

Coexistence de logiques institutionnelles et impact sur les pratiques :

Cas des logiques d'accountability et de religion chez les Scouts et Guides de France

Sarah Maire

Doctorante en Sciences de gestion

Université de Lorraine - CEREFIGE

sarah.maire@univ-lorraine.fr

Résumé :

S'inscrivant dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle, ce papier porte sur la coexistence de deux logiques institutionnelles et de leurs pratiques au sein d'une organisation hybride. Plus précisément, nous nous sommes intéressés aux deux logiques présentes dans une organisation religieuse à but non-lucratif, les Scouts et Guides de France. Ces deux logiques, la logique d'accountability et la logique religieuse, sont fondées sur des rationalités différentes : d'un côté, une rationalité en finalité liée à l'adéquation des moyens aux fins et d'un autre côté, une rationalité en valeur liée au respect et à l'application par les individus de leurs croyances et de leurs valeurs.

La collecte des rapports annuels de l'association, collectés de 1983 à 2013, couplée à de l'observation participante et d'une dizaine d'entretiens avec les membres de l'organisation, nous a permis d'observer la coexistence de ces deux logiques et de leurs pratiques au sein d'une même organisation. Après avoir caractérisé ces logiques à l'aide d'idéaux-types, l'analyse du discours des rapports annuels a permis de souligner l'expression en croissance de ces deux logiques ces 30 dernières années. Nos résultats tendent à illustrer que ces deux logiques ainsi que leurs pratiques, arrivent à coexister et qu'elles se complètent mutuellement, malgré des rationalités différentes.

Mots clés : théorie des organisations, théorie néo-institutionnelle, logiques institutionnelles, pratique, accountability, scoutisme

Coexistence de logiques institutionnelles et impact sur les pratiques :

Cas des logiques d'accountability et de religion chez les Scouts et Guides de France

INTRODUCTION

De nombreuses logiques institutionnelles sont présentes dans l'ensemble de notre société ainsi que dans les organisations qui la composent (Friedland et Alford, 1991). Elles sont considérées comme des constructions sociales, des croyances et des normes qui organisent les relations entre individus et groupes d'individus, tout en leur donnant du sens (Thornton et Ocasio, 1999). Un ensemble de logiques découlant des ordres institutionnels fondamentaux de notre société a ainsi été défini. Il s'agit de la famille, de l'Etat, de la religion, du marché, des professions et de l'entreprise. Ces six logiques majeures constituent la base des évolutions sociétales (Friedland et Alford, 1991; Thornton, 2004; Thornton, Ocasio, et Lounsbury, 2012).

Mais les logiques n'évoluent ni seules, ni de manière unique. C'est pourquoi il faut prendre en considération leurs interactions. Les sciences de gestion ont commencé à se pencher sur l'étude des logiques institutionnelles, en particulier sur leur confrontation (pour une synthèse, voir : Greenwood et al., 2011). Des classifications ont été établies sur les types d'interaction que peuvent avoir ces logiques (Oliver, 1991) et des explications ont été avancées quant aux phénomènes de domination et d'évolution (e.g., Thornton, 2002; Marquis et Lounsbury, 2007). Les membres des organisations sont généralement dans l'obligation de concilier dans leurs activités les attentes de plusieurs logiques, mélangeant les pratiques de chacune et leurs modes de rationalité et d'évaluation. Les individus et groupes d'individus effectuent des ajustements grâce à leurs connaissances et aux outils à leur disposition.

Les pratiques peuvent être guidées par différents types de rationalité qui les justifient : soit dans une optique de performance et d'efficacité, la rationalité en finalité, soit dans une optique de respect des valeurs portées par les individus ou leur profession, la rationalité en valeur (Weber, 1904). La première vise en l'adéquation des moyens utilisés par rapport aux

fins souhaitées, alors que la seconde conforme les actes des individus à leurs croyances. A l'instar du cas général de nos sociétés contemporaines, les organisations se caractérisent par une augmentation de l'étendue de la rationalité en finalité, qui touche toutes les activités sociales, au détriment de la rationalité en valeur (Webber, 1904). Cela provoque un développement important du calcul économique, de l'utilisation des contrats et des techniques de gestion optimisantes (Weber, 1904), dont la comptabilité est un « symbole » (Carruthers et Espeland, 1991, p.61).

In fine, les logiques institutionnelles peuvent relever de l'une ou de l'autre de ces rationalités. Par ailleurs, les logiques institutionnelles impliquent des pratiques liées et conformes à ces logiques et ainsi, à ces types de rationalité. Or, comme une organisation peut contenir plusieurs logiques, les pratiques des différentes logiques se confrontent et doivent, elles aussi, coexister. De plus, différentes logiques peuvent être considérées au premier abord comme incompatibles. Ainsi, dans le cadre d'une organisation contenant deux logiques aux rationalités différentes, est-il possible pour ces logiques, et les pratiques qui en découlent, de coexister ?

Nous présenterons en premier lieu une revue de littérature s'inscrivant dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle, de ses applications en termes de logiques institutionnelles et des pratiques qui proviennent de ces logiques. En deuxième lieu, nous expliciterons notre méthodologie basée sur l'étude de l'association des Scouts et Guides de France, association confessionnelle à but non-lucratif. En troisième lieu, les résultats soulignent la présence et l'évolution des deux logiques aux rationalités différentes - les logiques d'accountability et religieuse - de 1983 à 2013, leur coexistence, ainsi que leur impact sur les pratiques, notamment comptables, au sein de l'organisation. Enfin, une discussion des résultats est proposée.

1. REVUE DE LITTERATURE

1.1. LE CONCEPT DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES ET LEUR CONFRONTATION

Les logiques institutionnelles représentent le système de croyances – au sens que l'on accepte comme vrai – provenant des différentes institutions qui offrent des indications sur les actions

et pratiques à tenir au sein de la vie sociale et collective (Friedland et Alford, 1991). Cette première ébauche de caractérisation des logiques a ensuite été affinée comme :

« The socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality. »
(Thornton et Ocasio, 1999, p. 804)

Les différents niveaux d'étude que représentent les individus, les organisations, les secteurs d'activité et la société, peuvent être mis en relation grâce aux logiques institutionnelles (Irvine, 1999). C'est le lien créé qui leur permet d'harmoniser les différents niveaux d'implication. Au-delà de ces sphères, l'environnement créé par la société représente les « règles du jeu » (Williamson 1993, p. 3), notamment du point de vue législatif, des normes, ou encore du modèle économique. La qualification de cet environnement permet de définir l'étendue des possibles des logiques institutionnelles, définissant les ressources accessibles et leur intégration dans l'ensemble de la société. En revanche, ces logiques ne sont pas hermétiques. Elles s'influencent et interagissent (Friedland et Alford, 1991), ce qui peut créer pour les individus de véritables « labyrinthes » au sein desquels ils doivent interagir (Jackall, 2009).

1.1.1. Différentes logiques possibles

Il est possible d'identifier des logiques qui fixent aux individus et groupes d'individus des principes, des motivations et un langage commun, ce qui leur permet d'atteindre leurs objectifs (Friedland et Alford, 1991). Isoler les institutions majeures de notre société a permis d'isoler les logiques fondamentales qui en découlent. Chacune représente un ensemble distinct d'attentes spécifiques au niveau de la tenue et du contenu des relations sociales, qu'il s'agisse du comportement ou du mode d'organisation. Les logiques clefs définies pour notre société occidentale de la fin du vingtième siècle (Friedland et Alford, 1991) ont été remaniées et actualisées afin d'obtenir un ensemble de six logiques – le marché, l'entreprise, la profession, la famille, la religion et l'Etat– qui expliquent et permettent de comprendre en majeure partie le fonctionnement mais aussi les évolutions des différents secteurs de la société, des organisations et des individus (Thornton, 2004; Thornton, Ocasio, et Lounsbury, 2012). Par exemple, l'introduction de la logique démocratique dans les anciens pays soviétiques a participé à la fissuration du bloc géopolitique (Friedland et Alford, 1991).

1.1.2. Changements de logique

Comme nous venons de le constater, les logiques institutionnelles évoluent au cours du temps. En revanche, une interrogation persiste quant au point de départ de ces évolutions (Clemens et Cook, 1999). Cela peut provenir de sources extérieures, d'individus qualifiés d'entrepreneurs institutionnels ou encore de variations au sein de l'organisation elle-même (e.g., Greenwood et Suddaby, 2006). Les changements de logiques institutionnelles peuvent être classifiés en trois types (Scott, 2001) : (1) lors de la formation de nouvelles institutions avec la naissance de nouvelles logiques ou de structures de gouvernance ; (2) en cas de désinstitutionnalisation, c'est-à-dire lors de la disparition de logiques ou de structures de gouvernance ; (3) s'il existe une ré-institutionnalisation, à savoir lorsqu'une logique ou structure de gouvernance est remplacée par une autre.

