

**Pour un modèle intégrateur de l'entrepreneuriat
institutionnel collectif dans une approche réaliste critique.
Le cas de la création d'une structure fédérative de
recherche**

Amandine Pascal

Aix-Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317, 13626 Aix-en-Provence, France

amandine.pascal@univ-amu.fr

Ariel Mendez

Aix-Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317, 13626 Aix-en-Provence, France

Lise Gastaldi

Aix-Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317, 13626 Aix-en-Provence, France

Karine Guiderdoni-Jourdain

Aix-Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317, 13626 Aix-en-Provence, France

Résumé :

Les travaux les plus récents de l'analyse institutionnelle n'ont cessé de faire progresser le concept d'entrepreneur institutionnel, à travers une évolution des débats théoriques en plusieurs temps. Certains chercheurs vont tout d'abord dépasser l'approche déterministe initiale, dans laquelle le rôle des institutions est prédominant, pour considérer que les acteurs peuvent se dégager des institutions existantes, agir sur celles-ci et même en créer de nouvelles grâce à leurs actions intentionnelle. Dans un second temps, des travaux s'efforcent de caractériser les modes d'action contextualisés des entrepreneurs institutionnels. Pour expliquer l'action de l'acteur sur l'institution, certains auteurs mobilisent la perspective du réalisme critique. Seulement, ils ont des difficultés à dépasser la vision « héroïque » d'un entrepreneur doté de capacités exceptionnelles, dont les actions reflètent exactement les intentions de départ. Pour rompre avec cette vision, un nouveau courant de recherche émerge, composant le troisième temps du débat. Conservant le réalisme critique, certains auteurs

appréhendent le changement institutionnel à partir des modèles de l'action collective. C'est dans la lignée directe de ces travaux que nous nous situons, bien que nous considérons qu'ils restent partiels dans la mesure où chacun d'eux ne prend en compte qu'un ou deux mécanismes générateurs de l'action collective. L'objectif de notre article est de dépasser cette limite en proposant un modèle d'analyse de l'entrepreneuriat institutionnel qui articule réalisme critique et action collective, comme les travaux précédemment cités, mais qui intègre les quatre mécanismes générateurs identifiés dans la littérature : conflit, coopération, confiance et contrôle. Nous considérons alors comment ces mécanismes agissent dans un cas d'entrepreneuriat institutionnel collectif. Nous avons analysé la création d'une structure fédérative de recherche publique : un observatoire dénommé Galileo regroupant plusieurs unités de recherche dans le domaine des sciences de l'univers. Nous avons suivi le processus d'élaboration de cet observatoire pendant plus de huit mois, au cours desquels nous avons réalisé quarante entretiens semi-directifs, mené des observations et collecté de nombreux documents. Nous avons particulièrement étudié le processus de structuration du schéma de gouvernance de l'observatoire Galileo. Nos résultats montrent que les processus de transformation d'institutions publiques et notamment ici des universités sont complexes et peuvent aller à rebours des grandes tendances décrites dans la littérature. Ainsi, alors que de nombreux travaux pointent comment les universités s'orientent vers des modes de fonctionnement plus hiérarchiques, le schéma de gouvernance choisi pour Galileo se caractérise par une multiplication des instances délibératives. Dans le contexte récent d'évolution des universités, cette persistance d'instances délibératives met en évidence la capacité d'un entrepreneuriat institutionnel, développé collectivement par des acteurs qui activent certains mécanismes générateurs dans un objectif stratégique précis, à échapper partiellement au pouvoir déterminant des institutions.

Mots clés : entrepreneuriat institutionnel, action collective, réalisme critique, enseignement supérieur et recherche, gouvernance.

Pour un modèle intégrateur de l'entrepreneuriat institutionnel collectif dans une approche réaliste critique. Le cas de la création d'une structure fédérative de recherche

INTRODUCTION

Les travaux les plus récents de l'analyse institutionnelle n'ont cessé de faire progresser le concept d'entrepreneur institutionnel. Par rapport aux premiers travaux surdéterminant le rôle des institutions sur les actions individuelles ou collectives, un important chemin a été parcouru pour redonner une place aux acteurs dans le changement institutionnel. Celui-ci n'est plus uniquement considéré comme le résultat de chocs exogènes, il peut résulter d'actions intentionnelles qui conduisent les acteurs à se dégager des institutions existantes pour les modifier ou en créer de nouvelles. À la suite de DiMaggio (1988), certains auteurs se sont attachés aux attributs de l'entrepreneur institutionnel, aux conditions de son émergence ou encore aux ressources que celui-ci peut mobiliser pour échapper au pouvoir déterminant des institutions (Hardy et Maguire, 2008). Un effort considérable a également été fait pour caractériser les modes d'action des entrepreneurs institutionnels, ainsi Lawrence et Suddaby (2006) développent le concept de travail institutionnel qui peut être défini comme « l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions » (p. 215). Mais la compréhension de ce travail institutionnel suppose de considérer le contexte dans lequel il prend place. C'est ainsi que des auteurs s'inscrivant dans une tradition réaliste critique ont proposé un modèle de changement dans lequel les acteurs peuvent agir sur les institutions tout en s'appuyant sur les structures sociales pré-existantes (Leca et Naccache, 2006 ; Mutch, Delbridge et Ventresca, 2006). Cependant, les différents travaux qui ont structuré le champ de l'entrepreneuriat institutionnel éprouvent des difficultés à sortir d'une vision « héroïque » d'un entrepreneur qui serait doté de capacités exceptionnelles et dont les actions conduiraient à l'exact résultat correspondant à son intention de départ. Des auteurs cherchent donc depuis quelques années à rompre avec cette vision héroïque de l'entrepreneur institutionnel en proposant des modèles de l'action collective

permettant d'expliquer le changement institutionnel (Wijen et Ansari, 2007 ; Ben Slimane et Leca, 2010). Cependant, ces différents modèles sont partiels en ce qu'ils mettent chacun en avant un nombre limité de mécanismes générateurs de l'action collective dans un processus d'entrepreneuriat institutionnel. Ainsi cet article propose, en combinant ces travaux et les acquis du paradigme réaliste critique, un modèle de l'entrepreneuriat institutionnel collectif qui articule une pluralité de mécanismes générateurs de l'action collective dont on peut montrer qu'ils sont activés différemment en fonction du contexte.

Pour ce faire, cet article prend appui sur l'analyse du processus de création d'une structure fédérative de recherche publique : un observatoire¹ (que nous appellerons ici Galileo) réunissant plusieurs unités de recherche. Nous avons étudié le processus d'élaboration des structures de gouvernance du futur observatoire, ce qui est particulièrement intéressant dans le cadre d'une réflexion sur l'entrepreneur institutionnel. À l'instar de Richez-Battesti et Gianfaldoni (2005), nous définissons une structure de gouvernance comme un dispositif qui caractérise la répartition des pouvoirs, les processus de décision collective et le pilotage de l'organisation. L'analyse des systèmes d'autorité et de contrôle que sont les structures de gouvernance est dominée depuis les années 1970 par une vision contractuelle de la firme fondée sur la distribution des droits de propriété, et focalisée sur la relation d'agence entre actionnaires et dirigeants (Shleifer et Vishny, 1997). Mais depuis plusieurs années, des tenants du courant institutionnaliste proposent de considérer que, comme d'autres formes organisationnelles, les structures de gouvernance reflètent des processus politiques (Fiss, 2008). Elles sont socialement construites et cachent des relations de pouvoir et des processus de légitimation portés par des acteurs qui défendent leurs intérêts. Elles sont l'expression de formes d'entrepreneuriat institutionnel. C'est dans cette perspective que nous avons analysé le processus d'élaboration des structures de gouvernance de l'observatoire Galileo, qui a révélé et cristallisé dans les choix finalement retenus des jeux de pouvoir et des luttes de légitimité entre les acteurs impliqués dans le projet.

¹ Les observatoires sont créés par le Ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur sur recommandation du conseil de l'Institut National des Sciences de l'Univers (INSU), un des dix instituts du CNRS. Les observatoires ont pour mission de contribuer aux progrès de la connaissance sur l'univers et son histoire par l'acquisition de données d'observation, le développement et l'exploitation de moyens appropriés, l'élaboration des outils théoriques nécessaires. Ils doivent aussi fournir des services liés à leurs activités de recherche et d'assurer la formation des étudiants et des personnels de recherche. Ils ont le statut d'École Interne au sein des universités dans lesquelles ils s'inscrivent.

