

L'illusion de la décentralisation : pouvoir, légitimité et découplage dans les plateformes blockchain

The illusion of decentralization: power, legitimacy, and decoupling in blockchain platforms

Issam Najat^{1*}

¹ *Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc*

*Corresponding author: issam.najati@gmail.com

Résumé

Cette recherche analyse les limites des promesses de décentralisation associées aux plateformes blockchain dans les chaînes d'approvisionnement. Alors que la décentralisation est souvent présentée comme une caractéristique intrinsèque favorisant transparence et gouvernance équitable, plusieurs plateformes majeures ont connu des difficultés malgré ces ambitions. En mobilisant le néo-institutionnalisme sociologique, l'étude conceptualise la décentralisation comme un mythe rationnel institutionnalisé servant à construire la légitimité organisationnelle, mais pouvant être découplé des pratiques réelles. L'analyse qualitative secondaire du cas TradeLens révèle des écarts entre le discours de décentralisation et la concentration effective du pouvoir décisionnel, des règles et du contrôle des données. Ces formes de découplage ont d'abord renforcé la légitimité et l'adhésion des partenaires avant de fragiliser la crédibilité du projet face aux asymétries de gouvernance perçues. L'article enrichit ainsi la littérature sur la gouvernance blockchain et les dynamiques institutionnelles des infrastructures numériques.

Mots-clés : Blockchain ; Décentralisation ; Mythe rationnel ; Découplage institutionnel ; Gouvernance de plateforme ; Tradelens

Abstract

This study examines the limits of decentralization promises associated with blockchain platforms in supply chains. While decentralization is often presented as an inherent feature promoting transparency and equitable governance, several major blockchain platforms have struggled despite these ambitions. Drawing on sociological neo-institutionalism, the study conceptualizes decentralization as an institutionalized rational myth used to build organizational legitimacy, yet potentially decoupled from actual governance practices. Using a qualitative secondary analysis of the TradeLens case, the findings reveal recurring gaps between decentralization discourse and the effective concentration of decision-making power, rule-setting, and data control. These forms of institutional decoupling initially strengthened the project's legitimacy and partner commitment, but later weakened its credibility as governance asymmetries became more visible to participants. The article contributes to



Copyright © 2025 The Author(s). Published by IRAFEM.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

blockchain governance literature by highlighting the institutional foundations of platform trajectories and extending neo-institutional theory to the study of digital infrastructures.

Keywords: Blockchain; Decentralization; Rational myth; Institutional decoupling; Platform governance; TradeLens

1. Introduction

La blockchain s'est imposée comme l'une des technologies emblématiques de la transformation numérique des chaînes d'approvisionnement. Elle est fréquemment associée à des promesses de transparence, de traçabilité et de désintermédiation, mais surtout à l'idée de décentralisation. Dans les discours académiques et professionnels, la décentralisation est souvent présentée comme une propriété quasi intrinsèque de la blockchain, supposée redistribuer le pouvoir entre acteurs, réduire les asymétries informationnelles et favoriser une coordination plus équitable au sein des écosystèmes inter-organisationnels. Cette vision a nourri un nombre croissant d'initiatives de plateformes blockchain collaboratives dans la logistique et le commerce international. Pourtant, plusieurs projets soutenus par des acteurs industriels majeurs ont connu des trajectoires de stagnation ou d'abandon. Ces évolutions contrastent avec les attentes initiales et interrogent les conditions réelles de viabilité de ces plateformes. La littérature existante explique principalement ces difficultés par des facteurs techno-économiques, tels que les coûts d'implémentation, les problèmes d'interopérabilité, l'absence d'effets de réseau suffisants ou l'incertitude réglementaire. D'autres travaux mobilisent des perspectives de gouvernance ou de relations entre parties prenantes pour analyser les tensions entre acteurs. Ces approches ont permis d'identifier des freins importants à l'adoption de la blockchain.