Plusieurs travaux se sont concentrés sur le changement de logiques institutionnelles. Parmi eux, il nous est possible de citer les recherches dans le monde gastronomique avec le passage d'une cuisine traditionnelle à une « haute » cuisine, changement qui revisite les recettes de base et l'identité sociale des chefs (Rao, Monin, et Durand, 2003). D'autres changements ont été caractérisés dans les secteurs de l'édition, de l'architecture et de l'audit (Thornton, 2002).

Toutefois, l'apparition d'une logique ne signifie pas expressément la disparition d'une autre. Il est possible que plusieurs logiques se trouvent ensemble au sein d'une même organisation, il est alors question d'organisations hybrides (Thornton, Jones, et Kury, 2005), quel que soit le type d'interactions entre les logiques. Par exemple, au sein de la profession médicale, les logiques de santé et de soins doivent cohabiter avec les logiques de recherche scientifique, voire de performance et d'optimisation des pratiques (Dunn et Jones, 2010; van den Broek, Boselie, et Paauwe, 2014). Des travaux ont pu faire émerger différentes nomenclatures des réactions des logiques entre elles. Les prémisses traitant du pluralisme et de la confrontation des logiques institutionnelles datent du début des années 1990 (Friedland et Alford, 1991; Oliver, 1991).

Etant donné que même si les évolutions de logiques peuvent être identifiées grâce à des idéaux-types, leurs particularismes empêchent une extrapolation optimale. Ainsi, les classifications permettent de clarifier des processus complexes afin de mieux les étudier (Doty et Glick, 1994). Une organisation qui contient plusieurs logiques institutionnelles va devoir satisfaire des demandes de nature différente. L'organisation n'est pas supposée avoir une réponse typique, active ou passive. Elle peut réagir de plusieurs manières face à ces différentes logiques, en fonction de ses ressources et des pressions exercées ou subies par le

consentement, le compromis, la défiance, l'évitement ou la reformulation (Oliver, 1991). En cas de cohabitation, la notion « d'arrangements institutionnels » a été avancée (Ménard, 2003). Il s'agit de régulations effectuées par les membres ou les organisations dans le but d'adapter les différentes logiques aux situations qui se présentent.

1.1.3. Cohabitation de plusieurs logiques : l'organisation hybride

Une organisation hybride est une organisation fonctionnant avec plusieurs logiques institutionnelles, mais elle peut également être définie comme une organisation combinant des moyens inédits entre ces logiques (Scott et Meyer, 1991). Cependant, les risques de conflits entre les agents internes et externes, seraient plus importants lors de la présence de logiques différentes (Pache et Santos, 2010). Une combinaison unique des pratiques devient possible, dans le but d'adapter le plus possible l'organisation aux exigences de l'environnement et d'élargir le champ des supports d'action. Toutefois, il semblerait que des organisations hybrides ne rendent pas les pratiques elles-mêmes hybrides (Pache et Santos, 2013). Les situations hybrides se rencontrent lorsque les acteurs possèdent des identités réellement distinctes. Des coalitions se forment ensuite pour assurer le maintien ou la domination d'une logique par rapport à une autre, en passant par la hiérarchie de l'organisation (van den Broek, Boselie, et Paauwe, 2014). Afin d'assurer une cohabitation, des indicateurs de chaque logiques doivent être présents et acceptés par les agents dans les modalités de fonctionnement ou de prise de décisions (Château Terrisse, 2012).

L'« *institutional pluralism* » pourrait être considéré comme un phénomène social en lui-même, amenant également à différents types de réactions (Kraatz et Block, 2008). D'abord, avec la suppression du pluralisme, c'est-à-dire la mise sous silence de manière interne d'une logique et de ses soutiens ; ensuite avec la possibilité pour l'organisation de se compartimenter afin de répondre de manière indépendante aux requêtes des différentes logiques en présence. Puis, grâce à la création d'une nouvelle organisation qui permettrait de synthétiser les différentes logiques en une seule, dépassant ainsi les conflits que chacune pouvait engendrer et enfin, par la recherche de compromis via le recours à des médiateurs, qu'il s'agisse d'acteurs ou de modes de fonctionnement. D'autre part, une organisation pluraliste peut atteindre un plus haut degré de flexibilité, devenir plus difficilement remplaçable auprès des individus et donc être plus stable ou plus répandue (Kraatz et Block, 2008). Un conflit de logiques institutionnelles peut conduire à la création d'opportunités ou au contraire à la paralysie ou à la rupture de l'organisation. En cas de confrontation directe, il est difficile pour les organisations d'élaborer un compromis lorsque les objectifs poursuivis par

ces logiques ne sont pas les mêmes. En effet, les organisations se trouvent dans le cas où satisfaire les demandes d'une logique desservent celles d'une autre (Pache et Santos, 2010). *A contrario*, lorsque les logiques ont les mêmes objectifs mais des moyens divergents, il est plus facile de mettre en place des compromis. Il a également été avancé que le degré d'incompatibilité entre les logiques proviendrait de la spécificité de ces logiques (Château Terrisse, 2012).

A l'heure actuelle, la littérature existante n'a que peu étudié le principe de coexistence de logiques institutionnelles, pour se concentrer sur les relations de domination et de confrontation. C'est à ce manque que ce papier souhaite contribuer à pallier.

1.2. DEUX LOGIQUES INSTITUTIONNELLES : LES LOGIQUES D'ACCOUNTABILITY ET RELIGIEUSE

Nous nous sommes concentrés sur deux logiques relevant des deux types de rationalité différente : la logique d'accountability et la logique religieuse.

1.2.1. La logique d'accountability

L'accountability, c'est-à-dire le fait de tenir et de rendre des comptes, se rapproche de la notion de responsabilité et de transparence (Pras et Zarlowski, 2013). Elle intègre également une dimension hiérarchique car « c'est au supérieur que le compte est rendu sur la manière dont l'action a été menée et les objectifs atteints ou non » (Dumez, 2008, p. 4). Cette notion s'enracine dans le concept de comptabilité. La comptabilité est un ensemble de techniques qui permet de classer chaque action en opération monétaire d'après la notion de débit et de crédit, c'est le principe de la comptabilité à double-entrée :

« Or as expressed in technical jargon: For every credit there shall be an equal corresponding debit, and for every debit an equal and corresponding credit. The sum of debits in properly kept books always equates exactly the summed credits. » (Aho 2005, p. 12)

La comptabilité se caractérise comme un « symbole de la rationalité » (Carruthers et Espeland, 1991, p. 61), mais également comme « un rôle non négligeable dans l'intégration du social dans l'organisationnel » (Hopwood, 1983, p. 302). En effet, la comptabilité est aujourd'hui présente dans les discours politiques et organisationnels, étant prise en compte lors des décisions stratégiques, mais aussi dans la vie quotidienne lorsque nous parlons de

bilans, de dettes ou d'actifs (Hopwood, 1994). Cette vulgarisation des techniques permet une plus large diffusion du concept de responsabilisation et de tenu/rendu de comptes, financiers ou non. Toutes les activités où des registres sont tenus et des rapports effectués appartiennent à la sphère de l'accountability. L'accountability reprend donc les principes de la comptabilité, tout en les étendant à d'autres domaines que ceux directement liés aux aspects financiers des organisations, notamment dans le domaine de la prise de décision et de la gestion quotidienne des activités (Ahrens et Chapman, 2002). Comptabilité et accountability disposent de codes et de vocabulaire spécifiques pour faciliter leur communication et leur légitimité (Potter, 2005). Il est possible d'analyser la logique d'accountability dans la majorité des activités et des modes fonctionnement qui traversent notre société et ses organisations.

