Paul J. DiMaggio et Walter W. Powell

Dans son ouvrage intitulé *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Max Weber nous avertissait que la mentalité rationaliste alimentée par l'ascétisme de l'époque avait atteint son propre momentum, et sous le capitalisme l'ordre rationaliste était devenu une cage d'acier dans laquelle l'humanité, hormis la possibilité d'un regain prophétique, est emprisonnée « peut-être jusqu'à ce que la dernière tonne de charbon fossilisé soit brûlée » (Weber, 1952). Dans son essai sur la bureaucratie, Weber est revenu sur ce thème en soutenant que cette organisation, qui est une manifestation de l'esprit rationnel, constituait une façon de contrôler les hommes et les femmes si puissante et efficace qu'une fois établie, son momentum devenait irréversible (Weber, [1922] 1968).

La métaphore de la cage de fer a hanté les étudiants de la société à mesure que le mouvement de la bureaucratie s'accélérait. Mais pendant que la bureaucratie se répandait de façon continue pendant les quatre-vingt années après l'écrit de Weber, nous croyons que le moteur de la rationalisation organisationnelle a changé. Selon Weber, la bureaucratie résultait de trois causes interreliées : la concurrence entre les entreprises capitalistes sur la place du marché ; la compétition entre les États, amenant les régulateurs à accroître leur contrôle sur le personnel et la collectivité ; et les exigences de la bourgeoisie à l'égard d'une protection équitable sous l'égide de la loi. La plus importante des trois est la concurrence sur la place du marché. Sur ce point, Weber ([1922] 1968) écrivait : « Aujourd'hui, c'est l'économie de marché capitaliste qui exige que l'affaire officielle de l'administration soit assumée de façon précise, sans ambiguïté, continue et avec autant de rapidité que possible. Normalement, les grandes entreprises capitalistes modernes se présentent elles-mêmes comme des modèles inégalés d'organisation bureaucratique stricte. »

* Traduction de Laurent Bélanger.

Nous soutenons que les causes de la bureaucratiation et de la rationalisation ont changé. La bureaucratiation de l'entreprise et de l'État a été parachevée. Les organisations deviennent encore plus homogènes, et la bureaucratie demeure la forme commune d'organisation. Cependant, le changement structurel dans les organisations est de moins en moins le résultat de la concurrence ou du besoin d'efficacité. Nous soutenons que la bureaucratiation et les autres formes de changement organisationnel résultent plutôt de processus qui font en sorte que les organisations deviennent semblables sans être pour autant plus efficaces. Nous soutenons que ces phénomènes émergent de la structuration des champs organisationnels (Giddens, 1979). Ce processus s'accomplit en grande partie par le biais de l'État et des professions, qui sont devenus les grands « rationalisateurs » de la deuxième moitié du vingtième siècle. Pour des raisons que nous expliciterons, des champs organisationnels fortement structurés fournissent un contexte dans lequel des efforts individuels pour faire face de manière rationnelle à l'incertitude et aux contraintes conduisent dans l'ensemble à l'homogénéité de la structure, de la culture et de la production.

THÉORIE DE L'ORGANISATION ET DIVERSITÉ ORGANISATIONNELLE

La théorie de l'organisation en général fait état au départ de la nature diversifiée et différenciée du monde des organisations et cherche à expliquer les variations de structure et de comportement au passage d'une organisation à une autre (Woodward, 1965; Child et Kieser, 1981). Hannan et Freeman (1977) commencent leur essai théorique par une question: « Pourquoi existe-t-il autant de sortes d'organisation? » Même nos techniques de recherche (par exemple, celles fondées sur les moindres carrés) sont conçues en vue de rendre compte de variations plutôt que de l'absence de variation.

Nous nous demandons plutôt pourquoi il existe une telle homogénéité évidente de formes et de pratiques organisationnelles et nous cherchons à expliquer l'homogénéité et non la variation. Au début de leur cycle de vie, les champs organisationnels montrent une diversité considérable sur les plans de l'approche et de la forme. Une fois cependant qu'un champ est bien constitué, il existe une pression inexorable dans le sens de l'homogénéisation.

Coser, Kadushin et Powel (1982) décrivent l'évolution des manuels de classe aux États-Unis, d'une période initiale de diversité à l'hégémonie actuelle de seulement deux modèles: le généraliste bureaucratique étendu et

le spécialiste restreint. Rothman (1980) examine minutieusement plusieurs modèles concurrentiels d'éducation en droit et les réduit à deux approches. Starr (1980) fournit la preuve d'un mimétisme dans le secteur hospitalier. Tyack (1974) et Katz (1975) constatent un processus semblable dans le secteur public de l'éducation; Barnouw (1966-68) décrit le développement de formes dominantes dans l'industrie de la radio; DiMaggio (1981) rend compte de l'émergence de modèles organisationnels dominants visant à promouvoir un niveau élevé de culture vers la fin du dix-neuvième siècle. Dans chacun de ces cas, nous voyons l'émergence et la structuration d'un champ organisationnel résultant des activités de différents ensembles d'organisations et, en deuxième lieu, l'homogénéisation de ces organisations, de même que celle des nouveaux arrivants une fois le domaine bien établi.