Cependant, elles partagent souvent une hypothèse implicite : que la décentralisation constitue avant tout une propriété technique ou organisationnelle dont les effets dépendraient principalement de la qualité du design du système. Cette focalisation laisse relativement peu de place à l'analyse de la décentralisation comme objet de discours, de légitimation et de construction symbolique. Or, l'observation des plateformes blockchain suggère que la décentralisation fonctionne aussi comme une catégorie normative fortement valorisée. Elle est mobilisée dans les récits de présentation des projets, dans les stratégies de communication et dans les discours de différenciation. Autrement dit, la décentralisation ne relève pas uniquement de l'architecture technique ; elle participe également à la construction de la crédibilité des plateformes. Ce constat met en lumière un angle mort dans la littérature : la manière dont les récits de décentralisation contribuent à construire la légitimité des plateformes blockchain, et comment l'écart entre ces récits et les pratiques de gouvernance peut influencer leurs trajectoires. En l'absence d'une telle analyse, les échecs sont principalement interprétés comme des défaillances techniques ou économiques, sans considérer pleinement leurs dimensions institutionnelles.

Pour répondre à ce manque, cet article mobilise le néo-institutionnalisme sociologique afin d'analyser la décentralisation comme un mythe rationnel institutionnalisé, c'est-à-dire comme

un script porteur de légitimité qui peut être découplé des pratiques effectives. Cette perspective permet d'examiner les plateformes blockchain non seulement comme des infrastructures techniques, mais comme des arrangements organisationnels insérés dans des environnements normatifs. Empiriquement, l'étude repose sur une analyse qualitative du cas TradeLens, plateforme blockchain développée par Maersk et IBM, souvent citée comme l'une des initiatives les plus ambitieuses dans la logistique maritime avant son arrêt. Ce cas constitue un terrain particulièrement révélateur pour analyser la tension entre promesses de décentralisation et configurations de gouvernance. L'article apporte trois contributions principales. Premièrement, il montre que les trajectoires des plateformes blockchain peuvent être comprises comme des dynamiques de légitimation et de délégitimation, et pas seulement comme des problèmes d'adoption technologique. Deuxièmement, il étend l'usage des concepts néo-institutionnels de mythe rationnel et de découplage à l'analyse des infrastructures numériques inter-organisationnelles. Troisièmement, il relie la littérature sur la blockchain à celle sur les champs institutionnels en mobilisant l'isomorphisme pour expliquer la diffusion du discours de décentralisation.

2. Cadre théorique : la décentralisation à travers le néo-institutionnalisme sociologique

2.1. Au-delà de la distribution technique : les limites d'une lecture techno-centrée

La littérature sur la blockchain associe fréquemment la décentralisation technique à une décentralisation organisationnelle et décisionnelle. Les registres distribués, les mécanismes de consensus multi-nœuds et les protocoles cryptographiques sont souvent présentés comme des dispositifs permettant de réduire les asymétries informationnelles, de limiter l'opportunisme et de redistribuer le pouvoir entre acteurs (Casino et al., 2019 ; Queiroz & Wamba, 2019 ; Saberi et al., 2019). Cette lecture technologique s'inscrit dans une vision selon laquelle l'architecture distribuée produirait quasi mécaniquement des formes de gouvernance distribuée. Cette hypothèse s'appuie implicitement sur une forme de déterminisme technologique, selon lequel les caractéristiques techniques d'un artefact induiraient directement des effets organisationnels et institutionnels (Leonardi, 2012). Dans cette perspective, la décentralisation serait une propriété immanente de la technologie blockchain plutôt qu'un résultat de choix organisationnels et politiques.

Or, un nombre croissant de travaux empiriques remettent en cause cette équivalence entre distribution technique et distribution du pouvoir. Plusieurs études montrent que des infrastructures techniquement distribuées peuvent coexister avec des formes marquées de centralisation organisationnelle (Atzori, 2017 ; Beck et al., 2018 ; Xu et al., 2019). Le contrôle des droits d'accès au réseau, la gouvernance des protocoles, la capacité à définir les standards techniques ou encore la maîtrise des interfaces d'intégration constituent des leviers par lesquels certains acteurs conservent un pouvoir structurant sur l'écosystème. Les recherches sur la gouvernance des blockchains soulignent également que les mécanismes de consensus eux-mêmes peuvent donner lieu à des formes de concentration du pouvoir, notamment lorsque les ressources computationnelles, l'expertise technique ou la capacité d'influence sur l'évolution du protocole sont inégalement réparties (De Filippi & Loveluck,

2016 ; Schmeiss et al., 2019). Ainsi, même dans des systèmes conçus pour être distribués, des hiérarchies informelles et des centres de décision émergent.