1.2.2. La logique religieuse

La religion tend à expliquer ce que la science échoue à démontrer. Elle se définit comme le partage d'une foi avec une communauté (Durkheim, 1898). En revanche, elle influence la vie des individus dans leur quotidien, en la structurant par des conduites à tenir ou à proscrire (Joannides, 2009), en définissant les relations et leur tenue. Les Eglises se forment autour de ces rites, entre ce qui est sacré et ce qui est profane (Eliade, 1959). Une organisation confessionnelle peut être définie par un ensemble de critères :

« While there is no generally accepted definition of faith-based organizations, they are characterized by having one or more of the following affiliation with a religious body; a mission statement with explicit reference to religious values; financial support from religious sources; and/or governance structure where selection of board members or staff based on religious beliefs or affiliation and/or decision-making process based on religious values. » (Ferris, 2005, p. 312)

L'engagement des chrétiens au sein de leurs Eglises passe notamment par le biais des associations (Boudon, 2012), ce qui est un moyen pour les laïcs de traduire en actes leurs valeurs. Même si les missions religieuses humanitaires se font peu à peu suppléer par les Organisations Non Gouvernementales (ONG), les missions catholiques se concentrent en particulier sur l'aide aux plus pauvres, les soins aux malades, l'éducation des enfants et l'accueil des étrangers (Ferris, 2005). La religion est considérée comme l'une des logiques fondamentale définies par Friedland et Alford (1991). Même s'il semble que notre société actuelle se repose plus sur les logiques professionnelle et étatique, comme le montre la théorie néo-institutionnelle, la présence de la religion dans le discours de recherche serait en hausse ces dernières années (Thornton et Ocasio, 2008). En revanche, la logique religieuse n'a que

peu fait l'objet de recherches directes en sciences de gestion, contrairement à la sociologie qui l'a bien plus étudiée.

1.2.3. Comparaison des logiques d'accountability et de religion

Une base commune existe entre la religion et l'accountability, via la présence d'une véritable doctrine, d'un ensemble de pratiques définies et l'engagement personnel des individus. En effet, dans ces deux domaines, des codes sont appliqués, permettant aux individus de se comprendre plus facilement, grâce à un vocabulaire spécifique et à des modes de pensée définis. De grands principes sont transversaux sur chacun de ces deux thèmes, même si leurs implications sont différentes. Une affiliation est en outre possible, notamment par le fait de rendre des comptes, à Dieu pour l'utilisation de ses dons et ses actes (Joannides, 2009). Comme l'accountability qui possède un vocabulaire qui la légitimise (Potter, 2005), la logique religieuse est également caractérisée par l'utilisation de champs lexicaux propres possédant leur signification particulière. Quant à l'application pratique de la religion, les organisations génèrent des flux monétaires pour le financement de leurs activités, comme lors des dons à la paroisse, des cours de catéchèses ou encore des œuvres caritatives. Celles-ci doivent donc tenir une comptabilité comme toutes les autres organisations, dans le but de donner entre autre, une lisibilité, une structure et une étude possible de ces flux (Bremond d'Ars, 2006; Touron 2000). Ainsi, nous avons constitué une grille d'idéal-type pour chacune de ces logiques, ce qui nous permet de les comparer directement (Tableau 1).

Tableau 1. Comparaison des logiques institutionnelles d'accountability et religieuse

	Logique d'accountability	Logique religieuse
Rationalité	Rapports, chiffres et législation : En finalité	Bonnes pratiques liées à la réalisation de la volonté divine : En valeur
Justification des actes et supervision	Supérieurs et parties prenantes	Dieu
Vocabulaire spécifique	Défini par les notions comptables et la législation du secteur	Défini par l'Eglise référente, les textes et les dogmes
Origines des actions	Comptes à rendre	Foi
Sources de l'identité	Position de responsable	Relation à Dieu
Sources de légitimité	Justification auprès de la société	Caractère sacré de la société

Sources des ressources	Données par l'organisation (financières, propriété, temps, capacités)	Données par Dieu (financières, propriété, temps, capacités)
Bases de la mission	Assumer les responsabilités liées à sa mission prédéfinie	Réalisation de la volonté divine
Bases de l'attention	Relations avec les supérieurs, les pairs et les extérieurs	Relation avec le surnaturel
Bases de l'obligation	Subordination, législation et responsabilité	Utilisation des principes moraux
Bases de l'affiliation	Hiérarchie	Adhésion à la communauté
Système économique	Capitalisme occidental	Capitalisme occidental

D'après Thornton et Ocasio (1999), Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012) et McPherson et Sauder (2013) pour la logique religieuse et les critères de l'idéal-type.

Ainsi, ces deux logiques incarnent des rationalités différentes : instrumentale ou en valeur. Sachant que la rationalité représente le moyen de justifier son comportement, l'application directe est que les individus doivent rendre des comptes, dans le cadre des logiques d'accountability et de religion, soit à leurs supérieurs et à leurs pairs, soit à Dieu. Mais cette différence, enracinée à l'origine des logiques, peut rendre ces logiques complémentaires, tout en évitant les conflits, contrairement par exemple au secteur médical entre les logiques de soins et de la recherche scientifique (Dunn et Jones, 2010) ou de la recherche de performance (Allen, 2014; van den Broek, Boselie, et Paauwe, 2014). En effet, la logique de soin ou de recherche est axée sur des critères humanistes et qualitatifs alors que la logique de performance est basée sur des critères quantitatifs et découle de la logique de marché. Or, la confrontation de ces logiques au sein de mêmes organisations provoque des frictions et suspicions entre les agents (van den Broeck et al., 2014), ainsi que des tensions sur les conduites à tenir (Dunn et Jones, 2010) et donc sur les pratiques à mettre en avant dans le comportement des agents. Le but de cette recherche est de combler ce manque sur la coexistence de logiques et des pratiques qui leurs sont liées.

1.3. DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES MISES EN PRATIQUE

Une pratique est comportement routinier composé de plusieurs éléments interconnectés : une activité physique, une activité mentale et un savoir-faire. Cet ensemble s'exécute dans un

certain contexte de connaissances qui prend une forme cohérente (Reckwitz, 2002). Deux concepts de pratiques ont été définis : les pratiques comme entité coordonnée et les pratiques comme performance (Schatzki, 1996). En tant qu'entités coordonnées, les pratiques se composent de procédures, d'engagements et de gestes ou symboles compréhensibles. En tant que performance, les pratiques sont vues comme des faits et gestes efficaces, interconnectés. Mais dans ces deux cadres, les pratiques restent collectives, elles sont exécutées dans des contextes particuliers avec des leitmotivs précis qui sont reconnaissables et compréhensibles par les autres individus et groupes d'individus (Warde, 2005). C'est également cela qui leur permet d'être « sociales » (Reckwitz, 2002, p.250). En effet, au-delà du lien entre les individus, les pratiques sont dépendantes des situations et des attentes, relatives à des espaces géographiques et temporels spécifiques. Elles sont relatives aux circonstances, à l'environnement et aux rôles que tiennent les individus (Lahire, 2005). Par exemple, même si la comptabilité est considérée comme un ensemble de pratiques, la prise en compte de son environnement social et politique à partir des années 1980 a fait évoluer la manière d'appréhender cet ensemble (Lemarchand et Nikitin, 1999). En effet, il est maintenant accepté que la comptabilité soit considérée comme ayant sa place en tant que pratique sociale au sein de l'organisation, qui ne se limite pas au service comptable (Hopwood, 1983). L'actuelle homogénéisation des normes comptables avec le rapprochement des cadres PCG et RMCC (nationaux) au cadre IFRS (international) est un exemple de l'évolution des pratiques dans les organisations.

Les institutions transmettent les pratiques les plus visibles et les plus verbalisables (Lahire, 2007), celles qui sont visiblement rattachables à chacune. Ce sont les institutions qui permettent aux individus et groupes d'individus d'apprendre ces pratiques et de les situer dans l'espace et dans le temps. Puisque les institutions transmettent les pratiques, elles vont utiliser les logiques institutionnelles. Les pratiques seront liées à aux logiques (Thornton, Ocasio, et Lounsbury, 2012) et sont en accord sur leurs caractéristiques afin d'éviter de fortes dissonances. De ce fait, il est nous possible de poser le fait que certaines pratiques seront inscrites dans le cadre d'une rationalité en valeur et d'autres dans le cadre d'une rationalité en finalité. Comme les pratiques sont incluses dans des contextes sociaux (Reckwitz, 2002), elles ne peuvent être isolées du contexte qui les guide. Dans le cas des deux logiques institutionnelles précédemment définies, religieuse et accountability, nous pouvons prendre des exemples de pratiques rattachées aux rationalités de leurs logiques. Pour la logique d'accountability, la pratique comptable correspond à une rationalité en finalité, comme pour

l'obtention de subvention ou pour la validation des états financiers par un commissaire aux comptes. Pour la logique religieuse, prier correspond à une rationalité en valeur, liée aux croyances religieuses des individus et de leur communauté. Il semblerait en outre que les organisations adoptent un équilibre organisationnel entre les pratiques relevant des différentes logiques (Pache et Santos, 2013), l'équilibrage entre différentes logiques n'est donc pas fait au niveau de la logique elle-même, mais des pratiques qui en découlent.