Le concept de *champ organisationnel* renvoie à des organisations qui forment un ensemble et constituent une aire répertoriée de la vie institutionnelle: des fournisseurs clefs, des utilisateurs de ressources et de produits, des organismes de régulation et d'autres entreprises qui fournissent des services et des produits similaires. Cette unité d'analyse présente l'avantage de diriger notre attention non seulement sur des entreprises concurrentes, comme le fait l'approche de l'écologie des populations avec Hannan et Freeman (1977), ou encore sur les réseaux d'organisations réellement en interaction, comme l'approche de réseau interorganisationnel proposée par Laumann, Galaskiewicz et Marsden (1978), mais sur la totalité des acteurs pertinents. Ce faisant, l'idée de champ englobe à la fois la *connectivité* (Laumann, Galaskiewicz et Marsden, 1978) et l'*équivalence structurelle* (White, Boorman et Breiger, 1976).

La structure d'un champ organisationnel ne peut être déterminée *a priori*, elle doit être définie en se basant sur une recherche empirique. Les champs n'existent que dans la mesure où ils sont définis de façon institutionnelle. Ce processus de définition institutionnelle, ou de structuration, comprend quatre parties: un accroissement de l'interaction parmi les organisations dans le champ; l'émergence de structures interorganisationnelles précises de domination ou de modèles de coalition; une augmentation de la charge d'information dont doivent tenir compte les organisations appartenant au champ; enfin, le développement d'une conscience mutuelle chez les participants dans un ensemble d'organisations qui sont engagées dans une entreprise commune (DiMaggio, 1986).

Une fois que des organisations disparates se sont structurées dans un champ (sous la pression de la concurrence, de l'État ou des professions, comme nous l'avons démontré), de puissantes forces émergent qui les incitent

à adopter des formes plus semblables les unes aux autres. Les organisations peuvent modifier leurs objectifs ou développer de nouvelles pratiques, et de nouvelles organisations pénètrent dans le champ. Mais, à long terme, les acteurs organisationnels, en prenant des décisions rationnelles, construisent autour d'eux un environnement qui contraint leur habileté à introduire des changements subséquents dans les années à venir. Les premiers qui adoptent des innovations sont habituellement motivés par le désir d'améliorer la performance. [...] Au fur et à mesure que l'innovation se propage, un seul est atteint au-delà duquel son adoption fournit une légitimité au lieu d'améliorer la performance (Meyer et Rowan, 1977). Des stratégies qui peuvent être rationnelles pour une organisation en particulier peuvent ne pas l'être si elles sont adoptées par un grand nombre; le fait même qu'elles reçoivent une sanction de façon normative accroît la probabilité de leur adoption. Alors les organisations peuvent chercher à changer constamment; après un certain stade de la structuration d'un champ, l'effet cumulatif du changement individuel consiste à réduire le degré de diversité dans le champ. Les organisations dans un champ structuré, pour paraphraser Schelling (1978), réagissent à un environnement qui est constitué d'autres organisations qui à leur tour réagissent à l'environnement des premières.

Les travaux de Tolbert et Zucker sur l'adoption de réformes au sein de la fonction publique des États-Unis illustrent bien ce processus. L'introduction des premières réformes répondait aux besoins internes du gouvernement et pouvait refléter avec précision les caractéristiques de la ville, telles que la taille de la population immigrante, les mouvements de réforme politique, la composition socio-économique et la taille de la ville. Plus tard, cependant, les réformes adoptées ne seront plus le reflet des caractéristiques urbaines, mais seront reliées à des définitions institutionnelles de la forme structurelle appropriée pour l'administration municipale. [...]

Le concept qui décrit le mieux le processus d'homogénéisation est celui d'*isomorphisme*. Selon Hawley (1968), l'isomorphisme est un processus contraignant qui force une unité d'une population à ressembler aux autres unités qui font face au même ensemble de conditions environnementales. Au niveau de la population, cette approche suggère que des caractéristiques d'une organisation sont modifiées dans le sens d'une compatibilité accrue avec celles de l'environnement; le nombre d'organisations dans la population est fonction de la capacité d'accueil environnementale, et la diversité des formes organisationnelles est isomorphe avec la diversité environnementale. Hannan et Freeman (1977) ont élargi de façon significative la vision de Hawley. Ils prétendent que l'isomorphisme peut survenir quand des formes

non optimales sont choisies au sein d'une population d'organisations ou lorsque des décideurs organisationnels apprennent à réagir et ajustent leur comportement en conséquence. Hannan et Freeman centrent leur intérêt sur le premier processus, la sélection.