En mettant au jour les mécanismes générateurs qui se jouent dans l'établissement des structures de gouvernance d'une organisation de recherche académique, ce travail participe également à une réflexion sur le changement institutionnel à l'œuvre dans les organisations publiques de recherche. Il met en évidence les formes collectives d'action qui interviennent dans une période marquée par de profonds changements : internationalisation et compétition accrues ; déplacement des registres d'évaluation des activités et des professionnels depuis des considérations de prestige vers des critères d'excellence (Paradeise et Thoenig, 2011, 2013) ; multiplication des restructurations dans le but de faire émerger des ensembles combinant des compétences complémentaires et atteignant la masse critique nécessaire ; etc. Ces changements se matérialisent dans un certain nombre de cas par des évolutions significatives des régimes de gouvernance des structures d'enseignement supérieur et de recherche (Paradeise & al., 2009). Mignot-Gérard (2003) et Benz (2007) soulignent leur évolution vers un régime entrepreneurial ou managérial dans lequel le leadership managérial se substitue au leadership symbolique. En termes de gouvernance, cela signifie un passage vers des formes plus hiérarchiques et moins délibératives (Paradeise, 2012, p.580). Les tensions sont ainsi destinées à s'accroître entre un « *executive leadership* » et des « *deliberative bodies* », puisqu'il ne faut pas oublier que les universités ont toujours été analysées comme des bureaucraties professionnelles (Mintzberg, 1982) dans lesquelles c'est le centre opérationnel, c'est-à-dire les enseignants-chercheurs, qui exerce le pouvoir au travers d'organes de décision (et de gouvernance) de type collégial. Les transformations actuelles de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, qui s'inscrivent dans un contexte plus large de mutation du secteur public, amènent-elles les universités à sortir de ce modèle de délibération collégiale pour devenir de « vraies » organisations ? La survenue de tensions entre « *executive leadership* » et « *deliberative bodies* » est-elle une illustration de cette transformation d'une arène en organisation ? L'analyse du processus d'élaboration des structures de gouvernance de l'observatoire Galileo est ici également instructive.

La première partie de cet article est consacrée à la présentation du modèle conceptuel : après une brève description des travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel, nous nous focalisons sur la question de la prise en compte de l'action collective dans les processus de changement institutionnel, pour proposer finalement un modèle intégrateur. La seconde partie présente la

méthodologie et le mode de raisonnement adoptés (de nature abductive)² ainsi que le processus de constitution de ce nouvel observatoire Galileo. Les points 4 et 5 sont dédiés respectivement à la présentation des résultats et à leur discussion.

1. MODELE CONCEPTUEL

Depuis les travaux de DiMaggio (1988), le champ de l'entrepreneuriat institutionnel a connu un succès grandissant, permettant d'introduire les jeux d'acteurs, leurs intérêts et luttes de pouvoir au sein des analyses institutionnelles des organisations (Garud, Jain et Kumaraswamy, 2002). Nous en présenterons brièvement les principaux apports. Pour autant, comme tout développement récent et d'ampleur, ces travaux ont suscité des critiques. Pour dépasser celles-ci, l'approche développée par les tenants du « réalisme critique » - que nous exposerons – semble particulièrement féconde en ce qu'elle se caractérise par une prise en compte simultanée de l'action des acteurs et des structures, permettant ainsi de progresser dans la recherche de modèles explicatifs des processus d'innovation institutionnelle. Dans un second point, nous nous concentrerons sur les recherches qui, dépassant les visions centrées autour d'un seul entrepreneur institutionnel héroïque (Ben Slimane et Leca, 2010), intègrent la nature collective de l'action dans leur analyse de l'entrepreneuriat institutionnel.

1.1. L'entrepreneuriat institutionnel

Le point de départ de la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel est la reconnaissance de la capacité des acteurs à s'échapper du pouvoir déterminant des institutions, ce concept renvoyant « *to the activities of actors who have an interest in particular institutional arrangements and who leverage resources to create new institutions or to transform existing ones* » (Maguire, Hardy et Lawrence, 2004, p. 657). Cette littérature s'articule autour de quatre questions principales (Hardy et Maguire, 2008). Certains travaux cherchent à spécifier quel type d'acteur - en termes d'attributs, de place occupée dans l'environnement - peut revêtir le rôle d'entrepreneur institutionnel. D'autres définissent les conditions au sein d'un

² Les relations à la fois récursives et itératives entre théorie et terrain, propres à une démarche abductive, restent extrêmement difficiles à transcrire dans le cadre imposé de la rédaction d'une communication. Aussi, pour faciliter la lecture et la compréhension de ce texte, nous avons choisi de présenter notre travail suivant une structure plutôt linéaire, à savoir une partie théorique en premier lieu, puis un exposé des données collectées sur le terrain et enfin leur analyse.

environnement qui permettraient l'émergence d'un entrepreneur institutionnel. Le troisième type de questionnement est de nature interprétative et privilégie les analyses de discours ; il met l'accent sur le rôle des différences d'interprétation entre les acteurs et des luttes sur le sens qui sont intrinsèquement associées aux processus de l'entrepreneuriat institutionnel. Enfin, un quatrième axe de recherche privilégie l'analyse des stratégies d'intervention des entrepreneurs institutionnels en considérant la manière dont elles sont mises en œuvre et les éléments que les acteurs mobilisent afin de légitimer et d'imposer leur vision.

Cet article s'inscrit dans ce dernier axe. Pour Hardy et Maguire (2008), les acteurs mobilisent au service de leurs stratégies d'intervention des logiques (ou ordres de justification), des ressources et des relations. Ils développent des stratégies qui s'appuient sur des ordres de justification qui portent sur le problème à résoudre et les solutions à envisager. Ils ont en effet besoin d'élaborer des schémas ou cadres cognitifs qui constituent « une structure interprétative cohérente qui oriente leurs actes et leurs discours » (Hardy et Maguire, 2008, p.208). Ces ordres de justification conditionnent en partie la nature des ressources - matérielles, immatérielles, cognitives, organisationnelles, culturelles, discursives... - pouvant être mobilisées. Quelquefois, certains acteurs sont suffisamment dotés de ressources pour imposer leur vision du changement sans avoir à entrer dans des rapports de force ou de négociation. Mais le plus souvent, les acteurs mobilisent les ressources sur lesquelles ils peuvent s'appuyer dans le cadre de relations engagées avec les autres parties prenantes du processus. La pertinence des ressources dépend ainsi du contexte et varie dans le temps.

Cette prise en compte du contexte institutionnel est également au cœur des recherches qui s'intéressent à l'entrepreneuriat institutionnel dans une tradition réaliste critique (Mutch, Delbridge et Ventresca, 2006 ; Leca et Naccache, 2006). Bien qu'initialement issu d'une réflexion épistémologique sur le rapport au réel et les critères de légitimité d'un projet de connaissance scientifique (Bhaskar, 1978), le réalisme critique apparaît aujourd'hui comme une mouvance de recherche avec ses choix théoriques et méthodologiques (de Vaujany, 2006). La théorie de l'action sociale sous-jacente à cette philosophie est particulièrement féconde pour les travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel. En effet, elle permet de sortir d'un cadre limitatif imposant une domination soit du sujet soit des structures sociales, elle fournit un modèle de changement dans lequel les acteurs peuvent créer ou modifier des institutions sans être désincarnés du monde social (Leca et Naccache, 2006). Ce modèle

reconnaît ainsi le statut ontologique des structures et des actions, leur relative autonomie ainsi que leurs interactions permanentes. Il fournit des outils pour comprendre comment les acteurs peuvent changer ou créer des institutions en s'appuyant sur les structures existantes et, à ce titre, offre un cadre de réflexion plus complet que les stratégies d'intervention mises en avant par Hardy et Maguire (2008).

Pour comprendre comment l'approche du réalisme critique permet de mieux appréhender les changements institutionnels, il faut revenir sur la définition de la réalité. Selon Bhaskar (1978), la réalité est stratifiée et composée de trois domaines. Le domaine réel est celui où résident les structures et les « mécanismes générateurs ». Le domaine actuel est constitué des « évènements » qui se produisent dans le temps et dans l'espace, du fait de l'activation de certains mécanismes générateurs. Ces évènements, une fois identifiés, deviennent des « expériences » dans le domaine empirique qui est celui perçu et vécu directement par les individus. C'est ce domaine qui est connaissable. Les mécanismes générateurs existent même lorsqu'ils ne sont pas activés ; ils peuvent aussi être contrebalancés par des mécanismes opposés, s'annulant ainsi les uns les autres (Tsoukas, 1994). L'activation d'un mécanisme générateur, puis sa manifestation dans les domaines actuel et/ou empirique, dépendent des « conditions contingentes » ambiantes. Ainsi le réalisme critique met en évidence l'importance cruciale du contexte. Quant aux évènements, même générés, ils peuvent ne pas être identifiés et donc transformés en expériences. Comme le souligne Tsoukas (1994, p.291), « *as the analysis of industrial accidents reveals, there have almost always been certain signals (events) presaging a forthcoming industrial accident, without however management having taken proper notice of them (i.e. without events having been transformed into experiences)* ».