Nous souhaitons, dans le cadre de cette recherche, établir quelles sont les pratiques liées aux logiques institutionnelles étudiées pour ensuite observer leur coexistence au sein d'une même organisation hybride. De ce fait, ce que nous souhaitons tester est le fait que si des logiques arrivent à coexister, alors leurs pratiques le peuvent également. Pour ce faire, nous avons choisi d'étudier l'association des Scouts et Guides de France

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1. TERRAIN DE RECHERCHE

Le scoutisme est né en Angleterre en 1907, imaginé et créé par Lord Robert Baden-Powell of Gilwell (1857-1941). L'association des Scouts de France a été créée en 1920, reconnue d'utilité publique en 1927. Elle a fusionné avec les Guides de France en 2004 pour devenir Scouts et Guides de France. Cette association a pour vocation l'éducation populaire des jeunes grâce à un système éducatif qui repose sur l'apprentissage par le jeu, la proximité avec la nature et le sens de la responsabilité (Juès, 1996). Elle est d'affiliation catholique, ses statuts canoniques ayant été approuvés par la Conférence des évêques de France, mais se veut ouverte à tous. L'association se structure en trois niveaux. D'abord il y a celui de l'équipe nationale qui gère le mouvement dans sa globalité, les relations extérieures, la communication ou encore la réalisation des comptes. Il s'occupe également des formations et de l'élaboration de la pédagogie en fonction des décisions et des orientations votées en assemblées générales. Ensuite, il y a celui des équipes territoriales qui permet la coordination et l'harmonisation des activités sur une zone géographique donnée. Enfin, il y a le niveau local, celui des groupes au sein des différentes villes ou quartiers qui s'occupent de l'animation auprès des jeunes.

Chaque groupe se divise en unité, chaque unité étant responsable d'une tranche d'âge¹. La majorité des membres sont des bénévoles mais certaines personnes occupent des postes permanents (comme pour les centres de ressources, archives et documentation, responsables de branches², etc.) et sont rémunérées pour leur travail dans l'organisation. Les Scouts et Guides de France comptaient 70.000 membres en 2013³ et ils appartiennent au Scoutisme Français ainsi qu'à l'Organisation Mondiale des Mouvements Scouts. Il existe des mouvements de scoutisme (français ou non) de toute confession : juif, musulman, laïc, bouddhiste, etc.

Depuis les années 1970, le scoutisme connaît un regain d'intérêt dans les recherches académiques, notamment dans le cadre des études sur les associations de jeunesse et de formation (Boudon, 2012). Le secteur associatif est régi en France par la loi Waldeck-Rousseau du 1^{er} juillet 1901, qui a pour vocation de garantir la liberté d'association. Certaines associations sont à but non-lucratif, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas vocation à s'enrichir en amassant des biens ou des liquidités. Les organisations fondées sur la religion n'ont pas d'objectif lucratif même si des contributions financières et des tenues de comptes sont nécessaires. En l'espèce, l'association ayant plus de 153.000€ d'aides publiques annuelles, ses comptes annuels doivent être certifiés par un commissaire aux comptes⁴. Ces exigences peuvent venir d'obligations légales mais aussi d'une volonté de transparence, d'une maîtrise et d'une valorisation des activités. Le plan comptable associatif connaît des spécificités dues au secteur, mais en aucun cas des modifications substantielles⁵. La nature des activités implique des obligations comptables et juridiques ainsi que des procédures à suivre (Touron, 2000), notamment le rendu de compte sur l'utilisation des subventions. Mais le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports observe aussi les formations des chefs et cheftaines, tout comme les services vétérinaires observent les conditions d'hygiène lors de camps. La gestion financière doit être réalisée tout en prenant en compte la dimension religieuse, la logique

¹ Par exemple les 8-11 ans (louveteaux et jeannettes), les 12-14 ans (scouts et guides) ou les 15-17 ans (pionniers et caravelles), chaque groupe possède au moins un de ces types d'unité.

² Un responsable de branche est une personne travaillant à temps complet sur la pédagogie et les événements liés à une tranche d'âge spécifique de jeunes.

³ Rapport d'activité SGDF de l'année 2013

⁴ C. com L-612-4

⁵ Comité de la réglementation comptable, désormais Autorité des Normes Comptables (ANC) - Règlement n°99.01 du 16 février 1999. Il définit les modalités d'établissement des comptes annuels obligatoires pour les associations et les fondations.

d'accountability doit donc bel et bien se confronter à une autre logique, la logique religieuse, au sein de cette organisation.

Ce terrain possède trois intérêts majeurs. D'abord, il permet d'identifier relativement aisément les deux logiques étudiées par le champ lexical ou les pratiques – accountability et religion – comme cela peut être le cas dans le domaine de la santé pour les logiques de soin et de recherche médicale (e.g. Dunn et Jones, 2010). Ensuite, d'autres recherches sur des terrains associatifs ont déjà été effectuées, notamment sur l'Armée du Salut qui est de confession protestante (Joannides, 2009), même si elles restent largement minoritaires. Il nous est donc possible de compléter ces travaux, en particulier sur la notion d'accountability, tout en les mettant en perspective et en approfondissant les connaissances communes dans ce domaine. Enfin, la disponibilité des données est primordiale, car l'accès au terrain nous a permis non seulement de numériser de nombreux documents, mais aussi de rencontrer des personnes occupant des postes différents au sein de l'organisation.

2.2. COLLECTE DE DONNEES

Dans l'optique d'étudier les logiques au sein d'une organisation, ici les logiques d'accountability et de religion dans une association confessionnelle à but non-lucratif, nous devons de récolter des documents et informations où l'expression de ces logiques est identifiable. Pour cela, nous avons eu recours à quatre types de données.

Tout d'abord, nous avons utilisé les rapports annuels de l'organisation. En effet, l'association des Scouts et Guides de France est tenue de publier chaque année un rapport d'activité, anciennement nommé rapport d'assemblée générale. Cette obligation est doublée par la mention de l'établissement et la diffusion de ces rapports dans les statuts et par le dépassement des seuils légaux⁶. Comme ceux produits par les entreprises, ces rapports contiennent un mot du président, une présentation des activités de l'année et des décisions prises, des prévisions pour les années futures ainsi que les états financiers de l'exercice. Ils constituent la parole officielle de l'association. D'autant plus qu'ils sont dorénavant accessibles au public, au même registre que les communiqués et les décisions de gouvernance⁷. Ce type de documents diffuse l'image officielle et institutionnalisée du

⁶ Art 10 de la loi n°2000-321 et décret n°2009-540 : plus de 153.000€ de subventions ou 2/3 des seuils suivants : 1.550.000€ de bilan, 3.100.000€ de CAHT et 50 salariés

⁷ Voir le site institutionnel de l'organisation : <http://www.sgdf.fr/le-mouvement/gouvernance-et-vie-associative>

mouvement. Considérés comme produits de manière institutionnelle, les rapports d'activité permettent de définir le cadre et le mode de fonctionnement de l'institution (Chaty, 1999), mais également d'identifier les manières de penser et l'image que l'organisation veut donner d'elle-même. Ils sont considérés comme support d'analyse des organisations grâce à leur contenu ou encore grâce à leur composition (Graves, Flesher, et Jordan, 1996; Neu, Warsame, et Pedwell 1998; Steccolini, 2004). Les archives nationales des Scouts et Guides de France sont situées à Paris. Il nous a été permis d'y aller numériser et étudier les rapports d'activités de ces trente dernières années, c'est-à-dire une durée allant de 1983 à 2013⁸. Nous avons besoin d'une période suffisamment large afin de pouvoir clairement identifier une évolution, voire une absence d'évolution, au sein des logiques institutionnelle traduites dans le discours utilisé. Dégager une tendance nécessite des données sur une période significative afin éviter tout biais lié à un évènement particulier. Bien qu'il n'existe pas de canon de durée d'étude, nous considérons qu'une période de trente ans est suffisante.