Dans la foulée de Meyer et de Fennel (1980), nous soutenons qu'il existe deux types d'isomorphisme: concurrentiel et institutionnel. Hannan et Freeman (1977) dans leur ouvrage classique, et dans leurs travaux plus récents, traitent de l'isomorphisme concurrentiel, en tenant pour acquise la rationalité d'un système qui met l'accent sur la concurrence du marché, sur le changement de niche et sur des mesures de compatibilité. Nous croyons que cette perspective est plus pertinente dans les domaines où existe une concurrence libre et ouverte. Elle explique en partie le processus de bureaucratiation observé par Weber et elle peut s'appliquer à l'adoption d'innovations, mais elle ne traduit pas de façon adéquate le monde moderne des organisations. Pour ce faire, il faut y joindre une vision institutionnelle de l'isomorphisme, celle introduite, par exemple, par Kanter (1972) dans son analyse des forces poussant les communautés à trouver un accommodement avec le monde extérieur. Comme le soutenait Aldrich (1979), «les facteurs importants dont les organisations doivent tenir compte sont les autres organisations». Les organisations sont en concurrence non seulement pour les ressources et les clients, mais aussi pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle, pour un appariement aussi bien économique que social. Le concept d'isomorphisme institutionnel s'avère un outil utile pour comprendre la politique et les rites qui traversent la vie organisationnelle moderne.

TROIS MÉCANISMES DE CHANGEMENT ISOMORPHIQUE INSTITUTIONNEL

Nous avons identifié trois mécanismes par lesquels le changement isomorphique institutionnel survient, chacun accompagné de ces antécédents: (1) l'isomorphisme *coercitif*, qui provient de l'influence politique et du problème de la légitimité; (2) l'isomorphisme *mimétique*, qui résulte des réactions normales à l'incertitude; (3) l'isomorphisme *normatif*, associé au phénomène de la professionnalisation. Cette typologie est d'ordre analytique: les types ne sont pas toujours empiriquement distincts. Par exemple, des facteurs externes peuvent inciter une organisation à se conformer à ses semblables en requérant qu'elle réalise une tâche particulière et en spécifiant la profession responsable de sa réalisation. Ou un changement d'ordre

mimétique peut refléter des incertitudes présentes dans l'environnement. En outre, bien qu'ils soient imbriqués dans des contextes empiriques, les trois types tendent à résulter de conditions différentes et peuvent conduire à des résultats différents.

L'isomorphisme coercitif

L'isomorphisme coercitif résulte des pressions à la fois formelles et informelles exercées sur des organisations par d'autres organisations dont elles sont dépendantes et par des attentes culturelles formulées par la société au sein de laquelle elles fonctionnent. Ces pressions peuvent être perçues comme une force, une incitation ou une invitation à se joindre à une coalition. Dans de telles circonstances, le changement devient une réponse directe à un mandat du gouvernement: des manufacturiers adoptent de nouvelles technologies de contrôle de la pollution pour se conformer à une réglementation environnementale; des entreprises à but non lucratif maintiennent une comptabilité et engagent des comptables pour répondre aux exigences fiscales; des organisations retiennent les services de spécialistes des programmes d'action positive pour prévenir des allégations de discrimination. Des écoles forment un type spécifique d'étudiants et engagent des enseignants et des gestionnaires spécialisés, et établissent des programmes d'études conformes aux standards étatiques (Meyer, Scott et Deal, 1981). Le fait que ces changements empruntent le caractère d'une cérémonie ne signifie pas qu'ils sont sans conséquence. Comme le soutenaient Ritti et Goldner (1979), le personnel devient habité par une cause qui consiste dans la défense de leur fonction et qui peut modifier les relations de pouvoir au sein des organisations à long terme.

La présence d'un environnement juridique commun a un impact sur plusieurs aspects de la structure et du comportement d'une organisation. Weber a déjà souligné l'influence profonde d'un système complexe et rationnel de lois qui requiert la présence de contrôles organisationnels afin d'honorer les obligations juridiques. D'autres exigences juridiques et techniques de l'État — les vicissitudes du cycle budgétaire, l'ubiquité de certaines années fiscales, des rapports annuels et des exigences de reddition de comptes qui rendent admissible à des fonds ou à des contrats fédéraux — façonnent également les organisations de façon similaire. Pfeffer et Salancik (1978) ont analysé la façon dont certaines organisations faisant face à une interdépendance ingérable ont cherché à utiliser le pouvoir plus vaste d'un système social plus large et son gouvernement afin d'éliminer des difficultés ou de

pouvoir à des besoins. Ils constatent que les environnements politiquement construits présentent deux caractéristiques principales: souvent les preneurs de décisions politiques n'expérimentent pas directement les suites de leurs actions; et les décisions politiques s'appliquent de façon universelle à des catégories entières d'organisations, devenant par le fait même moins flexibles et adaptables.