Suivant cette perspective, Bhaskar (1978, 1989) prône un modèle processuel de l'action sociale dans lequel les structures sociales préexistent. L'acteur n'est pas passif puisque pour agir il s'appuie sur les structures et leurs mécanismes générateurs. À ce titre, l'acteur participe à la reproduction et/ou au changement des structures sociales. C'est l'action qui permet la reproduction (et donc l'actualisation) ainsi que la transformation de la société. La société définit un cadre à l'interaction et contribue à « socialiser les individus ». D'un autre côté, les individus, de par leurs actions intentionnelles, peuvent reproduire ou transformer les structures sociales. Au-delà de la vision processuelle du social qu'il suggère, Bhaskar affirme également

une conception relationnelle des structures : « *a conception of social structure as systems of human relationships among social positions* » (Porpora, 1989, p.199). Il insiste ainsi sur le rôle de médiateur entre action et structure joué par le système de positions que va reproduire ou transformer l'action des individus. Pour Leca et Naccache (2006), s'inscrire dans cette vision réaliste critique implique de considérer que les institutions, définies comme des « *self-reproducing recurrent patterns of behavior* » (DiMaggio et Powell, 1991), se situent dans le domaine de l'actuel. Ces institutions existent indépendamment des acteurs qui les mobilisent et sont inscrites dans des logiques institutionnelles d'ordre supérieur qui correspondent aux structures du domaine du réel. Leca et Naccache (2006, p.632) définissent ces dernières comme des « *frameworks that incorporate the assumptions, beliefs, and rules through which individuals organize time and space, and which give meaning to their social reality* ». Les entrepreneurs institutionnels sont ainsi des acteurs compétents dotés de ressources leur permettant d'utiliser les logiques institutionnelles afin de créer ou modifier des institutions. En fonction du contexte, les mécanismes générateurs de ces logiques institutionnelles fonctionneront ou non ; en ce sens, les entrepreneurs institutionnels ne peuvent jamais être sûrs des effets des mécanismes qu'ils activent.

Cette approche est particulièrement intéressante pour saisir les mécanismes générateurs activés par un entrepreneur institutionnel lorsqu'il modifie/crée de nouvelles institutions ; ainsi sa volonté de dépasser à la fois la vision d'un acteur désincarné et la domination des structures est selon nous un apport majeur dans les travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel. En revanche, la façon dont Leca et Naccache (2006) mobilisent le réalisme critique ne répond pas à la volonté de certains chercheurs de sortir de la vision d'un entrepreneur héroïque.

1.2. Action collective et entrepreneuriat institutionnel

Ben Slimane et Leca (2010) critiquent la vision héroïque de l'entrepreneur institutionnel dans laquelle un acteur agit contre le système et change, à lui seul, les institutions qui contraignent ses actions et dans lesquelles il est encastré. En effet, cette vision largement dominante en focalisant l'attention sur un acteur masque le caractère collectif du changement institutionnel. Dès 2006, Hargrave et Van de Ven, opérant le même constat, ont développé un modèle de l'action collective qui permet d'expliquer les innovations institutionnelles. Si les travaux dans

le champ, orientés principalement autour de trois axes³, ont fourni une bonne compréhension des mécanismes de diffusion et d'adoption des arrangements institutionnels, ils ne sont pas à même d'appréhender le processus collectif d'action qui accompagne l'innovation institutionnelle. Le modèle qu'ils proposent émerge de la convergence des travaux sur le management des innovations techniques et de ceux sur les mouvements sociaux. Il reconnaît le caractère dialectique du processus d'innovation institutionnelle, le changement résultant de la confrontation d'entités conflictuelles qui épousent des thèses opposées. Une place centrale est accordée aux concepts de conflit, de pouvoir et de stratégie politique. Le conflit est le mécanisme clé de l'action collective, activé par les stratégies politiques mises en œuvre par les agents et le pouvoir que ceux-ci détiennent (Hargrave et Van de Ven, 2006). Conflit, pouvoir et stratégie politique à la fois façonnent et sont façonnés par les institutions : les acteurs exercent leur pouvoir et s'engagent dans le conflit et les stratégies politiques pour influencer l'environnement institutionnel, lequel gouverne l'exercice du pouvoir, les formes que le conflit peut prendre et les stratégies politiques qui semblent appropriées. Ici, une attention toute particulière doit être portée au contexte dans lequel l'entrepreneuriat institutionnel et les différents acteurs parties prenantes s'inscrivent.

Wijen et Ansari (2007), reconnaissant l'existence d'un entrepreneuriat institutionnel collectif, montrent quant à eux que la coopération est un mécanisme générateur de l'action collective. Ils mettent en avant plusieurs facteurs (ou conditions contingentes) qui expliquent comment des acteurs dispersés, aux points de vue divergents, peuvent réussir à coopérer. Il en est ainsi du pouvoir et du contrôle des ressources, ainsi que l'avaient déjà pointé nombre de travaux néo-institutionnalistes dont ceux cités précédemment. La capacité des acteurs à créer un « terrain d'entente » grâce à l'utilisation de tactiques (établir un cadrage, un agenda ; exprimer explicitement et pragmatiquement des buts...) permet également de faciliter la coopération entre alliés et adversaires. Ils soulignent ici comment l'action collective peut être induite par la capacité des acteurs à en enrôler d'autres grâce à un processus d'intéressement et à la formation d'alliances, se situant dans la mouvance de la théorie de l'acteur réseau (Callon,

³ Une recherche d'explications quant aux raisons pour lesquelles des organisations s'adaptent ou se conforment aux pressions institutionnelles environnementales afin de préserver leur légitimité (DiMaggio et Powell, 1983, 1991 ; Meyer et Rowan, 1977) ; le processus évolutionniste de diffusion des institutions parmi les organisations (Carroll et Hannan, 1989 ; Westphal, Gulati et Shortell, 1997) ; une description des efforts mis en œuvre par un entrepreneur institutionnel pour initier un changement institutionnel (Garud, Jain et Kumaraswamy, 2002).

1991) qui fait de la création d'un réseau de plus en plus large d'acteurs aux opinions similaires le point clé de l'action collective. Wijen et Ansari (2007) mettent en avant d'autres facteurs tels que la conception de structures d'incitation appropriées qui en permettant de réduire les coûts de transaction encouragent la coopération. L'application de lignes directrices éthiques telles le sens de la justice, l'équité ou l'altruisme, est également évoquée. En effet, si les institutionnalistes ont largement reconnu l'influence des normes sociales sur les comportements, pour ces auteurs il faut aussi considérer l'importance de la perception des acteurs quant à ce qu'il leur semble juste de faire.

Reed (2001) quant à lui souligne, dans une tradition réaliste critique, que la confiance et le contrôle sont deux mécanismes générateurs qui structurent les actions organisationnelles : « *Any existing structures of trust/control relations will form the pre-existing generative mechanisms of positioned-practices that give rise to particular patterns of organizational behavior* » (p. 216).

Ces travaux mettent chacun en avant un ou plusieurs mécanismes générateurs de l'action collective qui prennent part au processus d'entrepreneuriat institutionnel. Cependant, aucun n'en fournit de vision intégrée. Conflit, coopération, confiance et contrôle expliquent ainsi comment des acteurs deviennent collectivement des entrepreneurs institutionnels. Ces mécanismes agissent tour à tour et se combinent afin de proposer des structures institutionnelles nouvelles. Ces mécanismes sont activés par l'ensemble des conditions contingentes citées précédemment (stratégies politiques, contrôle des ressources, enrôlement...). Nous proposons dans la suite de cet article de montrer comment ces quatre mécanismes générateurs ont émergé dans un cas d'entrepreneuriat institutionnel collectif de création d'une nouvelle structure de recherche publique.

2. LE PROCESSUS D'ELABORATION DE LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE D'UN OBSERVATOIRE

Cet article s'appuie sur le travail d'analyse effectué sur le projet de création d'un observatoire (Galileo) dans une grande université française. Nous avons bénéficié d'un accès à l'information exceptionnel puisque nous avons été associés aux différentes étapes du processus de création de Galileo. Nous avons eu accès à la fois à l'intention institutionnelle,

aux modalités de travail, aux perceptions et aux représentations des acteurs, au résultat de ce processus quant à la structure de gouvernance choisie.

2.1. Méthodologie

L'approche idiographique est ici une stratégie de recherche adéquate qui vise « à clarifier la façon dont les structures d'interaction et les mécanismes générateurs s'y rapportant ont été capables, dans un certain contexte de contingence, de produire le phénomène observé » (Tsoukas, 1989, p.556). Le travail du chercheur consiste ainsi à s'interroger sur « les structures, les mécanismes générateurs et les facteurs contingents responsables des modèles observés » (Tsoukas, 1989, p.556). Pour cet auteur, les recherches idiographiques produisent des connaissances épistémologiquement valables car le chercheur qui se situe dans une perspective réaliste critique positionne son travail scientifique sur deux niveaux : au dessus des nuages et bien ancré sur terre (1989, p.558)⁴. Cette articulation entre différents niveaux est possible grâce à l'élaboration d'une boucle abduction-déduction-induction. Suivant cette logique, Peirce affirme que « *l'abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles, la seule qui soit, en ce sens, synthétique. [...] Sa seule justification réside dans le fait qu'elle constitue le seul chemin qui puisse permettre d'atteindre une explication rationnelle* (Collected Papers, 2, 776-777, cité par Carontini, 1990, p.221). L'élaboration de la boucle récursive « abduction-déduction-induction » suppose une série d'étapes : la première étape réside dans la constatation d'un fait « surprenant » à partir de la création de données sur celui-ci et la formulation d'hypothèses susceptibles de l'expliquer (abduction) ; la seconde étape consiste à appliquer cette nouvelle hypothèse par déduction, on s'interroge alors sur le processus de validation des hypothèses (déduction) ; la troisième étape permet de considérer que les résultats vérifient l'hypothèse jusqu'à preuve du contraire (induction).