Ensuite, nous avons eu recours à l'observation participante (Peneff, 2009). L'immersion dans la vie de cette l'association et la participation aux activités depuis 8 ans nous a permis de bien saisir le fonctionnement de l'organisation et ses enjeux, tout en nous ouvrant à des discussions informelle avec des membres agissants à différents niveau (chefs au contact des jeunes, responsables de différents pôles et délégués nationaux). Le but est de comprendre les subtilités du terrain en vivant « la réalité des sujets observés » (Soulé 2007, p.128). Ce mode d'observation permet de mesure la fréquence des actions, la manière dont elles sont tenues, sous quelle pression et avec quelles conséquences (Peneff, 1995). L'observation participante permet de discuter avec les individus lorsqu'ils sont en train de réaliser les pratiques observées et donc d'avoir leur ressenti et des explications spontanées. Dans notre cas, l'observation s'est déroulée, d'abord au niveau de base de l'organisation (dans un rôle de cheftaine d'unité), puis au rôle intermédiaire dans un territoire (dans un rôle d'accompagnatrice pédagogique).

Par ailleurs, nous avons eu recours à des entretiens semi-directifs, allant de 45 minutes à une heure avec différents membres de l'organisation, en particulier avec des chefs, un aumônier territorial, un responsable administratif et financier territorial, la responsable des archives ou encore des responsables de branche d'âge. Ces entretiens nous ont permis de revenir sur les

⁸ Exception faite de quelques années manquantes car lors de notre venue, nous n'avons pu avoir accès aux années 1984, 1990, 1993-1995, 1999, 200, 2008 et 2009.

activités réalisées par les membres et sur leur ressenti quant à leur position, leur relation avec les autres membres et les tiers, ainsi que sur la mission qui leur a été confiée. Ils nous ont permis d'éclaircir les pratiques liées à chaque logique, leur encadrement et les supports donnés par l'organisation pour les réaliser.

Enfin, nous avons collecté des documents constituant des données secondaires tels les rapports de commissariat aux comptes, qui certifient annuellement les comptes de l'organisation, puisque celle-ci se trouve au-dessus des seuils l'exigeant⁹.

2.3. ANALYSE DES DONNEES

Afin d'étudier les logiques institutionnelles et leurs pratiques, il est nécessaire de mettre en place un cadre méthodologique et de connaissances qui permet d'utiliser ce concept (Thornton et Ocasio, 2008). Ainsi, la première étape est d'identifier ces logiques pour pouvoir se concentrer par la suite sur leurs évolutions, à travers une analyse du discours. Des travaux de cet ordre ont d'ores et déjà été réalisés au sein du secteur médical pour isoler et observer la confrontation des logiques de soins et de recherche (Dunn et Jones, 2010). La seconde étape consiste à identifier une tendance sur la période étudiée (1983-2013). Des logiques découlent des pratiques et le discours sur les pratiques est une représentation de celles-ci. Dans ce cas, il est nécessaire de comprendre les cadres dans lesquels les individus exécutent et explicitent ces pratiques, ainsi que du passé de ces pratiques (Lahire, 2007). Nous nous situons à un niveau institutionnel, où la direction de l'organisation décrit ses pratiques à ses membres et aux tiers. Les pratiques sont composées d'actions et de paroles, ce qui suggère que l'activité réalisée est liée à ses représentations (Warde, 2005). De ce fait, nous observons, dans une troisième étape, la manière dont les pratiques sont décrites et transmises lors des communications, ce qui représente une part constituante de la réalité des pratiques. En revanche, l'utilisation du discours sur les pratiques sélectionne les éléments pour faire une distinction entre les principaux et les secondaires (Lahire, 2007).

En l'espèce, notre matériau se compose de textes, de discours, d'illustrations et de tableaux, mais également d'entretiens et d'observations sur le terrain. Etant donné que nous nous situons dans le cadre d'une analyse du discours afin d'exploiter les documents dans leur ensemble, nous avons décidé d'isoler la présence des logiques institutionnelles via le champ

⁹ C. com L-612-4

lexical qui leur est lié. En effet, le vocabulaire spécifique de chaque domaine est utilisé pour se justifier et se légitimer auprès des tiers (Meyer et Rowan, 1977). Nous avons élaboré un champ lexical propre à chaque logique (Tableau 2). Les mots-clefs choisis pour représenter ces champs lexicaux ne sont pas exhaustifs de ceux qui auraient pu être sélectionnés, mais ils furent strictement définis et communs à tous les rapports auxquels ils ont été appliqués. Il s'agissait avant tout de procéder à des choix représentatifs qui ne devaient pas s'éloigner de la logique telle que nous l'avions définie et explicitée au cours de la revue de littérature. Après lecture des documents, nous avons effectué des compléments à ces listes afin de tenir compte des mots-clefs utilisés dans les rapports pour traduire les notions mises en cause dans les logiques définies. En choisissant un nombre trop important de termes, le risque aurait été d'inclure des notions qui n'appartenaient pas directement à la logique que nous souhaitions analyser. L'augmentation du nombre de mots aurait mathématiquement augmenté le taux de couverture et aurait risqué de le rendre surévalué. En revanche, les déclinaisons et pluriels des termes ont été intégrés pour, au contraire, ne pas sous-évaluer le taux de couverture. La tournure de la phrase ne doit pas venir impacter la prise en compte ou non d'un terme clef par la requête préalablement programmée.

Tableau 2. Champs lexicaux affiliés aux logiques institutionnelles

Logique institutionnelle	Champ lexical affilié
Accountability	Comptes – Comptabilité – Comptable – Compter – Résultat – Charges – Produits – Cahier des charges – Transparence – Finances – Situation financière/économique – Investir – Investissement – Prendre en compte – Rendre compte – Rapport – Commissaire aux comptes
Religieuse	Catholique – Chrétien(ne) – Religion – Religieux(se) – Aumônier – Temps spirituel – Fraternité – Messe – Célébration – Eglise – Evangile

Grâce à cette première identification et à l'utilisation du logiciel d'analyse des données NVivo, nous avons été en mesure de calculer pour chaque rapport annuel et pour chaque logique un taux de couverture. C'est-à-dire que nous avons programmé des requêtes calculant la superficie que prenait chacun de ces champs lexicaux, non pas en valeur absolue mais en valeur relative afin d'être proportionnel à la taille du document. Ces taux de couverture sont comparables justement parce qu'ils prennent en compte les variations de taille des rapports d'activité entre les différentes années.

Après avoir isolé les taux de couverture de chaque logique pour chaque année de la période étudiée, soit entre 1983 et 2013, il devient possible de distinguer une tendance générale de l'évolution de ces logiques dans le temps. Les résultats ont ensuite été confrontés aux observations de terrain et au ressenti des personnes interviewées afin de confirmer leur vraisemblance, de compléter ces premiers résultats et de leur donner une dimension supplémentaire, qui ne proviendrait pas seulement du haut de l'organisation.

3. RESULTATS

3.1. IDENTIFICATION DES LOGIQUES DANS LES RAPPORTS D'ACTIVITE

Dans les rapports d'activité de l'association des Scouts et Guides de France, nous avons défini une liste de mots afférente à chaque logique institutionnelle. Les termes ont été choisis car ils sont considérés comme pertinents pour l'expression des logiques que nous cherchons à isoler au sein des rapports d'activité. Le traitement des rapports d'activités nous a permis d'obtenir une tendance quant à l'évolution des discours relevant des différentes logiques institutionnelles étudiées dans l'organisation qu'est l'association éducative des Scouts et Guides de France. La fréquence des deux champs lexicaux étudiés – accountability (Figure 1a) et religieux (Figure 1b) – montre une évolution similaire.