Ces constats invitent à dépasser une lecture strictement techno-centrée de la blockchain. Comme le soulignent De Filippi et Loveluck (2016), la gouvernance des systèmes distribués reste profondément ancrée dans des arrangements sociaux, politiques et institutionnels. La technologie ne supprime pas les rapports de pouvoir ; elle les reconfigure. Dans cette optique, la décentralisation ne peut être comprise uniquement comme une propriété technique, mais comme un phénomène socio-organisationnel inscrit dans des contextes institutionnels spécifiques. Cette observation ouvre un espace pour une analyse institutionnelle. Elle conduit à considérer la décentralisation non seulement comme une caractéristique technique, mais comme une catégorie socialement valorisée, porteuse d'une signification normative et symbolique. La décentralisation peut ainsi fonctionner comme un référentiel de légitimité, mobilisé pour aligner les organisations sur des attentes contemporaines en matière de transparence, d'ouverture et de gouvernance distribuée.

2.2. Le néo-institutionnalisme sociologique : décentralisation comme mythe rationnel

Le néo-institutionnalisme sociologique offre un cadre particulièrement pertinent pour analyser les tensions entre discours organisationnels et pratiques effectives. Contrairement aux approches strictement fonctionnalistes, cette perspective considère que les structures organisationnelles ne sont pas adoptées uniquement pour améliorer la performance ou l'efficacité, mais aussi pour répondre à des attentes institutionnelles et maintenir une légitimité sociale (Meyer & Rowan, 1977 ; Scott, 2014). Les organisations évoluent dans des environnements institutionnels structurés par des normes, des valeurs et des croyances partagées qui définissent ce qui est perçu comme approprié, moderne ou rationnel. Dans cette tradition, les formes organisationnelles ne sont pas seulement des solutions techniques à des problèmes d'efficacité, mais aussi des réponses à des pressions de conformité institutionnelle. Les organisations adoptent des structures légitimes afin d'être perçues comme crédibles par leur environnement, même lorsque ces structures ont une efficacité opérationnelle limitée (Boxenbaum & Jonsson, 2017).

Le concept de mythe rationnel occupe une place centrale dans cette approche. Les mythes rationnels désignent des croyances institutionnalisées sur ce qui constitue une forme organisationnelle appropriée et moderne (Meyer & Rowan, 1977). Ces mythes fonctionnent comme des scripts cognitifs largement diffusés qui orientent les décisions organisationnelles indépendamment de leur validation empirique. Ils fournissent des modèles prêts à l'emploi qui permettent aux organisations de signaler leur conformité aux attentes dominantes. Dans l'écosystème blockchain, la décentralisation tend à fonctionner comme un tel mythe rationnel institutionnalisé. Elle est associée à des idéaux de transparence, d'autonomie, de neutralité et de désintermédiation, fortement valorisés dans les discours sur la gouvernance numérique (De Filippi & Wright, 2018 ; Wright & De Filippi, 2015). Ces valeurs s'inscrivent dans un imaginaire plus large de démocratisation technologique et de remise en cause des autorités centralisées.

La notion de légitimité éclaire ce mécanisme. La légitimité renvoie à la perception généralisée qu'une organisation agit de manière appropriée au regard d'un système de normes et de valeurs socialement construites (Suchman, 1995). Elle constitue une ressource essentielle pour attirer des partenaires, des utilisateurs et des soutiens institutionnels. Dans des champs émergents comme la blockchain, où les incertitudes technologiques et économiques sont fortes, la légitimité symbolique joue un rôle particulièrement structurant (Hinings et al., 2018). Le concept de découplage permet d'analyser les situations où les structures formelles affichées sont dissociées des pratiques effectives (Meyer & Rowan, 1977 ; Bromley & Powell, 2012). Le découplage n'est pas nécessairement une anomalie organisationnelle ; il constitue souvent une réponse stratégique aux pressions institutionnelles contradictoires.