Dans cette lignée, Hargrave et Van de Ven (2006, p.866) montrent que « *addressing the question of how institutions are created and change requires a process theory that explains the temporal order and sequence of events based on a story or historical narrative (...) This*

⁴ « *On the first track it is 'up in the clouds', dealing with abstraction and theoretical conceptualization of the issue at hand. By contrast, the second track is 'down to earth', looking for the differentia specifica of the cases, namely investigating the existing contingencies and their interaction with the postulated mechanisms* ».

explanation should identify the generative mechanisms that cause observed events to happen and the particular circumstances or contingencies behind the causal mechanisms... ». Ce positionnement coïncide avec celui d'Hardy et Maguire (2008) qui décrivent deux méthodes pour analyser l'entrepreneuriat institutionnel : la première dite « actor-centric narrative » consiste à interroger principalement les entrepreneurs institutionnels, alors que la seconde qualifiée de « process-centric narrative » prend en compte tous les acteurs, y compris les opposants. Ils considèrent que cette dernière a plus de potentiel car elle permet d'appréhender la nature collective, incrémentale et multi-niveaux de l'entrepreneuriat institutionnel de même que ses conséquences inattendues. C'est dans cette perspective que nous avons travaillé.

La collecte des données s'est faite au cours d'une période de plus de huit mois passés sur le terrain. Utilisant une stratégie d'échantillonnage intentionnel (Kumar, Stern et Anderson, 1993), nous avons réalisé quarante entretiens semi-directifs auprès des différentes parties prenantes du futur observatoire. Nous avons ainsi interviewé deux membres de l'INSU, trois directeurs d'OSU extérieurs à Galileo, et au niveau des unités directement concernées par ce projet de regroupement : les directeurs des deux observatoires existants, les huit directeurs de laboratoires, huit ingénieurs, techniciens et administratifs, onze enseignants-chercheurs, les cinq responsables des groupes transversaux chargés de travailler sur différents sujets liés à la création de l'observatoire (gouvernance, communication, informatique, services d'observation, etc.) et un post-doctorant. Nous avons également réalisé des observations dans le cadre de diverses réunions auxquelles nous avons été conviés (assemblée générale, restitution du travail des groupes transverses, réunion du comité de gouvernance) ; et nous avons collecté et mobilisé des dizaines de documents internes et externes concernant les observatoires en général, le futur observatoire Galileo et ses entités constitutives. Nous avons ensuite pu restituer nos analyses aux acteurs concernés par le projet sous la forme de présentations orales et d'un rapport écrit remis aux tutelles.

Le codage des données a été effectué en plusieurs étapes : (temps 1) tout au long de nos entretiens et observations sur le terrain, nous avons mené des analyses de contenu sur les données collectées qui ont débouché sur l'élaboration d'une première catégorie de thèmes, de sous-thèmes et de codes ; les lectures théoriques (temps 2) nous ont conduits (temps 3) à effectuer une relecture de notre première codification et nous ont permis d'affiner nos premiers codes ainsi que d'ajouter de nouveaux codes et thèmes (nouvelles conjectures).

2.2. Le projet de création de Galileo : un contexte marqué par la complexité et l'incertitude

Le processus de création de l'observatoire Galileo est marqué par un triple caractère complexe, mouvant et incertain, du fait de plusieurs éléments.

Les caractéristiques du projet sont en elles-mêmes une source de complexité. En effet il s'agit de regrouper au sein d'un observatoire unique deux observatoires existants (composé chacun de plusieurs laboratoires de recherche, qui sont des UMR université(s) - organismes de recherche, et d'une unité support – une UMS : unité mixte de service) et trois laboratoires (deux UMR et une EA) qui n'étaient pas jusque là intégrés au sein d'un observatoire. La complexité du processus de création de Galileo tient ainsi au nombre important d'unités concernées par le projet (huit laboratoires et deux unités support), mais aussi au fait que celles-ci ont des statuts variés (UMR – « indépendantes » ou déjà regroupées au sein d'un observatoire, EA, UMS) et des tutelles multiples (quatre universités ; le CNRS avec deux instituts différents : INSU et InEE ; l'IRD ; le Collège de France) qui se distinguent par des pratiques de pilotage et d'organisation de la recherche très différentes. De plus les unités concernées ont des histoires spécifiques susceptibles de peser sur le processus en cours, notamment du fait de représentations différentes de ce qu'est un observatoire et de la manière dont il peut fonctionner. Ainsi certaines ont déjà fait l'expérience (plus ou moins heureuse) du regroupement au sein d'un observatoire, mais avec d'importantes différences dans le fonctionnement des deux observatoires existants, alors que pour d'autres ceci est nouveau.

Le processus de création de Galileo s'inscrit de plus dans un contexte institutionnel fortement mouvant depuis quelques années et dont on ne mesure pas toujours exactement les conséquences sur la vie des unités de recherche dans le moyen terme. L'enseignement supérieur et la recherche voient un accroissement et une évolution de la concurrence qui transforment les modes de production des connaissances scientifiques, suscitent de nouveaux critères d'excellence et modifient les facteurs clés pour l'attraction des talents internationaux. De plus, dans un grand nombre de pays dont la France, le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche n'échappe pas aux politiques de rationalisation des dépenses publiques et au déploiement des principes et des modes de gestion inspirés du « nouveau management

public »⁵. Dans un tel contexte, la création de Galileo souhaitée par le CNRS et l'INSU vise plusieurs objectifs. Il s'agit dans un environnement plus concurrentiel de créer un ensemble de grande taille, plus visible et plus attractif aux niveaux local, national et international. Galileo doit aussi permettre d'opérer des mutualisations de moyens, dans une logique de rationalisation des fonctions support comme des outils de la recherche. Enfin ce type de structure est vu comme favorisant l'ouverture et les interactions entre des unités et des champs disciplinaires jusque là cloisonnés, dans l'idée que cela puisse déboucher sur des synergies et des dynamiques de création de nouveaux savoirs et d'innovations technologiques induites.

Ajoutant au caractère complexe, mouvant et incertain du projet, les tutelles des entités constitutives du futur observatoire connaissent depuis quelques années des réformes importantes. Au niveau du CNRS, en 2009 les départements scientifiques sont transformés en instituts autonomes, sur le modèle de l'IN2P3 et de l'INSU. Pour Galileo cette réforme a un impact direct du fait de la création de l'Institut Ecologie et Environnement (InEE) qui rassemble plusieurs disciplines qui seront présentes en son sein. Dans le même temps, les universités ont vu leur statut évoluer avec la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (2007) qui leur donne l'autonomie en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines. Ces réformes concomitantes du CNRS et des universités sont sources d'incertitude pour l'ensemble des acteurs concernés par le projet Galileo. Ainsi l'autonomie croissante des universités, leur volonté de devenir des acteurs majeurs de la recherche aux côtés des organismes modifient nécessairement les modes de pilotage de la recherche, tandis que les pouvoirs plus importants dont disposent les présidents d'université peuvent remettre en question le fonctionnement délibératif traditionnel. Enfin, trois des universités de tutelle des unités concernées par le projet sont engagées dans un processus de fusion.

Un autre facteur d'incertitude réside dans la gestion du processus de constitution de Galileo par les tutelles. Celles-ci ont en effet laissé une très forte autonomie aux directeurs d'unités en étant très peu prescriptives. Le CNRS a posé l'obligation de créer un tel observatoire, et les universités engagées dans un processus de fusion le fait que celui-ci devait être créé en même

⁵ Citons les principaux : un pilotage en fonction d'une logique de performance et non plus de moyens ; la détermination d'objectifs *ex ante* dans une démarche de contractualisation, conditionnant les financements accordés ; une évaluation *ex post* des résultats mis en rapport avec les engagements initiaux dans une logique de redevabilité ; une augmentation des marges de manœuvre couplée à une responsabilisation accrue des institutions publiques et de leurs acteurs aux différents niveaux ; etc.

temps que l'université unique ; par contre rien n'a été spécifié aux acteurs locaux quant à la conduite du processus ou au résultat à atteindre. Un tel contexte est par là même propice à l'émergence d'un comportement entrepreneurial institutionnel. Toutefois, cette autonomie peut devenir un piège en l'absence d'orientations précises, et ce d'autant plus que le statut des observatoires est suffisamment flou pour donner lieu à des mises en œuvre variées (les deux observatoires constitutifs du futur Galileo avaient d'ailleurs des fonctionnements différents). Elle entraîne un risque de fortes tensions internes, en l'absence d'arbitrages clairs par les tutelles notamment sur certains dossiers sensibles. Enfin les acteurs locaux n'ont pas de garantie que les constructions auxquelles ils arrivent seront *in fine* validées par leurs tutelles ; leur grand nombre et le fait qu'elles soient engagées dans des transformations conséquentes (avec des changements au niveau des responsables côté CNRS et des responsables de la future université unique qui ne sont alors pas encore connus) créent ainsi une forte incertitude quant aux positions que les tutelles adopteront finalement vis-à-vis de l'observatoire.

3. RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE

L'objectif de cette partie est de montrer comment les quatre mécanismes générateurs de l'action collective ont été activés dans un processus d'entrepreneuriat institutionnel qui a abouti à la création d'une nouvelle structure fédérative de recherche. L'analyse se concentre sur l'élaboration des structures de gouvernance du futur Galileo au sujet desquelles une importance controversée a émergé entre les acteurs impliqués dans ce projet. Nous présenterons cette controverse qui a été au cœur des débats tout au long du processus de création de Galileo. Puis, nous montrerons comment les mécanismes générateurs de l'action collective ont été tour à tour activés. Enfin, nous décrirons les choix de gouvernance adoptés par les acteurs locaux et en quoi ils constituent une innovation institutionnelle collective.

3.1. Présentation de la controverse autour des modes de gouvernance du futur observatoire

Trois textes de loi (1984, 1987, 2007) encadrent la création d'un observatoire, mais ils laissent une grande latitude aux acteurs en matière de gouvernance. Les articles de 1984 et 2007 spécifient de manière succincte les organes décisionnels et leurs missions, en l'occurrence seuls deux organes sont imposés : « un conseil élu » qui administre la structure et « un

directeur » qui la dirige. Il n'est pas fait mention d'une quelconque obligation de se doter d'un conseil scientifique ou encore d'un comité de direction. Du fait du caractère elliptique de ces textes, les acteurs ont une grande latitude pour se forger, et mettre en avant, leur propre conception du système de gouvernance idéal pour l'observatoire. C'est ainsi qu'a émergé une controverse autour de la question des relations entre la structure fédérative et les laboratoires. Elle se décline sur trois dimensions stratégiques pour l'exercice du pouvoir dans la future organisation. La première concerne le choix de la constitution d'une UMS « légère » ou « lourde ». La question est ici de savoir où doivent être localisés les services support à la recherche (informatique, gestion, communication, gestion des ressources humaines...), dans les laboratoires ou dans une UMS commune à tout l'observatoire, quelles fonctions peuvent être mutualisées au sein de l'UMS et jusqu'à quel point. Se posent ici en particulier des questions d'affectation et de rattachement hiérarchique des personnels des fonctions support. La deuxième dimension porte sur le « lieu » de l'élaboration de la politique scientifique : doit-elle être décidée au niveau de l'observatoire ou dans les unités de recherche ? La troisième dimension concerne le choix d'une gouvernance collégiale, délibérative *versus* une gouvernance de type hiérarchique. Les décisions doivent-elles être prises par les chercheurs et les enseignants-chercheurs qui exercent leur pouvoir dans des espaces de délibération et de décision prévus à cet effet (conseils de différentes natures) ou par un directeur exerçant pleinement son rôle hiérarchique ? Ceci pose également la question du rôle du directeur de l'observatoire dans l'affectation des moyens. Ces trois dimensions s'articulent et forment des schémas de gouvernance opposés, ainsi les acteurs engagés dans ce projet envisagent la gouvernance du futur observatoire suivant deux schémas alternatifs :

- L'un valorise une gouvernance collégiale de l'observatoire Galileo reposant sur une structure flexible dotée d'une UMS « légère » faiblement dotée en moyens et personnels. Les partisans de ce schéma craignent en effet que l'observatoire devienne une structure administrative supplémentaire, consommatrice de temps et d'énergie sans apporter de plus-value. L'idée du mode de gouvernance collégial est privilégiée, mais d'importantes questions sont posées sur les réelles prérogatives du directeur de l'observatoire. Ce directeur aurait un rôle de coordinateur interne autour de projets transversaux entre les différentes unités de recherche composant l'observatoire et surtout un rôle de représentation à l'extérieur (au niveau de l'Université, des instances régionales, nationales...), œuvrant à la visibilité et la légitimité de

l'observatoire. La peur d'une ingérence du directeur de l'observatoire dans la programmation scientifique des unités composantes et dans l'attribution des ressources (postes et budgets) est l'une des raisons motivant les partisans de ce schéma.

- Le second schéma, porté par d'autres acteurs, privilégie un observatoire avec une structure de gouvernance forte s'appuyant sur un organigramme et des liens hiérarchiques clairs, doté d'une UMS conséquente. Suivant cette vision, un lien hiérarchique fort et une structure de gouvernance solide permettraient de prendre des décisions rapidement et de ne pas diluer la prise de responsabilité dans un « mille-feuilles » administratif. Néanmoins, persistent dans ce scénario des questions non résolues, notamment sur la façon de gérer l'hétérogénéité disciplinaire, l'éclatement géographique ou encore quant à ce que sera l'engagement réel des tutelles en matière d'attribution de postes pour assurer une mutualisation de services dans de bonnes conditions et la création de plateformes d'observation.

Ces deux schémas renvoient à une façon différente d'appréhender la gouvernance de Galileo et ses effets. Pour les tenants d'une « structure flexible et d'une UMS légère », la gouvernance est principalement appréhendée à partir des structures de coordination qu'elle saurait développer pour faire vivre l'observatoire afin de favoriser la coopération et la transversalité, tout en privilégiant un processus de décision très collégial. Galileo est alors envisagé comme un moyen potentiel de gagner en visibilité mais tout en conservant l'autonomie actuelle des unités de recherche. Ce schéma est qualifié d'« observatoire mou » dans les discours des acteurs. Les tenants de l'autre scénario mettent en avant le poids à donner aux instruments de gouvernance, notamment le poids décisionnel du futur directeur d'observatoire. Suivant cette vision, l'existence d'un lien hiérarchique clair et d'une structure de gouvernance solide réduirait les risques que Galileo ne soit qu'une couche administrative supplémentaire, inutile, consommatrice de temps et d'énergie, et donc contre-productive. L'objectif est bien ici que l'observatoire soit une véritable source de valeur ajoutée, au-delà de la seule question de la visibilité. L'expression d'« observatoire dur » est utilisée par les acteurs dans leurs discours sur ces choix alternatifs de structure de gouvernance pour désigner ce second schéma.

3.2. La création de Galileo ou l'activation de plusieurs mécanismes générateurs

Les choix finalement opérés quant aux structures de gouvernance de l'observatoire Galileo ont été le résultat de l'activation successive de différents mécanismes générateurs. Ils ont permis

aux acteurs de trouver un compromis entre les différents éléments de controverses par l'utilisation de stratégies, d'ordres de justification distincts et en s'appuyant sur des ressources diverses qu'ils ont mobilisées dans des relations de différentes natures les uns avec les autres. Dans l'élaboration des structures de gouvernance, plusieurs acteurs ont été particulièrement actifs, et en tout premier lieu les directeurs des deux observatoires devant fusionner qui ont été chargés par leurs tutelles de réaliser cette fusion. À côté des directeurs d'observatoires (DO), ont également été très présents les directeurs de laboratoires (DL) qui sont concernés au premier chef par les résultats des discussions puisque c'est de leurs moyens et de leur marge d'autonomie futurs dont il est question. Dans une certaine mesure, les personnels administratifs et techniques (ITA) chargés de réfléchir à l'organisation des fonctions support - dans le cadre de groupes de travail - ont pu orienter les décisions prises par les DO et les DL au travers des choix qu'ils ont faits dans la manière de leur exposer les différentes solutions organisationnelles envisageables, selon eux. Enfin les tutelles - directeur et directeurs adjoints scientifiques de l'INSU, présidents et vice-présidents des universités – qui ont *a priori* beaucoup de pouvoir (du fait qu'elles « tiennent » une bonne partie des ressources essentielles aux unités) l'ont exercé de manière très inégale. Ainsi l'INSU a formulé l'injonction initiale de fusion des deux observatoires existants, mais sans consigne plus précise sur le format de l'observatoire unique ; du côté des tutelles universitaires, l'une d'entre elles s'est fortement impliquée auprès du directeur de l'observatoire relevant de son périmètre pour essayer de faire aboutir un schéma de gouvernance, alors que les autres étaient bien moins investies.

Les deux schémas de gouvernance alternatifs décrits ci-dessus constituent les cadres cognitifs dans lesquels les différents acteurs ont déployé leurs stratégies. Assez logiquement les DL convergent pour défendre leurs prérogatives ; ainsi la citation suivante illustre bien cette vision partagée d'un observatoire dans lequel la politique scientifique s'élabore au sein des laboratoires : « L'UMR c'est l'unité de base, qui va rendre des comptes, qui reçoit des financements directs, c'est pas forcément une bonne chose que la politique scientifique soit faite par des strates au dessus. Il faut que ça soit des actions incitatives pour favoriser les collaborations, faire des économies d'échelle pour les services communs, ça c'est très très bien. Mais, la politique doit être faite par les unités. » (DL 1). Par contre les DL ne sont pas unanimes sur le rôle que doit jouer la structure fédérative en matière de gestion et d'affectation des ressources. En particulier, les directeurs des laboratoires richement dotés en

ressources (humaines, financières) rejettent l'idée d'une UMS « lourde », craignant de se voir enlever leurs précieux moyens qui seraient mutualisés au bénéfice d'unités faiblement dotées : « L'inquiétude porte sur ce qui est potentiellement mutualisable. Le directeur du laboratoire XX [en l'occurrence un laboratoire confortablement doté sur le plan des fonctions support] est dans une logique de défense de son territoire : mon labo, mes ressources ; il y a derrière cela des questions de pouvoir mais aussi des questions en lien avec un souci de bon fonctionnement de son labo » (ITA). Les DO et les tutelles sont eux favorables à une mutualisation conséquente permettant de rationaliser les moyens mis en œuvre : « La démarche Galileo est bien dans notre ligne directrice. On aidera en créant des services mutualisés » (directeur adjoint scientifique INSU). Ils entendent également encadrer l'autonomie des DL en matière de politique scientifique. Quant à la question de la gouvernance délibérative *versus* hiérarchique, le clivage est à la fois entre les DL et les tutelles et entre les tutelles elles-mêmes qui n'ont pas la même représentation de la manière dont le directeur de l'observatoire doit exercer son mandat. Sur ce dernier point, l'une des universités s'inscrit dans une vision « délibérative » de la prise de décision et soutient un « observatoire mou », alors que l'autre porte une vision « hiérarchique » du pilotage des universités et défend un « observatoire dur ».