[...]

L'imposition directe de procédures standards, de règlements et de structures légitimés a lieu aussi à l'extérieur de l'arène gouvernementale. Michael Sedlak (1981) a documenté la manière dont l'organisme Charités Unies, dans les années 1930, a altéré et homogénéisé les structures, les méthodes et la philosophie des agences de services sociaux qui dépendaient de lui pour leur survie. Au fur et à mesure que les grandes corporations accroissent leur étendue et leur taille, les critères standards de performance ne sont pas nécessairement imposés à leurs filiales, mais celles-ci sont généralement assujetties à des mécanismes standardisés de reddition de comptes (Coser, Kadushin et Powell, 1982). Les filiales sont forcées d'adopter des pratiques comptables compatibles avec les politiques de la maison mère. Une variété d'infrastructures de services, souvent fournies par des entreprises monopolistiques — par exemple, les télécommunications et le transport —, exercent une pression commune sur les entreprises qui les utilisent. Alors, la croissance de l'État central, la concentration du capital et la coordination de la philanthropie militent toutes en faveur de l'homogénéisation des modèles organisationnels à travers les relations directes d'autorité.

[...]

Les processus de mimétisme

Cependant, ce n'est pas tout l'isomorphisme institutionnel qui découle de l'autorité coercitive. L'incertitude est également une force puissante qui encourage l'imitation. Quand des technologies organisationnelles sont pauvrement comprises (March et Olsen, 1976), quand les objectifs sont ambigus ou quand l'environnement crée une incertitude symbolique, les organisations peuvent prendre modèle sur d'autres organisations. Les avantages d'un comportement mimétique au plan de l'économie de l'activité humaine sont considérables: quand une organisation fait face à un problème dont les causes sont mal connues ou les solutions peu claires, la recherche d'un

modèle peut déboucher sur une solution viable à peu de frais (Cyert et March, 1963).

L'adoption d'un modèle [...] est une réponse à l'incertitude. L'organisation imitée peut ne pas être consciente de servir de modèle ou peut n'avoir aucun désir d'être imitée; elle sert simplement comme source commune de pratiques que l'organisation emprunteuse peut utiliser. Les modèles peuvent être propagés de façon non intentionnelle, indirectement par le transfert ou le renouvellement du personnel ou, de façon explicite par des organisations telles que les cabinets-conseils ou les associations professionnelles. Même l'innovation peut être placée sur le compte du mimétisme organisationnel. [...]

[...]

Les organisations ont tendance à prendre d'autres organisations pour modèles dans leur domaine si elles perçoivent ces dernières comme plus performantes ou plus légitimes. L'omniprésence de certains types d'aménagements structurels serait attribuable davantage à l'universalité des processus d'imitation qu'à l'évidence concrète que les modèles empruntés vont améliorer la performance. John Meyer soutient qu'il est facile de prédire l'organisation de l'administration d'une nation récemment développée sans rien connaître de la nation elle-même, puisque «des nations périphériques sont beaucoup plus isomorphiques dans leur forme administrative et leur modèle d'économie que n'importe quelle théorie de la division du travail à l'échelle mondiale nous inciterait à le croire».

Les pressions normatives

Une troisième source de changement organisationnel d'ordre isomorphe est normative et réside essentiellement dans la professionnalisation. À la suite de Larson (1977) et de Collins, nous voyons la professionnalisation comme la lutte collective des membres d'une occupation pour établir leurs conditions et leurs méthodes de travail, pour contrôler la «production des producteurs» et pour construire une base cognitive et une légitimité en vue d'asseoir leur autonomie occupationnelle. Comme le fait remarquer Larsons, un projet de reconnaissance professionnelle n'est jamais couronné d'un succès complet. Les professionnels doivent par conséquent faire des compromis avec des clients non professionnels, des supérieurs hiérarchiques et des régulateurs. La plus forte hausse récente des effectifs des professions est observée chez les professionnels des organisations, en particulier les dirigeants et les technocrates des grandes entreprises. La

professionnalisation accrue des travailleurs dont l'avenir est inextricablement lié au destin des organisations qui les emploient a amené l'obsolescence de la distinction entre l'engagement organisationnel et la loyauté envers la profession qui caractérisait les anciennes professions dans les organisations antérieures (Hall, 1968). Les professions sont sujettes aux mêmes pressions de coercition et de mimétisme que les organisations. De plus, alors que divers types de professionnels au sein d'une organisation peuvent différer l'un de l'autre, ils présentent beaucoup de similitude avec leurs homologues dans d'autres organisations. Dans bien des cas, le pouvoir de la profession est autant conféré par l'État qu'il est créé par les activités des professions.