Figure 1a. Représentation graphique des évolutions des taux de couverture de la logique d'accountability

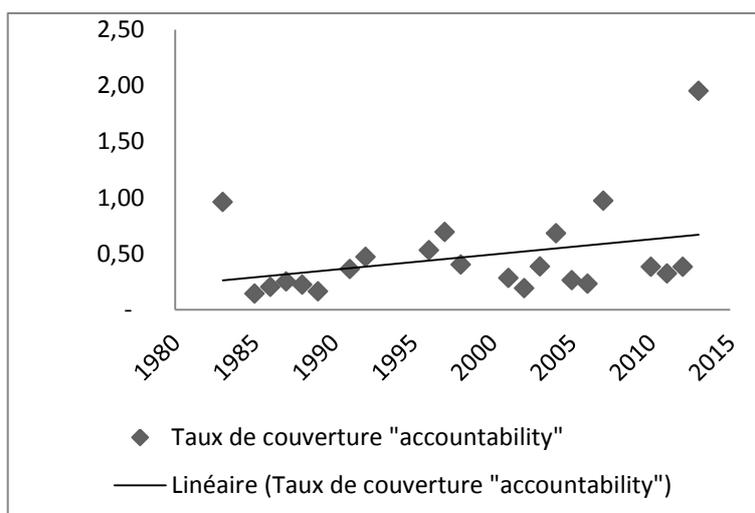
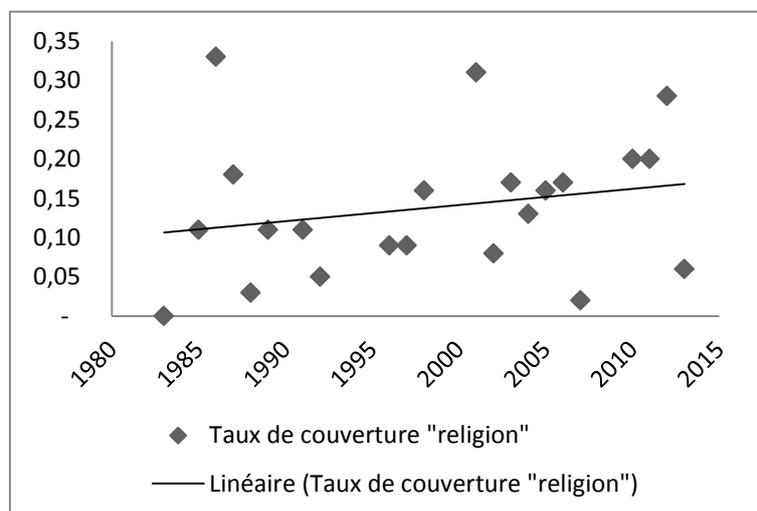


Figure 1b. Représentation graphique des évolutions des taux de couverture de la logique religieuse



Nous pouvons constater, grâce à la régression linéaire qui permet de dégager une tendance, que le taux de couverture des deux champs lexicaux augmente légèrement sur la période. Cela signifie que les mots de ces deux registres sont, d'après la tendance, de plus en plus répandus sur ces trente dernières années au sein des rapports d'activité. Les champs lexicaux relatifs à ces deux domaines sont bels et biens présents et les mots-clefs représentatifs sont suffisamment nombreux et identifiables. La croissance de l'étendue du vocabulaire d'accountability peut également être liée au vocabulaire d'origine comptable, de plus en plus utilisé dans tous les domaines d'activité (Hopwood, 1994).

Ainsi, nous observons que ces deux logiques cohabitent au sein d'une même structure puisqu'elles y croissent similairement. En revanche, il nous est impossible d'établir une causalité ou une corrélation entre les résultats des deux logiques identifiées car nous ne pouvons dire qu'une logique entraîne une autre ou que l'une évolue en raison de l'autre. De ce fait, la logique institutionnelle d'accountability, rationnelle en finalité, est capable de cohabiter avec une autre logique institutionnelle, rationnelle en valeur. La notion d'accountability peut donc être conciliée avec des activités qui n'ont pas les mêmes fondements. D'autant plus qu'il faut noter que l'organisation étudiée est une association confessionnelle à but non-lucratif. La présence de la logique d'accountability n'est pas dictée par la recherche du bénéfice ou de l'accumulation, contrairement aux organisations à but

lucratif. Nous pouvons supposer que ces logiques se nuancent, même si l'accountability semble rester dominante.

Lors d'un entretien avec la déléguée nationale administratif et financier, celle-ci a souligné qu'elle identifiait bien ces notions de logiques mais que les aspects religieux et d'accountability n'étaient pas opposés mais complémentaires au sein du mouvement scout car les deux feraient partie intégrante de l'organisation. En revanche, elle opposait l'aspect bénévole à l'aspect comptable et d'accountability plus généralement, à travers l'argument suivant :

« Les groupes locaux ont parfois du mal à comprendre qu'ils doivent faire remonter des comptes pour faire une vraie consolidation comptable et de rendre compte de leurs activités ».

On constate qu'il est fait à la fois référence à de l'accountability comptable et non-comptable. Dans le domaine comptable, les rapports de commissaires aux comptes nous confirment qu'en fonction des années, le pourcentage de consolidation des groupes n'est pas de 100%. En 2014, lors d'une formation des équipes territoriales, la déléguée générale du mouvement a déclaré :

« Il est encore aujourd'hui difficile d'estimer combien de jeunes partent en camp chaque année, des efforts sont effectués à ce niveau ».

Néanmoins, il est possible d'obtenir une valorisation annuelle et précise du bénévolat, information reprise dans les rapports d'activités. Ce fait nous illustre bien l'importance de l'accountability qui devient de plus en plus présente dans tous les domaines de l'organisation : tous les objectifs donnés¹⁰ doivent faire l'objet d'analyses chiffrées. Et si ce n'est pas le cas, une mise en place est en cours.

3.2. COHABITATION DES PRATIQUES DU FAIT DE LA COHABITATION DES LOGIQUES

Dans la mesure où les rapports d'activités décrivent des activités et des pratiques, nous pouvons les considérer comme réelles, mais décrites d'après le sommet de l'organisation. Lors de l'analyse de ces rapports, il est possible de faire ressortir de la structure et du contenu divers éléments validant cette coexistence de logiques et de rationalités.

¹⁰ Par rapport à l'exemple cité, le projet éducatif des Scouts et Guides de France contient une attention particulière au fait de faire camper les jeunes.

A partir de 1992, les rapports moraux et financiers sont regroupés sur un seul et même support. Les rapprochements sont lexicaux mais également physiques. Par exemple, le rapport d'activité de 1995 comporte une partie sur « éduquer à l'argent » (p. 14-17). Il est alors question d'utiliser la gestion de l'argent comme moyen éducatif, grâce la gestion de la caisse de l'unité et dans le contexte économique, dans le but de découvrir le sens du partage tout en y intégrant une dimension spirituelle.

Le rapport d'activité de 2008 se structure quant à lui en quatre parties : gouvernance, responsabilité sociale, responsabilité environnementale et responsabilité économique. La notion d'accountability, de responsabilité, y est omniprésente, sachant qu'une majeure partie de la responsabilité sociale est axée sur l'aspect chrétien de l'aide à son prochain.

Dans le rapport d'activité de 2013, une résolution « solidarité financière entre les groupes » (p. 4) a été votée, ce qui mêle donc la logique chrétienne à celle d'accountability dans une seule décision. La croissance de l'accountability peut être liée à l'actuel extension du besoin de justifier, contrôler et d'expliquer tout type de données. Cela peut être exprimé par le mot du trésorier (p. 34), dans l'expression d'une « volonté de gérer ses ressources avec responsabilité ». L'organisation tend à répondre à ce besoin grâce à « un effort de transparence et des responsabilités des acteurs, (...) à la fois financière et de gouvernance » car « la transparence est un principe important pour garantir le bon fonctionnement de l'association, mais aussi pour permettre aux autres acteurs de la société de travailler en confiance » (p. 31). De plus, un lien permanent est effectué entre cette responsabilité auprès des « autres acteurs de la société », montrant l'importance de l'environnement.

Les notions de ces deux logiques sont donc liées dans le contenu des rapports d'activités. Sur la période de 1983 à 2013, différentes orientations ont pu être définies pour le mouvement, en général sur des intervalles de cinq ans. En revanche, lors de ces lots d'orientations, il y en a toujours une concernant la vie spirituelle et au moins une concernant la notion de responsabilité (sociale, environnementale et/ou économique). Quant aux encarts « publicitaires » présents dans ces mêmes rapports, ils concernent soit des activités dans lesquelles les Scouts et Guides de France ont des parts ou contrôlent (les Presses d'Ile de France¹¹), soit des organismes dont les activités correspondent aux valeurs de l'association (Prions en Eglise). Grâce à l'observation participante mise en place sur le terrain et aux

¹¹ L'association possède 497 des 500 parts des Presses d'Ile de France d'après le rapport des commissaires aux comptes de 2011, cette participation n'a pas évolué.

entretiens, nous pouvons réaliser une taxinomie des pratiques liées à chacune des logiques observées (Tableau 4).