Il permet aux organisations de préserver leur légitimité externe tout en conservant une flexibilité interne. Dans le contexte des plateformes blockchain, ce concept offre une grille d'analyse particulièrement féconde. Il permet de comprendre comment un discours de décentralisation peut coexister avec des mécanismes de contrôle centralisés. Tant que l'écart entre discours et pratiques reste peu visible, le découplage peut soutenir la légitimité organisationnelle. En revanche, lorsque cet écart devient saillant pour les parties prenantes, la crédibilité du mythe peut s'éroder, transformant une ressource de légitimation en source de vulnérabilité.

2.3. Isomorphisme institutionnel et diffusion du discours de décentralisation

La théorie de l'isomorphisme institutionnel fournit un cadre analytique central pour comprendre pourquoi des organisations évoluant dans un même champ tendent à adopter des structures, des pratiques et des discours similaires (DiMaggio & Powell, 1983). Dans cette perspective, l'homogénéité organisationnelle ne résulte pas uniquement de la recherche d'efficacité, mais de pressions institutionnelles qui définissent ce qui est considéré comme approprié et légitime. Les champs émergents caractérisés par une forte incertitude technologique et réglementaire constituent des contextes particulièrement propices aux dynamiques isomorphiques (Greenwood et al., 2017). L'ambiguïté entourant les modèles d'affaires, les usages stabilisés et les cadres de gouvernance crée un besoin de repères cognitifs. Dans de telles situations, les organisations se tournent vers des modèles perçus comme légitimes afin de réduire l'incertitude et de sécuriser leur position dans le champ.

L'isomorphisme mimétique apparaît particulièrement structurant. Face à l'incertitude, les organisations imitent les discours et les modèles associés aux projets perçus comme innovants ou légitimes (DiMaggio & Powell, 1983). Revendiquer la décentralisation devient ainsi un signal de modernité et d'alignement avec l'idéologie dominante du champ. L'isomorphisme coercitif peut également intervenir lorsque des acteurs dominants ou des instances de normalisation promeuvent explicitement des principes de transparence et de gouvernance distribuée. L'isomorphisme normatif découle quant à lui de la professionnalisation du champ, à travers la diffusion de normes cognitives valorisant la décentralisation comme bonne pratique (Scott, 2014). Dans cette perspective, la diffusion du discours de décentralisation peut être comprise comme un processus de circulation de scripts institutionnels à l'échelle du champ. La récurrence de ce discours parmi les plateformes blockchain apparaît moins comme

le produit de choix indépendants que comme l'effet de pressions institutionnelles convergentes. La décentralisation devient un référentiel cognitif partagé, participant à la construction de la légitimité organisationnelle.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Design de recherche : une analyse secondaire qualitative guidée par le néo-institutionnalisme sociologique

Cette recherche vise à analyser l'écart entre le discours de décentralisation et les pratiques de gouvernance au sein d'une plateforme blockchain collaborative. Cet objectif implique une approche capable de saisir les dimensions symboliques, discursives et institutionnelles de l'action organisationnelle, dimensions qui échappent largement aux méthodes quantitatives ou aux approches strictement techno-économiques. L'étude adopte donc un design qualitatif interprétatif, cohérent avec la tradition du néo-institutionnalisme sociologique, qui privilégie l'analyse des significations, des scripts institutionnels et des processus de légitimation (Scott, 2014). Le design repose sur une analyse secondaire qualitative de données. L'analyse secondaire ne consiste pas en une simple réutilisation de données existantes, mais en une réinterprétation systématique de matériaux empiriques à la lumière de nouvelles questions de recherche et de nouveaux cadres théoriques (Heaton, 2004). Elle est reconnue comme une stratégie méthodologique légitime lorsque l'objectif est de produire un déplacement analytique plutôt qu'une description empirique inédite (Irwin, 2013).