Deux aspects de la professionnalisation constituent des sources importantes d'isomorphisme. L'un est le fait que la légitimité et l'éducation formelle reposent sur une connaissance produite par des spécialistes de niveau universitaire; le deuxième est la croissance et le développement des réseaux professionnels qui traversent les organisations et à travers lesquels les nouveaux modèles se diffusent rapidement. Les universités et les institutions de formation professionnelle sont des centres importants pour le développement de normes organisationnelles chez les dirigeants professionnels et leur personnel. Les associations professionnelles et de métiers sont d'autres véhicules de définition et de diffusion de règles régissant le comportement organisationnel et professionnel. De tels mécanismes créent un réservoir d'individus presque interchangeables, qui occupent des positions semblables dans une variété d'organisations et présentent une similitude sur le plan de l'orientation et des dispositions, celle-ci leur permettant de surmonter les variations au sein des traditions et du contrôle qui autrement façonneraient le comportement organisationnel (Perrow, 1974).

Un autre mécanisme important encourageant l'isomorphisme réside dans le filtrage du personnel. Dans plusieurs domaines d'activité, ce filtrage a lieu avec l'embauche de personnes provenant d'entreprises du même secteur industriel; avec le recrutement d'un personnel démontrant un cheminement rapide dans un éventail étroit d'institutions de formation; à travers des pratiques communes de promotion, par exemple celle de toujours choisir les dirigeants parmi les personnes formées dans les services financiers ou dans les services juridiques; également par l'établissement d'exigences d'habileté pour des postes particuliers. Plusieurs cheminements de carrière professionnelle sont étroitement protégés, à la fois à l'entrée et tout au long de la progression dans une carrière; les personnes qui réussissent à atteindre le sommet sont virtuellement interchangeables.

March et March (1977) ont constaté que les personnes qui ont atteint la position de surintendant en milieu scolaire au Wisconsin étaient semblables sur le plan de la formation et de l'orientation. Hirsch et Whisler (1982) constatent une absence similaire de variation chez les membres du Fortune 500. De plus, les individus dans un champ organisationnel subissent une socialisation préventive aux attentes communes concernant leur comportement personnel, le style vestimentaire approprié, le vocabulaire organisationnel (Cicourel, 1970; Williamson, 1975) et les modes standards de langage, les blagues, la façon d'aborder les autres (Ouchi, 1980). [...]

La professionnalisation de la gestion tend à suivre en tandem la structuration des champs organisationnels. L'échange d'information entre les professionnels contribue au développement d'une hiérarchie reconnue de statuts, du centre à la périphérie, qui devient une matrice pour les flux d'information et les mouvements de personnel à travers les organisations. Cet aménagement des statuts s'effectue par des moyens formels et informels. La désignation de quelques grandes entreprises dans un secteur comme agents clefs de négociation entre employeurs et syndicats fait en sorte que ces entreprises servent de pivots dans d'autres domaines. La reconnaissance par l'État d'entreprises clefs ou d'autres organisations à travers l'octroi de subventions ou par un processus contractuel fournit à ces dernières une visibilité et une légitimité qui, en retour, incitent des entreprises concurrentes à copier des aspects de leur structure ou de leur mode d'opération dans l'espoir d'obtenir les mêmes avantages. Les associations professionnelles et de métiers fournissent d'autres arènes dans lesquelles des organisations clefs sont reconnues et leur personnel se voit accorder des positions d'influence réelle ou symbolique. Les dirigeants d'organisations hautement visibles peuvent en retour voir leur position renforcée par une nomination au conseil d'autres organisations, par une participation à des comités inter-industries ou à l'échelle d'un secteur, par une consultation de la part d'agences gouvernementales (Useem, 1979). Dans le secteur des entreprises à but non lucratif, où les barrières antitrust sont inexistantes, la structuration peut survenir plus rapidement. Par exemple, des réalisateurs et des directeurs artistiques de théâtres d'avant-garde président des comités d'associations professionnelles ou de métiers, siègent sur des conseils d'organismes subventionnaires (gouvernement ou fondations privées), agissent à titre d'experts payés par le gouvernement ou les fondations auprès des gestionnaires de petits théâtres, siègent sur des conseils d'administration de petites

entreprises; en même temps leur position est renforcée et élargie par les octrois que reçoit leur théâtre de la part du gouvernement, de l'entreprise ou d'autres sources de fonds (DiMaggio, 1986).

[...]