Dans l'élaboration des structures de gouvernance, les acteurs ont développé différents types de relations signalant l'activation des mécanismes générateurs du conflit et de la coopération.

Se sont ainsi instaurés différents rapports de force :

- Entre les DO qui sont inscrits dans des cultures organisationnelles différentes. Chacun relaie ainsi la conception de son université de tutelle en matière de modes de décision et de pilotage, conceptions différentes, comme souligné précédemment. Les rapports de force entre eux expriment les rapports de force entre leurs universités de tutelle qui sont exacerbés dans un contexte de fusion en cours de négociation.
- Entre les DL et les DO qui défendent des conceptions éloignées en termes de gouvernance, notamment quant aux prérogatives respectives du directeur du futur observatoire et des DL.
- Entre les DL. Au-delà des oppositions sur la question de la mutualisation de certains moyens entre les DL bien dotés et ceux qui le sont moins, d'autres rapports de force se sont faits jour. Il en est ainsi de luttes de territoire entre des unités proches

thématiquement, certaines cherchant à imposer leur domination au sein d'un champ disciplinaire : « XX veut qu'on disparaisse (...). Il dit que le marin c'est eux. Il ne reconnaît pas cette légitimité à notre labo », DL 3.

Dans le même temps, différents acteurs (essentiellement des DL) ont noué des alliances pour défendre leurs positions, les plus fragiles jouant même la survie de leur structure : « on a la nécessité d'évoluer pour ne pas fermer. Pour que l'instrument ne meure pas, il faut le faire évoluer. », DL 2 ; « Il y a un projet dans lequel l'Institut X ferait un institut d'écologie. Dans cet institut il y aurait nos deux labos », DL 3.

Les différents protagonistes se sont appuyés sur plusieurs catégories de ressources dans ces rapports de force et ces alliances. Les DO (mais également dans une moindre mesure les DL) ont mobilisé des ressources de nature institutionnelle pour faire prévaloir leur point de vue. Ils ont cherché à s'appuyer sur leurs tutelles, du côté des universités et du CNRS, mais ces ressources ont été d'une efficacité très inégale. L'une des universités s'est révélée plus puissante, car plus légitime scientifiquement et mieux gouvernée, ainsi que plus investie que ses homologues dans le processus de fusion des universités et dans la création de l'observatoire : « XX a le soutien du Président de l'Université. Il tient son pouvoir de lui. », DL 3 ; « tout est lié à la suprématie de cette université », EC 3. Les instituts du CNRS ont également des degrés de légitimité très différents (« tout est dominé par les Sciences de l'Univers. La coupure Sciences de l'Univers/Sciences de la Vie se retrouve du haut en bas de la pyramide », DL 3). Les DL ont cherché à activer des ressources scientifiques, plusieurs d'entre eux invoquant leur légitimité scientifique pour faire imposer l'idée d'une subsidiarité de la politique scientifique (« on a une grosse coopération avec la NASA sur un instrument pour quantifier la formation d'étoiles et l'évolution des galaxies », EC 4 ; « on publie dans des revues comme Evolution, Global change, de bonnes revues marines, on monte à 14 en indice », DL 3). Ils ont également mobilisé des ressources techniques, insistant sur l'importance des moyens d'observation qu'ils détiennent pour justifier leur centralité dans le futur observatoire et le maintien de leur marge d'autonomie (« la mission du site est d'apporter à la communauté scientifique nationale des moyens d'observation de la nature », DL 2). Enfin, même pour des structures de recherche, l'enseignement, l'attractivité des filières et le nombre des étudiants inscrits dans les masters soutenus par les laboratoires représentent une ressource qui pèse dans les relations : « l'enseignement c'est clairement un enjeu (...). La

démographie des étudiants est très inégale suivant les disciplines. En physique et biochimie, ils ont fusionné car ils n'avaient pas assez de monde. En bio-écologie, il y a 65 étudiants en M1, ce qui est beaucoup ! », DL 3 ; « nous, on est dans la mention de physique (...), on est un morceau de la spécialité « astrophysique, énergie, rayonnement », on souffre d'un manque de visibilité alors que le master sur l'environnement a 400 étudiants avec 12 spécialités (...). Les filières d'excellence attirent : les grandes écoles sont nos concurrents directs. On voit la multiplication des classes préparatoires vider les universités », EC 1.

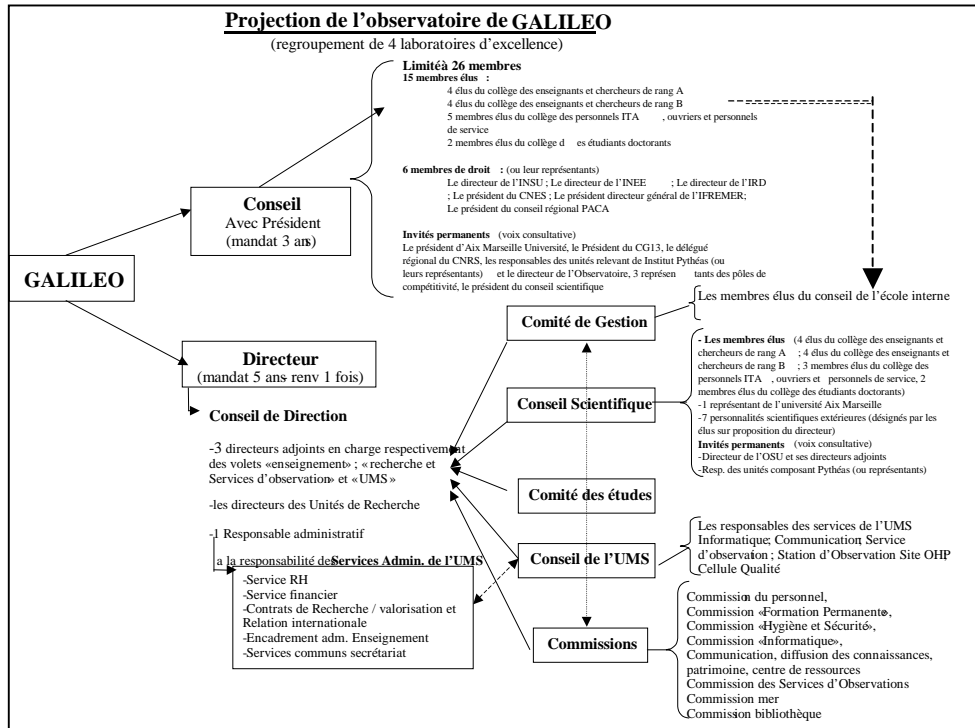
Dans le processus de constitution de Galileo, d'autres actants non humains, en l'occurrence l'implantation physique des unités, ont joué un rôle significatif dans la structuration des relations et l'activation des ressources. L'observatoire rassemble des entités très dispersées géographiquement, ce qui constitue un frein à la volonté de certains de mutualiser les ressources et radicalise encore davantage la position des opposants à l'idée d'une UMS « lourde ». La localisation positionne également différemment les unités suivant leur proximité ou au contraire leur éloignement des lieux de l'exercice du pouvoir universitaire. De plus, une partie des rapports de force se sont cristallisés autour de deux conflits très durs concernant : 1/ la pérennité d'une station marine très ancienne, farouchement défendue par une unité de recherche, mais dont la fermeture est souhaitée par l'université et un des observatoires ; 2/ le maintien d'un site d'observation implanté dans une zone rurale isolée. C'est autour de ces deux lieux et de la question de leur pérennité que se sont nouées les principales alliances au cours du processus.

C'est ainsi dans l'activation de ces relations et la mobilisation de ces ressources que se sont constitués les choix de gouvernance de l'observatoire Galileo.

3.3. Les choix finalement opérés en matière de gouvernance

La gouvernance de Galileo telle qu'elle a été imaginée par les porteurs du projet apparaît très complexe, car dotée de nombreuses entités pour assurer la vie de l'observatoire. Ainsi au conseil de l'observatoire, seul imposé par les textes de loi, s'ajoutent : un conseil de direction, un conseil scientifique, un conseil de l'UMS, un comité de gestion, un comité des études et huit commissions. Le schéma de gouvernance de l'observatoire Galileo (cf. schéma 1) conduit à penser qu'à l'issue des différentes réunions de travail et phases d'échanges et de négociations le choix d'une structure de gouvernance souple et légère a été écarté.