Dans cette étude, des données initialement mobilisées dans des travaux antérieurs portant sur la gouvernance de plateformes blockchain sont réexaminées à travers le prisme du néo-institutionnalisme sociologique. Alors que les analyses précédentes étaient centrées sur les relations entre parties prenantes et la création de valeur, la présente recherche adopte une focale différente en s'intéressant aux mécanismes de légitimation, aux mythes rationnels et aux phénomènes de découplage. Cette démarche s'inscrit dans une logique abductive, caractérisée par un va-et-vient entre concepts théoriques et matériaux empiriques (Timmermans & Tavory, 2012). L'abduction est particulièrement adaptée aux recherches institutionnelles, où l'objectif est de mettre au jour des mécanismes sociaux sous-jacents plutôt que de tester des relations causales prédéfinies.

Les concepts de mythe rationnel, de légitimité, de découplage et d'isomorphisme ont servi de sensibilizing concepts orientant l'analyse (Blumer, 1954). Empiriquement, la recherche repose sur une étude de cas unique, celle de la plateforme TradeLens. Le recours à un cas unique est cohérent avec une stratégie de cas révélateur, pertinente lorsqu'un cas permet d'éclairer des mécanismes théoriques difficiles à observer autrement (Yin, 2018). TradeLens constitue un cas particulièrement approprié en raison de sa forte visibilité, de l'implication d'acteurs industriels majeurs et de sa trajectoire complète, de son lancement à sa fermeture. L'objectif poursuivi relève de la généralisation analytique plutôt que statistique (Yin, 2018).

3.2. Sources de données et triangulation

L'analyse repose sur une stratégie de triangulation de données visant à renforcer la robustesse interprétative et à réduire les biais liés à une source unique (Denzin, 1978 ; Flick, 2018). La

triangulation est particulièrement recommandée dans les études institutionnelles, où l'analyse porte sur des discours, des significations et des processus de légitimation qui ne peuvent être saisis par une seule catégorie de données. Trois types de sources complémentaires ont été mobilisés. La première source est constituée de données d'entretiens secondaires issues de travaux antérieurs portant sur la plateforme TradeLens. Ces entretiens avaient été réalisés auprès d'experts du secteur logistique, de représentants d'organisations impliquées dans l'écosystème et d'acteurs familiers des dynamiques de la plateforme. Dans la présente recherche, ces matériaux ont fait l'objet d'une relecture systématique orientée par les concepts institutionnels, centrée sur les références à la décentralisation, les perceptions de neutralité ou de contrôle, les indices de légitimation du projet et les signaux de décalage entre discours et pratiques.

La deuxième catégorie de données comprend des documents institutionnels produits par les organisations impliquées dans TradeLens, incluant communiqués de presse, documents de présentation, rapports publics et contenus de communication stratégique. Dans une perspective néo-institutionnelle, ces documents constituent des artefacts discursifs centraux, car ils participent à la mise en scène de la légitimité organisationnelle (Phillips et al., 2004). Ils ont été analysés comme des supports de production de scripts institutionnels, en particulier autour des thèmes de décentralisation, de transparence et de neutralité. La troisième source regroupe des analyses sectorielles, rapports d'experts et articles de presse économique documentant la trajectoire de TradeLens. Ces sources externes offrent un regard complémentaire sur les controverses, les réticences d'acteurs et les difficultés d'adoption. Leur usage s'inscrit dans une logique de contextualisation empirique, fréquemment mobilisée dans les études de cas organisationnelles (Yin, 2018).

3.3. Stratégie d'analyse

L'analyse a été conduite selon une logique abductive, caractérisée par un va-et-vient itératif entre matériaux empiriques et concepts théoriques (Timmermans & Tavory, 2012). L'abduction ne vise pas la simple application d'un cadre théorique préexistant, mais la mise en dialogue entre théorie et données afin de faire émerger des interprétations conceptuellement informées. Cette démarche est particulièrement adaptée aux recherches néo-institutionnelles, qui s'intéressent aux processus de construction de sens, de légitimation et de diffusion de scripts institutionnels. L'analyse a suivi une procédure systématique en plusieurs étapes inspirée des recommandations en analyse qualitative (Gioia et al., 2013 ; Miles et al., 2014). Dans un premier temps, une lecture approfondie de l'ensemble des matériaux a été réalisée afin de recontextualiser les données secondaires et d'identifier les segments pertinents au regard de la question de recherche. Dans un second temps, un codage thématique a été conduit en mobilisant des sensibilizing concepts issus du néo-institutionnalisme sociologique (Blumer, 1954).