Ces observations laissent poindre un modèle plus général. Les secteurs organisationnels qui font appel à une main-d'œuvre fortement spécialisée seront animés par une concurrence au plan des statuts. Le prestige et les ressources d'une organisation sont des éléments clefs, une force d'attraction pour les professionnels. Ce processus encourage l'homogénéisation, car les organisations cherchent à s'assurer qu'elles peuvent fournir des services et des avantages similaires à ceux de leurs concurrents.

LES PRÉDICTEURS DU CHANGEMENT ISOMORPHIQUE

De notre analyse des mécanismes par lesquels le changement isomorphique se produit, il est possible de conclure que nous pourrions prédire de façon empirique quels seront les champs organisationnels qui seront plus homogènes au plan des processus de fonctionnement, de la structure et du comportement.

[...]

Des prédicteurs à l'échelle des organisations

Hypothèse A-1:

Plus grande est la dépendance d'une organisation envers une autre organisation, plus elle ressemblera à cette organisation au plan de sa structure, du climat et du comportement. [...] Une position de dépendance conduit au changement d'ordre isomorphique.

Hypothèse A-2:

Plus est centralisée l'offre de ressources à une organisation, plus cette organisation tendra à ressembler aux organisations dont elle dépend pour l'accès aux ressources. Comme le faisait remarquer Thompson (1967), les organisations qui dépendent des mêmes sources de financement, de personnes et de légitimité seront plus sujettes aux caprices des fournisseurs que les organisations qui peuvent placer des sources de support les unes contre les autres.

Hypothèse A-3:

Plus la relation entre les fins et les moyens est incertaine, plus une organisation aura tendance à prendre pour modèles les organisations qu'elle juge efficaces. Le processus de pensée mimétique impliqué dans la recherche de modèles est la caractéristique du changement dans des organisations où les technologies sont pauvrement comprises. [...]

Hypothèse A-4:

Plus les objectifs d'une organisation sont ambigus, plus elle aura tendance à prendre pour modèles les organisations qu'elle considère comme performantes. [...] Les organisations dont les buts sont confus ou contestés seront probablement dépendantes au plan des apparences pour se donner une légitimité. [...] Dans des situations où les conflits sur des objectifs organisationnels sont réprimés au profit de l'harmonie, les membres trouvent plus facile d'imiter d'autres organisations que de prendre des décisions sur la base d'analyses systématiques des objectifs puisqu'un tel exercice risque d'être douloureux et troublant.

Hypothèse A-5:

Plus une organisation s'appuie sur les références académiques dans le choix du personnel et de la gerance, plus elle tendra à ressembler aux autres organisations dans son champ. Les postulants qui détiennent des titres académiques ont déjà vécu un processus de socialisation à l'université et ils sont ainsi plus susceptibles que d'autres d'avoir internalisé les normes reconnues et les modèles dominants. [...]

Hypothèse A-6:

La probabilité qu'une organisation soit ou devienne semblable aux autres organisations de son secteur sera d'autant plus grande que la participation des gestionnaires organisationnels dans des associations professionnelles et de métier y est plus élevée. Cette hypothèse se situe en parallèle de celle voulant que l'organisation collective d'un environnement sera d'autant plus forte que le réseau de relations entre les organisations et leurs membres est plus développé.

Les prédicteurs à l'échelle d'un champ organisationnel

Les six hypothèses qui suivent décrivent les effets attendus de plusieurs caractéristiques des champs organisationnels sur l'étendue de l'isomorphisme dans un champ en particulier. Puisque l'effet global de l'isomorphisme

institutionnel est l'homogénéisation, le meilleur indicateur de changement isomorphique est la diminution de la variété et de la diversité, qui peut être mesurée par des déviations plus faibles des valeurs standards des indicateurs retenus dans un ensemble d'organisations. Les indicateurs clés vont varier selon la nature du champ et l'intérêt du chercheur. Dans tous les cas, cependant, des mesures empiriques sont susceptibles d'influencer les organisations dans un champ, indépendamment de la performance de chaque organisation mesurée au niveau organisationnel.

Hypothèse B-1:

Le niveau d'isomorphisme sera d'autant plus élevé que le champ organisationnel est dépendant d'une ou de plusieurs sources d'accès à des ressources vitales. La concentration des ressources dans un champ engendre l'homogénéisation en plaçant les organisations sous des pressions similaires de la part des fournisseurs et entre en interaction avec l'incertitude et l'ambiguïté des objectifs pour accroître leur effet. [...]

Hypothèse B-2:

Le degré d'isomorphisme dans un champ sera d'autant plus élevé que les organisations de ce champ font affaire avec des agences gouvernementales. Outre qu'elle découle de la précédente, cette hypothèse est fondée sur deux éléments des transactions entre les secteurs privé public: leur réglementation mur à mur et la rationalité formelle, et le poids des acteurs étatiques sur les règles institutionnelles. [...]