Schéma n°1. Structure de gouvernance de l'Observatoire Galileo



Concernant le premier élément de controverse quant à une UMS légère ou lourde, de nombreuses fonctions support sont directement rattachées au responsable administratif de l'UMS : le service RH, le service financier, les secrétariats, etc. mais aussi les activités liées aux contrats de recherche et à la valorisation ; ce qui n'est pas sans lien avec la deuxième dimension de la controverse quant à la localisation de l'élaboration de la politique scientifique. Certes, les DL sont toujours en capacité d'élaborer leur politique scientifique, mais celle-ci apparaît désormais encadrée par la présence d'un Conseil scientifique dont la mission est d'émettre « un avis sur les orientations scientifiques, sur les candidatures et demandes de postes CNAP »⁶. Il s'agit là d'une différence notable avec d'autres observatoires qui n'ont pas de conseil scientifique⁷. Enfin, par rapport au dernier élément de controverse, la présence des nombreux conseils, comités et commissions exprime le choix d'une gouvernance délibérative. Ainsi la création d'un conseil scientifique traduit la volonté de constituer un espace de négociation collective, au niveau de l'observatoire, en matière de programmation

⁶ Extrait du projet de demande de création de Galileo en tant que structure fédérative de recherche.

⁷ Nous avons analysé les structures de gouvernance de trois autres observatoires, ce qui nous a permis d'évaluer le caractère « lourd » ou « léger » de la gouvernance choisie pour Galileo.

scientifique. Le fait d'avoir créé un tel conseil et d'avoir instauré une élection pour choisir une partie de ses membres peut être interprété de différentes façons : 1/ comme la manifestation d'une volonté de construire un organe collégial marqué par un souci de transparence et de prise en compte des spécificités cognitives et techniques des différentes entités composant l'observatoire (une préoccupation démocratique pour évacuer le risque de dominance d'un champ disciplinaire sur les autres) ; 2/ comme une réaction par rapport au risque bien identifié par un grand nombre d'acteurs quant à une ingérence du directeur de l'observatoire dans la programmation scientifique des unités, au travers la création d'un lieu de contre-pouvoir ; 3/ les deux à la fois.

Ainsi, et de manière *a priori* un peu paradoxale, si le choix d'une structure de gouvernance légère a été écarté au bénéfice d'une structure plus « lourde », c'est notamment pour maintenir un mode de prise de décision de type délibératif et minimiser le poids du directeur de l'observatoire. La structure de gouvernance à laquelle aboutissent les acteurs, telle qu'inscrite dans les statuts déposés à l'AERES, représente une hybridation des deux modèles alternatifs initiaux : une UMS « lourde » mais de nombreuses instances délibératives, une politique scientifique initiée dans les laboratoires mais encadrée par un Conseil Scientifique au niveau de l'observatoire. La très grande complexité des mécanismes de gouvernance retenus est d'une certaine manière la résultante du manque de confiance existant entre les acteurs sur la scène locale, lesquels ont cherché à se protéger au travers d'un montage institutionnel particulièrement complexe. Malgré ce dernier, un flou important perdure dans l'articulation entre les différents niveaux décisionnels, et notamment entre les directeurs de laboratoires et le directeur de l'observatoire. Ce résultat démontre qu'il n'y a pas eu de domination claire d'un groupe sur un autre mais plutôt une forme de neutralisation des stratégies déployées et des ressources mobilisées par les partisans de chacun des schémas initiaux.

4. DISCUSSION CONCLUSIVE

Dans cet article nous nous sommes inscrits, à l'instar de Mutch, Delbridge et Ventresca (2006) ou Leca et Naccache (2006), dans la perspective du réalisme critique afin d'appréhender l'entrepreneuriat institutionnel sans tomber dans la dichotomie du tout acteur ou du tout institution. Plus spécifiquement, nous nous sommes concentrés sur la nature collective de cet entrepreneuriat. Ce parti-pris théorique nous a permis d'analyser le processus

de structuration d'une structure fédérative de recherche et de ses modes de gouvernance. Nous proposons ainsi une analyse différente du changement institutionnel à l'œuvre dans la recherche publique, tout en apportant une contribution relative au modèle conceptuel de l'entrepreneuriat institutionnel.

4.1. Implications pour les travaux sur le changement institutionnel dans la recherche publique

La littérature sur les institutions publiques a mis en évidence ces dernières années un mouvement de transformation des universités : décrites traditionnellement comme des arènes politiques, elles évoluent sur la période récente vers un fonctionnement plus hiérarchique (Brunsson et Sahlin-Andersson, 2000 ; Mignot-Gérard, 2003). La gouvernance des universités et de leurs structures de recherche s'opèrerait de moins en moins au travers d'instances délibératives (conseils, comités...) et serait de plus en plus le fait d'acteurs dont les décisions sont légitimées par leur position dans une structure hiérarchique et renforcées par des techniques de contrôle de type managérial (Reed, 2001, 2011). Reed (2011) suggère que ces organisations évoluant dans des environnements de plus en plus complexes et volatiles, qui les mettent en relation avec un grand nombre de parties prenantes, sont susceptibles de développer des modes de contrôle plus flexibles, diffus et hybrides.

Les observations réalisées dans le cas du processus d'élaboration du schéma de gouvernance de l'observatoire Galileo montrent que les processus de transformation d'institutions publiques comme les universités sont complexes et peuvent aller à rebours des grandes tendances décrites. En effet, le schéma de gouvernance choisi pour le nouvel observatoire se caractérise par une multiplication des instances délibératives, ce qui représente une contretendance par rapport aux évolutions soulignées par les recherches sur les transformations des régimes de gouvernance des structures universitaires. Comment l'expliquer ?

Cette persistance d'instances délibératives, y compris dans des structures universitaires nouvellement créées (comme dans le cas de la création de l'observatoire Galileo), met en évidence la capacité d'entrepreneuriat institutionnel développée par des acteurs qui, en activant certains types de ressources dans un objectif stratégique précis, réussissent, au moins partiellement, à échapper au pouvoir déterminant des institutions. Cela conduit à insister sur le rôle du contexte et du processus (au sens des jeux d'acteurs, Pettigrew, 1992) dans les

transformations des institutions de recherche. Dans le cas de Galileo, les acteurs en charge de ce projet ont subi une pression institutionnelle forte les enjoignant d'aboutir à la création d'un observatoire unique qui devait donc intégrer les deux observatoires préexistants et si possible un certain nombre d'autres unités de recherche. Par contre les acteurs au niveau local ont été laissés libres quant à la conduite du processus d'élaboration de ce projet d'observatoire unique (entre l'injonction initiale et le dépôt du dossier à l'AERES), mais aussi dans une grande mesure quant au résultat à obtenir (contours exacts de l'observatoire et surtout modes de gouvernance et d'organisation). Ce contexte particulier a permis et engendré le développement de stratégies de négociation, d'alliances ou d'oppositions qui ont conduit au résultat observé. Le processus de création de Galileo illustre parfaitement la nature du changement telle qu'elle est pensée dans une perspective institutionnaliste : l'élaboration de nouvelles formes institutionnelles est l'objet de relations de pouvoir et d'enjeux de légitimité entre les acteurs en présence. Le résultat du changement ne peut être connu à l'avance car il est étroitement dépendant du contexte et de la capacité des acteurs à mobiliser des ressources pertinentes dans ce contexte précis (Bidart, Longo et Mendez, 2012).

Ici la persistance d'instances délibératives est aussi liée à la nature de la structure qui se crée. Il ne faut pas oublier que l'observatoire Galileo est une structure fédérative au sein de l'université. Forme institutionnelle elle-même hybride, il n'est pas surprenant que son système de gouvernance résulte lui-même d'une tension entre délibération et hiérarchie.

4.2. Implications pour les travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel

Le modèle conceptuel de l'entrepreneuriat institutionnel développé dans cet article articule le réalisme critique et l'action collective. Voulant sortir du paradoxe de « l'acteur incarné », nous avons adopté - à la suite d'autres auteurs - un positionnement réaliste critique qui, en mettant l'accent sur le contexte, explique l'action d'un entrepreneur institutionnel comme la résultante de l'activation ou non de mécanismes générateurs. À ce jour, les quelques travaux qui, dans le champ de l'entrepreneuriat institutionnel, s'inscrivent dans cette perspective réaliste critique se centrent sur le rôle d'un acteur individuel (Leca et Naccache, 2006 ; Mutch, Delbridge et Ventresca, 2006). Afin d'appréhender la nature collective de l'entrepreneuriat institutionnel dans le cas du processus de création de Galileo, tout en tenant compte de l'ancrage institutionnel, culturel, historique et social des acteurs, il nous a semblé nécessaire d'articuler

action collective et réalisme critique. Pour affiner nos conjectures, nous avons passé en revue et synthétisé les travaux qui, dans le champ de l'entrepreneuriat institutionnel, placent l'action collective au cœur de leur analyse. Nous avons ainsi constaté que ces travaux étaient relativement dispersés et partiels puisqu'ils se concentraient sur quelques moteurs particuliers de l'action collective. Nous avons alors proposé un modèle conceptuel de l'entrepreneuriat institutionnel collectif qui articule les quatre mécanismes générateurs tour à tour identifiés dans notre cas puis confrontés à la littérature (conflit, coopération, confiance et contrôle), ainsi que les conditions d'activation de ces mécanismes. Ce modèle s'inscrit dans la tradition réaliste critique : les quatre mécanismes générateurs relèvent du domaine réel, ils sont toujours présents mais, comme le montre le cas Galileo, pas nécessairement tous activés au même moment. Leur activation exige certaines conditions comme le contrôle de ressources. Notre modèle complète et précise ainsi les travaux dans le champ de l'entrepreneuriat institutionnel qui s'intéressent aux stratégies d'intervention des entrepreneurs (Lawrence, 1999 ; Fligstein, 1997 ; Perkmann et Spicer, 2007).