Le codage s'est structuré autour de trois dimensions analytiques principales : les usages discursifs de la décentralisation comme ressource de légitimation ; les indices de concentration du pouvoir et de centralisation décisionnelle ; et les manifestations de décalage entre structures formelles affichées et pratiques observées. Ces catégories ont été

progressivement affinées par comparaison constante entre sources et situations (Miles et al., 2014). Enfin, un effort de réflexivité analytique a été maintenu tout au long du processus. L'équipe de recherche a procédé à des retours réguliers aux données originales afin de vérifier la cohérence des interprétations et de limiter les risques de sur-interprétation, enjeu central dans l'analyse qualitative secondaire (Heaton, 2004).

4. Résultats

L'analyse du cas TradeLens met en évidence des écarts récurrents entre le discours de décentralisation porté par la plateforme et les modalités concrètes de sa gouvernance. Ces écarts apparaissent de manière transversale dans les différentes sources de données, qu'il s'agisse des communications officielles, des entretiens ou des analyses externes. Ils concernent notamment la répartition du pouvoir décisionnel, le contrôle des standards techniques et la gestion des données. Plutôt que de se limiter à des divergences isolées, ces observations révèlent des tensions persistantes entre les principes de gouvernance affichés et les pratiques organisationnelles observées tout au long de la trajectoire de la plateforme. L'analyse montre ainsi que la décentralisation constitue un registre discursif central dans la présentation du projet, tandis que les mécanismes effectifs de pilotage demeurent concentrés autour d'un nombre restreint d'acteurs. Dans une lecture néo-institutionnelle, ces configurations peuvent être interprétées comme des situations de découplage entre structures formelles affichées et fonctionnement organisationnel. Trois dynamiques empiriques principales émergent de l'analyse.

4.1. Le contrôle de la définition des règles : une centralisation sous couvert de gouvernance partagée

Les communications officielles de la plateforme présentaient TradeLens comme un espace de gouvernance collaborative, reposant sur la participation des différents membres de l'écosystème. Les documents institutionnels insistaient sur l'idée d'une définition collective des standards et sur la neutralité de l'infrastructure, décrite comme un bien commun au service de l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique. Cette rhétorique soulignait la co-construction des règles et la recherche de consensus entre participants. Cependant, l'examen croisé des entretiens et des sources secondaires indique que les décisions relatives aux standards techniques, aux modalités d'accès au réseau et aux évolutions du système étaient majoritairement initiées et arbitrées par les organisations fondatrices. Plusieurs acteurs décrivent un processus où les orientations majeures étaient proposées par le noyau central du projet, les autres participants intervenant davantage en réaction qu'en co-décision.

Cette configuration se traduisait par une capacité inégale d'influence sur la trajectoire de la plateforme. Si des mécanismes de consultation existaient formellement, leur portée décisionnelle apparaissait limitée dans la pratique. Certains participants évoquent une gouvernance perçue comme ouverte dans ses principes, mais plus restreinte dans ses effets concrets sur la définition des règles du système. Dans une lecture néo-institutionnelle, cette configuration peut être interprétée comme une mise en scène organisationnelle de la participation, où la référence à une gouvernance partagée contribue à aligner la plateforme sur

les attentes du champ, tandis que le contrôle opérationnel demeure concentré. La gouvernance collaborative fonctionne moins comme un mécanisme de redistribution du pouvoir que comme un registre de légitimation permettant de positionner la plateforme comme infrastructure neutre.