Tableau 4. Pratiques d’accountability et pratiques de religion

Pratiques liées à la logique d’accountability	Pratiques liées à la logique religieuse
Réalisation d’une comptabilité de groupe	Réalisation de temps spirituel ¹²
Consolidation de ces comptabilités pour réaliser des comptes annuels	Présence et participation aux offices religieux
Ordres du jour et compte-rendu des réunions, quel que soit son niveau (groupe, régional, national)	Présence d’un aumônier dans les groupes, ainsi que dans les équipes d’encadrement
Emargement et attestation des formations, suivi du quota des effectifs des encadrants formés	Edition de livres spirituels et d’aide à la réalisation de temps spirituels via Les Presses d’Ile de France
Dimension de responsabilité dans la pédagogie	Dimension spirituelle dans la pédagogie
Définition d’une répartition de rôles au sein des équipes, de jeunes ou de chefs	Bénédictité avant les repas

Les pratiques ne sont pas opposées et les membres de l’organisation ne trouvent pas incohérent l’établissement des comptes financiers et la participation aux offices. Les entretiens font même ressortir cela comme inévitables. De plus, la structure nationale de l’association propose des fiches support sur une base de données documentaire en ligne et en accès libre, autant pour la construction des budgets que pour la construction des animations spirituelles. Ces résultats nous montrent que sur ces trente dernières années, l’utilisation des termes que nous avons affectés à ces deux logiques évolue de manière similaire. Dans les deux cas, les registres ont un taux de couverture croissant entre 1983 et 2013. Nous pouvons interpréter ces résultats comme le fait que ces deux logiques, d’accountability et religieuse, arrivent à cohabiter et à coexister, malgré leur fondement rationnels divergents. La cohabitation de ces logiques oblige donc les pratiques liées à ces logiques de coexister également, car les pratiques servent à l’expression des logiques. Ainsi, des logiques aux

¹² Temps d’animation spirituelle, ils concernent tous les membres (croyants ou non) dans le but de prier ou réfléchir, connaître et comprendre ce qu’est la religion catholique.

rationalités différentes arrivent à cohabiter, entraînant la cohabitation de leurs pratiques, bien que leurs rationalités soient différentes.

4. DISCUSSION

La majeure partie de la littérature sur les logiques institutionnelles se concentre sur les conflits de logiques ou la manière dont elles se remplacent (Greenwood et al., 2011). Dans le système de santé, par exemple, il existe un écart entre les logiques et les agents, en fonction des logiques qu'ils doivent suivre et donc des pratiques qu'ils doivent appliquer. Nous pouvons compléter ces analyses avec une réponse alternative. Par exemple, dans l'étude réalisée par Dunn et Jones (2010), l'étendue des logiques institutionnelles en action a également été identifiée et calculée. En revanche, contrairement à leurs résultats sur la santé et le domaine de la recherche, nous n'avons pas pu clairement identifier d'inflexions caractéristiques. Dans les différentes structures du système médical (hôpitaux d'enseignement, centres de soins, etc.), la logique de soin aux patients se confronte soit à la logique de recherche scientifique et de production de résultats (Dunn et Jones, 2010), soit à la logique de performance (van den Broek, Boselie, et Paauwe, 2014).

Les pratiques relevant de logiques différentes provoquent des dissonances auprès des individus, car ceux-ci se rapprochent plus d'une logique que d'une autre. Par exemple, les infirmières sont plus proches de la logique de soin, ce qui provoque des conflits et des suspicions lors de la mise en place de programmes regroupant des pratiques liées à la logique de performance (van den Broek, Boselie, et Paauwe, 2014). Les pratiques ne sont pas complémentaires l'une de l'autre et se heurtent lors de leurs confrontations, provoquant des incertitudes parmi les agents de l'organisation. A l'opposé, notre étude montre que des pratiques relevant de logiques différentes peuvent coexister et se compléter. Les rapports d'activités décrivent ces différentes pratiques pour expliciter un même point de l'activité et ni les discussions, ni les observations sur le terrain n'ont fait ressortir de frictions. Les dissonances de rationalités s'harmonisent dans l'application des logiques par leurs pratiques.

CONCLUSION, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

Les logiques institutionnelles façonnent le comportement des individus, par le système de croyances et l'encadrement des pratiques qu'elles véhiculent (Friedland et Alford, 1991). Elles traversent l'intégralité de la société et sont donc présentes dans toutes les organisations. Elles sont en perpétuelle évolution mais restent des clefs majeures de la compréhension des phénomènes et comportements sociaux. Le terrain que constitue l'association des Scouts et Guides de France mêle différentes dimensions – caractère non-lucratif, éducatif et religieux – qui rendent pertinentes une étude sur les logiques institutionnelle. Suite à l'établissement et à la mise en application d'une méthodologie sur la présence de champs lexicaux visant à identifier et à quantifier la présence et l'évolution de logiques institutionnelles, nous avons pu constater une évolution conjointe des logiques d'accountability et religieuse. Les deux prennent une place croissante en volume.

Toutefois, le rapport d'activité est-il suffisant pour donner à lui seul une vision globale de l'entité ? Même si sa vocation est de comprendre, ou tout du moins obtenir un aperçu, de ce qui est réalisé, avec quels moyens et dans quelle perspective, le rapport d'activité est un document institutionnel annuel qui dégage une certaine stabilité qui décrit un certain nombre de pratiques. Il ne s'agit pas d'une observation directe de celles-ci mais de la vision que l'organisation en a et qu'elle souhaite diffuser. Au-delà de sa mission de résumé, le rapport d'activité peut contenir des biais dissimulés. Comme il a pu être montré que des sujets litigieux - sociaux ou environnementaux - avaient pu justement être omis des rapports d'activité (Chawastiak et Young, 2003), le caractère non-lucratif peut nous laisser supposer que ces biais sont moindres en raison d'une absence de la recherche de profit et de l'aspect collégial de l'assemblée générale, qui comprend des membres délégués de tous les groupes de l'association. Toutefois, il existe des pratiques dont il n'est pas fait mention dans ces rapports, sans pour autant qu'il s'agisse de pratiques réellement dissimulées.

En revanche, il nous est permis de nous demander si les pratiques observées sont bien les conséquences des logiques identifiées et non pas celles d'autres logiques. En effet, d'autres logiques pourraient être en présence et expliquer ces pratiques, même si les recherches se sont limitées à l'étude de la présence et de la coexistence de deux logiques institutionnelles seulement (Greenwood et al., 2011). Comme il est peu probable que plusieurs autres logiques reprennent toutes ces pratiques en les classifiant différemment et dans la continuité de ces résultats, nous pouvons être amenés à nous demander si ces deux logiques, qui suivent une

tendance similaire, ne seraient pas en réalité sous la coupe d'une logique supérieure, une métalogue (Budhwar et Sparrow, 2002). Cette métalogue rassemblerait donc les différentes rationalités étudiées et guiderait l'ensemble des comportements et pratiques observés.

Dans un autre axe de réflexion, la coexistence de ces deux logiques et de leurs pratiques pourrait provenir du fait que toutes les deux soient enracinées dans l'organisation et qu'elles fassent partie de l'identité de l'organisation et de ses membres, car une logique institutionnelle peut servir à définir l'identité d'un groupe d'individu au sein d'un domaine ou d'une organisation (Rao, Monin, et Durand, 2003). Il s'agit, pour les membres de l'organisation, de faire un choix entre ces deux logiques pour les appliquer en fonction de leurs interlocuteurs, de la situation ou encore de leur but, comme cela peut être le cas dans des tribunaux d'infractions ou de délits liés aux stupéfiants (McPherson et Sauder, 2013). Dans notre cas d'étude, accountability et religion pourraient être les deux facettes d'une seule et même identité, identité qui concilierait rationalité en finalité et en valeur. Dans le cadre de l'étude de l'accountability, notamment par la composante de la comptabilité, cette recherche appuie l'argument d'Hopwood (1984) considérant la comptabilité comme intégrée socialement, et pas seulement comme un ensemble de pratique et un outils d'établissement de comptes, notamment en raison de la présence de son vocabulaire au sein de l'ensemble de la société (dette, bilan, crédit, débit, etc.). Etant donné que la comptabilité se structure par des techniques et des conventions qui la coordonnent (Amblard, 2004), pourrait-elle être étudiée par le prisme des logiques institutionnelles ? Ce courant de recherche permettrait de mieux comprendre ses évolutions et en particulier, sa diffusion et celle de ses pratiques et notions, notamment celle de l'équilibre de la comptabilité à double-entrée, au sein de l'ensemble des organisations qui composent la société.