Au-delà, notre apport réside dans l'analyse détaillée d'un cas, en l'occurrence la création de l'observatoire Galileo. Tandis que les analyses empiriques sont relativement rares dans le domaine, notre originalité se situe dans la prise en compte à la fois des quatre mécanismes générateurs et de la manière dont ces mécanismes ont joué dans une situation d'entrepreneuriat institutionnel collectif. Notre cas est à cet égard pertinent. Nous nous sommes en effet intéressés à des organisations hybrides (création d'une structure fédérative de recherche devant réunir deux structures fédératives préexistantes et des unités de recherche), plongées dans un environnement exerçant une pression institutionnelle forte mais pour un objectif à atteindre faiblement défini. Il y avait ainsi un paradoxe entre le fait que les acteurs subissent une forte pression (du type injonction) de la part de tutelles qui fixent comme objectif à atteindre la création d'un observatoire unique, là où avant il y en avait deux, et d'avoir dans le même temps une grande liberté quant à la manière d'arriver à cet objectif et quant aux caractéristiques (périmètre, modes de gouvernance, etc.) de cet observatoire unique à construire. Cette liberté a ouvert un univers des possibles dont se sont emparés les acteurs, ce qui nous a permis de mettre en évidence comment ces derniers ont activé différents mécanismes générateurs dans le cadre d'un tel processus devant aboutir à la création d'une nouvelle structure de recherche.

REFERENCES

- Ben Slimane, K. et B. Leca (2010), Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives, *Management et Avenir*, 7 : 37, 53-69.
- Benz, A. (2007), Governance in connected arenas. Political science analysis of coordination and control in complex rules systems, in D. Jansen (ed.) *New forms of governance in research organizations: disciplinary approaches, interfaces and integration*, Springer, 3-22.
- Bhaskar, R. (1978), *A Realist Theory of Science*, Brighton: Harvester-Wheatsheaf.
- Bhaskar, R. (1989), *The Possibility of Naturalism: A Philosophical Critique of the Contemporary Human Science*, 1st ed, Atlantic Highlands, NJ: Humanities Press.
- Bidart, C., Longo, M.-E. et A. Mendez (2012), Time and process: an operational framework for processual analysis, *European Sociological Review*, 28. First published online: June 7, 2012), doi: 10.1093/esr/jcs053.
- Brunsson, N. et K. Sahlin-Andersson (2000), Constructing Organizations: The example of public sector reform, *Organization Studies*, 21: 4, 721-746.
- Callon, M. (1991), Techno-economic networks and irreversibility, in J. Law (ed.) *A sociology of monsters: Essays on power, the technology and domination*, London: Routledge.
- Carroll, G. R. et M. T. Hannan (1989), Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations, *American Sociological Review*, 54, 524–548.
- Carontini, E. (1990), Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation, in L. Sfez & G. Coullée (eds.) *Technologies et symboliques de la communication*, Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- de La Ville, V.-I. (2000), La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?, *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3 : 3, 73-99.
- De Vaujany, F.-X. (2006), *Vers une approche réaliste critique de la vie du SI : de la transformation sociotechnique aux conversations internes*, Note de synthèse, Habilitation à Diriger les Recherches (HDR), Université Lyon 2.
- DiMaggio, P. J. (1988), Interest and Agency in Institutional Theory, in L. Zucker (ed.) *Research on Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Cambridge, MA: Ballinger, 3–22.

- DiMaggio, P. J. et W. W. Powell (1991), Introduction, in W. W. Powell & P. J. DiMaggio (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1–38.
- DiMaggio, P. J. et W. W. Powell (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in Organisational Fields, *Academy of Management Review*, 48 : 2, 147–160.
- Fiss, P. C. (2008), Institutions and Governance, in R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (eds.) *The Sage Handbook of Organisational Institutionalism*, London: Sage Publications.
- Fligstein, N. (1997), Social Skill and Institutional Theory, *American Behavioral Scientist*, 40 : 4, 397-405.
- Garud, R., Jain, S. et A. Kumaraswamy (2002), Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java, *Academy of Management Journal*, 45, 196–214.
- Hardy, C. et S. Maguire (2008), Institutional Entrepreneurship, in R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (eds.) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, London: Sage Publications, 198-217.
- Hargrave, T. J. et A. H. Van de Ven (2006), A collective action model of institutional innovation, *Academy of Management Review*, 31 : 4, 864-888.
- Kumar, N., Stern L. W. et J. C. Anderson (1993), Conducting interorganizational research using key informants, *Academy of Management Journal*, 36, 1633–1651.
- Lawrence, T. B. (1999), Institutional Strategy, *Journal of Management*, 25 : 2, 161-187.
- Lawrence, T. B. et R. Suddaby (2006), Institutions and Institutional Work, in S. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord & T. B. Lawrence (eds.) *Handbook of Organisation Studies*, London: Sage.
- Leca, B. et P. Naccache (2006), A Critical Realist Approach To Institutional Entrepreneurship, *Organization*, 13, 627-651.
- Maguire, S., Hardy, C. et T. B. Lawrence (2004), Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada, *Academy of Management Journal*, 75 : 5, 1–23.

- Meyer, J. R. et B. Rowan (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
- Mignot-Gérard, S. (2003), Le « leadership » et le « gouvernement » dans l'analyse des organisations universitaires : deux notions à déconstruire, *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2003/2 : 15, 147-177.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Mutch, A., Delbridge, R. et M. Ventresca (2006), Situating Organizational Action: The Relational Sociology of Organizations, *Organization*, 13 : 5, 607-625.
- Paradeise, C. (2012), Tools and Implementations for a New Governance of Universities: Understanding Variability Between and Within Countries, in P. Scott, A. Curaj, L. Vlasceanu, L. Wilson (eds.), *European Higher Education at the Crossroads: Between the Bologna Process and National Reforms*, vol. 1, Dordrecht, Springer, 573-598.
- Paradeise, C., Ferlie, E., Bleiklie, I. et E. Reale (eds.) (2009), *University governance: Western European comparative perspectives*, Dordrecht: Springer.
- Paradeise, C. et J.-C. Thoenig (2011), Réformes et ordres universitaires locaux, in G. Felouzis & S. Hanhart (dir.) *Gouverner l'éducation par les nombres ? Usages, débats et controverses*, Bruxelles : Éditions de Boeck, collection Raisons Éducatives, 33-52.
- Paradeise, C. et J.-C. Thoenig (2013), Academic Institutions in Search of Quality: Local Orders and Global Standards, *Organization Studies*, 34 : 2, 189-218.
- Perkmann, M. et A. Spicer (2007), Healing the scars of history: Projects, skills and field strategies in institutional entrepreneurship, *Organization Studies*, 28 : 7, 1101-1122.
- Pettigrew, A. (1992), The Character and Significance of Strategy Process Research, *Strategic Management Journal*, 13, 5-16.
- Porpora, D. V. (1989), Four Concepts of Social Structure, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 19, 195–211.
- Reed, M. I. (2001), Organization, Trust and Control: A Realist Analysis, *Organization Studies*, 22 : 2, 201–28.
- Reed, M. I. (2011), The Post Bureaucratic Organisation and the Control Revolution, in S. Clegg, M. Harris & H. Hopfl (eds.) *Managing Modernity – Beyond Bureaucracy?*, Oxford: Oxford University Press, 230–256.

- Richez-Battesti, N. et P. Gianfaldoni (2005), Gouvernance territoriale et réseaux : une illustration par l'accompagnement à la création d'entreprises en France, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76 : 4, 621-644.
- Shleifer, A. et R. W. Vishny (1997), A survey of corporate Governance, *The Journal of Finance*, 52 : 2, 737-783.
- Tsoukas, H. (1994), What is Management? An Outline of a Metatheory, *British Journal of Management*, 5, 289–301.
- Tsoukas, H. (1989), The Validity of Idiographic Research Explanations, *The Academy of Management Review*, 14 : 4, 551-561
- Westphal, J. D., Gulati, R., et S. M. Shortell (1997), Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption, *Administrative Science Quarterly*, 42, 366–394.
- Wijen, F. et S. M. Ansari (2007), Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship: insights from regime theory, *Organization Studies*, 28: 7, 1079-1100.