4.2. Asymétries de participation et de valeur : l'adhésion formelle comme conformisme institutionnel

Au cours du développement de la plateforme, de nombreux acteurs du secteur logistique ont progressivement rejoint l'initiative. Les communications de la plateforme mettaient en avant cette dynamique d'adhésion comme indicateur de confiance collective et de pertinence du projet. L'élargissement du réseau était présenté comme un signe de crédibilité et de validation par le marché. Les entretiens et analyses sectorielles suggèrent cependant que les motivations d'adhésion étaient hétérogènes. Plusieurs acteurs décrivent une décision influencée par l'incertitude entourant l'évolution de la blockchain dans la logistique et par la crainte de rester à l'écart d'une innovation susceptible de devenir structurante pour le secteur. Dans ce contexte, rejoindre la plateforme apparaissait pour certains comme une stratégie de veille ou de positionnement plutôt que comme un engagement fondé sur une conviction forte quant au modèle de gouvernance.

Par ailleurs, l'adhésion formelle à la plateforme ne se traduisait pas systématiquement par une capacité d'influence équivalente sur ses orientations. Les matériaux empiriques indiquent que les acteurs centraux disposaient d'une visibilité accrue sur les flux informationnels et sur l'évolution du projet. À l'inverse, plusieurs participants périphériques évoquent des coûts d'intégration techniques et organisationnels significatifs, ainsi qu'une difficulté à percevoir des bénéfices proportionnels à ces investissements. Dans une perspective institutionnelle, ces configurations peuvent être interprétées comme révélatrices d'asymétries de participation au sein de l'écosystème. Lorsque les expériences vécues s'écartent du récit de collaboration équitable, la crédibilité de ce récit tend à se fragiliser. La référence à la décentralisation ne suffit alors plus à compenser la perception d'une distribution inégale de l'influence et des bénéfices.

4.3. Opacité informationnelle et limites de la transparence promise

Dans les discours de présentation de la plateforme, la transparence occupait une place centrale. Les communications institutionnelles associaient explicitement la blockchain à la traçabilité des flux, à l'intégrité des données et à une visibilité partagée entre acteurs. La transparence était présentée comme l'un des principaux apports différenciateurs de la solution. L'examen des matériaux empiriques nuance toutefois cette représentation. Si certaines données transactionnelles étaient effectivement inscrites sur des registres distribués accessibles aux participants autorisés, l'accès à d'autres catégories d'informations demeurait plus restreint. Les données agrégées, les outils analytiques avancés et certains traitements de données restaient principalement opérés en dehors de la chaîne et sous le contrôle des organisations centrales.

Plusieurs sources indiquent que la valeur informationnelle de la plateforme ne résidait pas uniquement dans les données enregistrées sur la blockchain, mais aussi dans leur traitement,

leur agrégation et leur interprétation. Ces activités, réalisées via des solutions off-chain et des interfaces spécifiques, concentraient une partie du pouvoir informationnel. Ainsi, tous les participants ne bénéficiaient pas du même niveau de visibilité ou de capacité d'exploitation des données disponibles. L'écart observé entre la transparence mise en avant dans les discours et les modalités différenciées d'accès à l'information peut être interprété comme un décalage entre promesse et pratique. Lorsque la transparence apparaît partielle ou sélective, la crédibilité du récit associé tend à être questionnée. Dans cette configuration, la transparence ne fonctionne plus seulement comme un attribut technique, mais comme un registre discursif dont la portée dépend de l'expérience effective des acteurs.

4.4. Synthèse : un découplage structurel

Pris ensemble, les résultats présentés mettent en évidence des écarts récurrents entre les principes de décentralisation mis en avant par la plateforme et les modalités effectives de gouvernance, de participation et d'accès à l'information. Ces écarts ne se limitent pas à des situations isolées, mais apparaissent dans plusieurs dimensions du fonctionnement de la plateforme. Les matériaux empiriques montrent que la décentralisation occupait une place centrale dans les récits de présentation du projet, tandis que certains mécanismes clés de décision, de définition des standards et de gestion des données demeuraient concentrés autour d'un nombre restreint d'acteurs. Cette configuration révèle une coexistence entre un registre discursif valorisant la distribution du pouvoir et des pratiques organisationnelles marquées par des asymétries d'influence. Le tableau ci-dessous synthétise les principales configurations de découplage identifiées lors de l'analyse.