BIBLIOGRAPHIE

- Aho, James (2005), *Confession and Bookkeeping the Religious, Moral, and Rhetorical Roots of Modern Accounting*. Albany: State University of New York Press.
- Ahrens, Thomas, et Chris Chapman (2002), *The Structuration of Legitimate Performance Measures and Management: Day-to-Day Contests of Accountability in a U.K. Restaurant Chain*. *Management Accounting Research* 13 : 2, 151- 71.
- Allen, Davina (2014), *Lost in Translation? 'Evidence' and the Articulation of Institutional Logics in Integrated Care Pathways: From Positive to Negative Boundary Object?.* *Sociology of Health & Illness* 36 : 6, 807- 22.

- Amblard, Marc (2004), Conventions et comptabilité : vers une approche sociologique du modèle. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 10 : 3, 47- 68.
- Boudon, Jacques-Olivier (2012), L'histoire religieuse en France depuis le milieu des années 1970. *Histoire, économie & société* 31 : 2, 71- 86.
- Budhwar, Pawan S., et Paul R. Sparrow (2002), An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review* 12 : 3, 377- 403.
- Carruthers, Bruce G., et Wendy Nelson Espeland (1991), Accounting for Rationality: Double-Entry Bookkeeping and the Rhetoric of Economic Rationality. *The American Journal of Sociology* 97 : 1, 31- 69.
- Château Terrisse, Pascale (2012), Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management & Avenir* 54 : 4, 145.
- Chaty, Lionel (1999), Éléments de pratique pour l'analyse des institutions. In *La méthode en Actes*, 253- 74. Paris: puf.
- Chawastiak, Michele, et Joni J Young (2003), Silences in Annual Reports. *Critical Perspectives on Accounting* 14 : 5, 533- 52.
- Clemens, Elisabeth S., et James M. Cook (1999), Politics and institutionalism: Explaining durability and change. *Annual review of sociology*, 441- 66.
- Doty, D. Harold, et William H. Glick (1994), Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review* 19 : 2, 230- 51.
- Dumez, Hervé (2008), De l'obligation de rendre des comptes ou accountability. *Annales des Mines – Gérer et comprendre* 91, 4-8.
- Dunn, Mary B., et Candace Jones (2010), Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967–2005. *Administrative Science Quarterly* 55 : 1, 114- 49.
- Durkheim, Émile (1898), *The Elementary Forms of Religious Life*. Oxford's World's Classics. Oxford.
- Eliade, Mircea (1959), *The Sacred and the Profane: The Nature of Religion*. Harcourt, Brace.
- Ferris, Elizabeth. 2005. Faith-based and secular humanitarian organizations. *International review of the Red Cross* 87 : 858, 311- 25.
- Friedland, Roger, et Robert Alford (1991), Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, édité par Walter Powell et Paul Dimaggio, 232- 63. Chicago, IL: University Of Chicago Press.
- Graves, O. Finley, Dale L. Flesher, et Robert E. Jordan (1996), Pictures and the Bottom Line, the Television Epistemology of US Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society* 21 : 1, 57- 88.
- Greenwood, R. et Suddaby, R. (2006), Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49, 27-48.
- Greenwood, Royston, Mia Raynard, Farah Kodeih, Evelyn R. Micelotta, et Michael Lounsbury (2011), Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals* 5 : 1, 317- 71.

- Hopwood, Anthony G (1983), On Trying to Study Accounting in the Contexts in which Operates. *Accounting, Organizations and Society* 8 : 2/3, 287- 305.
- . 1994. Accounting and everyday life: an introduction. *Accounting, Organizations and Society* 19 : 3, 299- 301.
- Irvine, Helen (1999), Who's Counting? An Institutional Analysis of Expectations of Accounting in a Nonprofit Religious/charitable Organization within a Changing Environment University of Wollongong.
- Jackall, Robert (2009), *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. Updated Edition edition. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Joannides, Vassili (2009), *Accountability and Ethnicity in a Religious Setting: The Salvation Army in France, Switzerland, the United Kingdom and Sweden*. France: University Paris Dauphine.
- Juès, Jean-Paul (1996), *Le Scoutisme. Que sais-je ?* Paris: puf.
- Kraatz, Matthew S., et Emily S. Block (2008), Organizational implications of institutional pluralism. In *Handbook of Organizational Institutionalism*, 840. London: Sage.
- Lahire, Bernard (2005), « Misère de la division du travail sociologique : le cas des pratiques culturelles adolescentes ». *Education et sociétés* 16 : 2, 129- 36.
- (2007), *L'esprit sociologique*. La Découverte. La Découvert Poche / Sciences Humaines et Sociales 254.
- Lemarchand, Yannick, et Marc Nikitin (1999), Vingt ans d'histoire de la comptabilité. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 5 : 3, 123- 35.
- Marquis, Christopher, et Michael Lounsbury (2007), Vive la résistance: Competing logics and the consolidation of US community banking. *Academy of Management Journal* 50 : 4, 799- 820.
- McPherson, Chad Michael, et Michael Sauder. 2013. « Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court ». *Administrative Science Quarterly* 58 (2): 165- 96.
- Ménard, Claude (2003), L'approche néo-institutionnelle: des concepts, une méthode, des résultats. *Cahiers d'économie Politique/Papers in Political Economy*, n° 1: 103- 18.
- Meyer, John W., et Brian Rowan (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83 : 2, 340- 63.
- Neu, Dean, Hussein Warsame, et Kathryn Pedwell (1998), Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations and Society* 23 : 3, 265- 82.
- Oliver, Christine (1991), Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review* 16 : 1, 145- 79.
- Pache, A.-C., et F. Santos (2013), Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal* 56 : 4, 972- 1001.
- Pache, Anne-Claire, et Filipe M. Santos (2010), When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review* 3 : 35, 455- 76.

- Peneff, Jean (1995), *Mesure et contrôle des observations dans le travail de terrain. L'exemple des professions de service*. *Sociétés contemporaines* 21 : 1, 119- 38.
- (2009), *Le goût de l'observation : Comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales*. Paris: Editions La Découverte.
- Potter, Bradley N (2005), *Accounting as a Social and Institutional Practice: Perspectives to Enrich Our Understanding of Accounting Change*. *Abacus* 41 : 3, 265- 89.
- Pras, Bernard et Zarlowski, Philippe (2013), *Obligation de rendre des comptes*. *Revue française de gestion* 237 : 8, 13-32.
- Rao, Hayagreeva, Philippe Monin, et Rodolphe Durand (2003), *Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in french gastronomy*. *American Journal of Sociology* 108 : 4, 795- 843.
- Reckwitz, Andreas (2005), *Toward a Theory of Social Practices A Development in Culturalist Theorizing*. *European Journal of Social Theory* 5 : 2, 243- 63.
- Schatzki, Theodore R(1996), *Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*. Cambridge Univ Press.
- Scott, W.R. (2001), *Institutions and Organizations*. 2nd éd. San Francisco: Sage.
- Scott, W. Richard, et John W. Meyer (1991) *The Organization of Societal Sectors : Propositions and early evidence*. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 108- 42. Chicago: The University of Chicago Press.
- Soulé, Bastien (2007), *Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation en sciences sociales*. *Recherches Qualitatives* 27 : 1, 127- 40.
- Steccolini, Ileana (2004), *Is the annual report an accountability medium? An empirical investigation into Italian local governments*. *Financial Accountability & Management* 20 : 3, 327- 50.
- Thornton, Patricia 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, Patricia H. (2004), *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Thornton, Patricia H., Candace Jones, et Kenneth Kury (2005), *Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing*. *Research in the Sociology of Organizations* 23: 125- 70.
- Thornton, Patricia H., et William Ocasio (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* 105 : 3, 801- 43.
- (2008), *Institutional Logics*. In *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 99- 129.
- Thornton, Patricia H, William Ocasio, et Michael Lounsbury (2012), *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Touron, Philippe (2000), *Apports et limites de la théorie institutionnelle des organisations : Etude de trois cas d'adoption de normes comptables internationales en France*. In 21ème Congrès de l'AFC.

- Van den Broek, Judith, Paul Boselie, et Jaap Paauwe (2014), Multiple Institutional Logics in Health Care: 'Productive Ward: Releasing Time to Care'. *Public Management Review* 16 : 1, 1- 20.
- Warde, Alan (2005), Consumption and Theories of Practice. *Journal of Consumer Culture* 5 : 2, 131- 53.
- Weber, Max (1904), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: Routledge.
- Williamson, Oliver E. (1993), Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Industrial and Corporate Change* 2 : 2, 107- 56.