Hypothèse B-3:

Le degré d'isomorphisme dans un secteur sera d'autant plus élevé que le nombre de modèles organisationnels alternatifs observables dans ce secteur est restreint. [...] Pour chaque dimension significative des stratégies et des structures organisationnelles dans un secteur, il existe un seul ou un point d'équilibre au-delà duquel l'adoption d'une forme dominante sera plus rapide (Granovetter, 1978; Boorman et Levitt, 1979).

Hypothèse B-4:

Le taux de changement isomorphique dans un secteur sera d'autant plus élevé que les technologies y sont incertaines ou que les objectifs sont ambigus. De façon quelque peu contre-intuitive, des augmentations abruptes de l'incertitude et de l'ambiguïté devraient, après de brèves périodes d'expérimentation motivées par un discours idéologique, conduire à un changement isomorphique rapide. [...]

Hypothèse B-5 :

Les changements isomorphiques d'ordre institutionnel dans un secteur seront d'autant plus importants que la professionnalisation y est plus poussée. La professionnalisation peut être mesurée par l'universalité des exigences en matière de références académiques, par la rigueur des programmes de formation postuniversitaires et par la vitalité des associations professionnelles et de métiers.

Hypothèse B-6 :

Le degré d'isomorphisme dans un secteur sera d'autant plus élevé que la structuration de ce secteur est poussée. Les secteurs qui présentent des centres largement reconnus et stables, des périphéries et des ordres de présence de même qualité seront plus homogènes, à la fois parce que la structure de diffusion de nouveaux modèles et de normes s'apparente à une routine et parce que le niveau d'interaction dans le secteur est plus élevé. [...]

LES IMPLICATIONS POUR LA THÉORIE SOCIALE

Une comparaison des théories macrosociales d'orientation fonctionnaliste ou marxiste avec les travaux théoriques et empiriques dans l'étude des organisations aboutit à des conclusions paradoxales. Des sociétés (ou des élites), à ce qu'il semble, apparaissent intelligentes, alors que les organisations sont bêtes. Les sociétés comprennent des institutions qui se maillent confortablement dans l'intérêt de l'efficacité (Clark, 1962), du système de valeurs dominant (Parsons, 1951) ou, dans la version marxiste, des capitalistes (Domhoff, 1979; Althusser, 1969). Les organisations, par contre, sont soit des anarchies (Cohen, March et Olsen, 1972), soit des fédérations dont les constituantes sont rattachées de façon lâche, soit des agents en quête d'autonomie (Gouldner, 1954) travaillant sous de formidables contraintes telles qu'une rationalité limitée (March et Simon, 1958), des objectifs mal définis ou contestés (Sills, 1957) et des technologies incertaines (March et Cohen, 1974).

En dépit des conclusions de la recherche sur les organisations, l'image d'une société formée d'institutions étroitement et rationnellement reliées persiste dans la théorie sociale moderne. L'administration de type bureaucratique chasse les formes artisanales, [...] l'administration de l'université et de l'hôpital en vient à ressembler à celle de l'entreprise capitaliste, et la

modernisation de l'économie mondiale se poursuit inlassablement. Les disciples de Weber soulignent l'homogénéisation continue des structures organisationnelles au fur et à mesure que la rationalité formelle de la bureaucratie s'étend aux limites de la vie organisationnelle contemporaine. Les fonctionnalistes décrivent l'adaptation rationnelle de la structure des entreprises, des écoles et de l'État comme une réponse aux valeurs et aux besoins de la société moderne (Chandler, 1977; Parsons, 1977). Les marxistes attribuent le changement dans des organisations telles que les agences de services sociaux et les écoles à la logique du processus d'accumulation capitaliste.

[...]

La réponse conventionnelle à ce paradoxe consisterait à reconnaître qu'une certaine version de la sélection naturelle est à l'œuvre et que ses mécanismes de sélection éliminent les formes organisationnelles qui sont moins adaptées. Ce type d'argument, nous l'avons déjà montré, cadre mal avec les réalités organisationnelles. Des formes d'organisation moins efficaces subsistent effectivement. Dans quelques contextes, l'efficacité et la productivité échappent à toute mesure. Au sein des agences gouvernementales ou dans les entreprises qui bartent de l'aile, la sélection opère sur une base politique plutôt qu'économique. Dans d'autres contextes, par exemple le Metropolitan Opera ou le Bohemian Grove, les participants sont préoccupés beaucoup plus par des valeurs non économiques telles que la qualité esthétique ou le statut social que par l'efficacité comme telle. Même dans le secteur des entreprises à but lucratif, où l'argument de la concurrence devrait porter fruit, les travaux de Nelson et Winter (Winter, 1964, 1975; Nelson et Winter, 1982) montrent que la « main invisible » opère au mieux en mode léger.

Une seconde approche devant le paradoxe que nous avons souligné vient des théoriciens et des marxistes qui soutiennent que les élites clés guident et contrôlent le système social par le biais de leur position cruciale de commandement dans les grandes organisations (par exemple, les institutions financières qui dominent le capitalisme monopolistique). Dans cette perspective, alors que les acteurs organisationnels agissent habituellement sans contrainte dans les labyrinthes des procédures standards, les élites capitalistes, à des tournants clés, interviennent dans les décisions qui fixent le cours des institutions pour des années à venir (Katz, 1975).

[...]

Nous ne rejetons du revers de la main ni les arguments de la sélection naturelle, ni ceux du contrôle par une élite. Les élites, en effet, exercent une influence considérable sur la vie moderne, et les entreprises inefficaces viennent à disparaître. Mais nous soutenons qu'aucun de ces processus n'est suffisant pour expliquer dans quelle mesure les organisations deviennent plus semblables au plan de leur structure. Nous croyons qu'une théorie de l'isomorphisme institutionnel peut aider à saisir pourquoi les organisations deviennent plus homogènes et que les élites détiennent les postes importants, tout en nous permettant de comprendre pourquoi l'irrationalité, la frustration du pouvoir et le manque d'innovation sont des phénomènes courants dans la vie des organisations. En outre, notre approche est plus compatible avec la littérature théorique et ethnographique sur le fonctionnement des organisations que ne le sont les théories fonctionnalistes ou élitistes sur le changement organisationnel.

[...]

Enfin, une théorie plus élaborée de l'isomorphisme organisationnel pourrait avoir des implications importantes dans la définition de la politique sociale dans les secteurs où l'État opère en partenariat avec des organismes privés. Dans la mesure où le pluralisme constitue une valeur phare dans les délibérations en matière de politique publique, nous devons découvrir de nouvelles formes de coordination intersectorielle qui encourageraient la diversification au lieu d'accélérer l'homogénéisation. Une compréhension de la manière dont les secteurs ou champs deviennent plus homogènes empêcherait les analystes et les décideurs politiques de confondre la disparition d'une forme organisationnelle avec son échec réel. Les efforts actuels pour encourager la diversité ont tendance à se déployer dans un vide organisationnel. Les décideurs politiques préoccupés par le pluralisme devraient considérer l'impact de leurs programmes sur la structure des champs organisationnels dans leur ensemble et non seulement sur les programmes des organisations individuelles.

8.2 PHILIPPE D'IRIBARNE (1937-)

Tout en accordant la primauté à l'importance des institutions économiques et à leur influence sur les modes d'organisation, le courant néo-institutionnaliste s'intéresse également aux composantes fondamentales des institutions, en l'occurrence leurs aspects cognitifs et normatifs. À ce titre, les recherches sur les cultures nationales et leur analyse comparée permettent de mieux saisir la manière dont les entreprises intègrent et adaptent les valeurs, les normes et les pratiques qui fondent les cultures nationales. On peut ainsi comprendre que des principes d'organisation qualifiés d'universels se plient à diverses adaptations qu'en font les acteurs dans différents pays.

Les travaux de recherche effectués par Philippe d'Iribarne et par Hofstede, un auteur que nous présenterons plus loin, s'inscrivent dans cette perspective en comparant des cultures nationales et leur influence sur la structure et le fonctionnement réel des organisations. Pour sa part, d'Iribarne concentre plus particulièrement son analyse sur trois pays, les États-Unis, la France et les Pays-Bas, et observe que les rapports sociaux dans les organisations américaines sont fortement imprégnés de l'idée de contrat, alors qu'en France la hiérarchie prend une place très importante dans la configuration de ces rapports et qu'aux Pays-Bas, c'est l'idée de conciliation qui prévaut. L'objectif principal de sa recherche et de son analyse comparée consiste à « reconnaître, au sein des diverses traditions nationales, les traits qui jouent un rôle essentiel dans les questions de gestion, en distinguant ce qu'ils ont de plus permanent des manières plus contingentes par lesquelles ils s'expriment à un moment donné » (D'Iribarne, 1989).

Philippe d'Iribarne est polytechnicien de formation et ingénieur des mines. Il dirige une équipe de recherche au Centre national de la recherche scientifique en France (Laboratoire gestion et société). L'extrait que nous avons retenu est la conclusion de son ouvrage *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions familiales* (Paris, Seuil, 1989, p. 255-266). Il fournit un bon résumé des principales observations faites par l'auteur en analysant trois cultures nationales différentes et en dégageant leur influence sur la conduite des individus dans leurs organisations respectives.