Tableau 1. Configurations de découplage identifiées dans le cas TradeLens

Dimension	Discours affiché	Pratique observée
Définition des règles	Gouvernance collaborative et co-construction des standards	Décisions majoritairement arbitrées par les acteurs fondateurs
Participation des membres	Adhésion ouverte, influence équitable entre partenaires	Asymétries d'influence et de bénéfices entre acteurs centraux et périphériques
Accès à l'information	Transparence totale des flux et visibilité partagée des données	Traitement et agrégation off-chain concentrés, accès différencié aux données analytiques

Note. Sources : entretiens secondaires, documents institutionnels et analyses sectorielles (TradeLens, 2018-2022).

5. Discussion

Les résultats invitent à déplacer l'analyse des plateformes blockchain d'une lecture centrée sur la performance technologique vers une lecture institutionnelle attentive aux mécanismes de légitimation, aux scripts normatifs et aux dynamiques de découplage. Alors que la littérature sur la blockchain met souvent l'accent sur l'architecture distribuée et les effets attendus en matière de désintermédiation, le cas étudié suggère que ces propriétés techniques ne se traduisent pas automatiquement en formes de gouvernance distribuée. Dans une perspective néo-institutionnaliste, la tension observée entre discours de décentralisation et pratiques centralisées ne relève pas d'une anomalie, mais d'un phénomène organisationnel récurrent dans les champs émergents. Les organisations opérant dans des environnements incertains s'alignent fréquemment sur des mythes rationnels largement valorisés afin de construire leur légitimité. La décentralisation, dans l'écosystème blockchain, apparaît comme l'un de ces mythes, porteur de valeurs normativement attractives telles que la transparence, la neutralité et la distribution du pouvoir.

La contribution du cas analysé réside toutefois dans la mise en évidence des conditions de fragilisation de ces mythes. Les résultats suggèrent que la capacité d'un script institutionnel à soutenir durablement une organisation dépend d'une cohérence minimale entre récits et expériences vécues. Lorsque l'écart entre principes affichés et pratiques observées devient saillant pour les participants, le découplage, initialement protecteur de la légitimité, peut se transformer en facteur de vulnérabilité. Cette observation prolonge les travaux sur le découplage en montrant que, dans les écosystèmes numériques inter-organisationnels, la visibilité accrue des interactions et la dépendance mutuelle entre acteurs rendent les incohérences plus rapidement détectables. Le découplage n'est alors pas seulement un mécanisme de protection organisationnelle, mais un processus dynamique dont les effets évoluent au fil du temps. La mobilisation de l'isomorphisme institutionnel permet d'élargir l'analyse au niveau du champ. La diffusion du discours de décentralisation parmi les plateformes blockchain peut être interprétée comme le produit de dynamiques de conformité institutionnelle plutôt que comme le résultat d'évaluations techniques indépendantes. Dans un contexte d'incertitude, revendiquer la décentralisation fonctionne comme un signal de modernité et de pertinence.

Toutefois, le cas étudié suggère que l'isomorphisme discursif ne garantit pas la viabilité organisationnelle lorsque les arrangements de gouvernance ne traduisent pas ces principes. Ces éléments contribuent à la littérature sur la gouvernance des plateformes numériques en nuanciant l'idée selon laquelle la technologie blockchain porterait intrinsèquement des formes de gouvernance distribuée. La légitimité ne découle pas mécaniquement de l'adoption d'une technologie distribuée ; elle dépend de la manière dont les principes associés à cette technologie sont institutionnellement traduits en pratiques organisationnelles. Plus largement, cette recherche invite à dépasser les formes de déterminisme technologique encore présentes dans les analyses des innovations numériques. Les technologies ne prescrivent pas des formes de gouvernance ; elles sont interprétées, appropriées et mises en récit dans des contextes

institutionnels spécifiques. Les trajectoires des plateformes blockchain apparaissent ainsi comme le produit d'interactions entre architectures techniques et dynamiques institutionnelles.

6. Conclusion et implications

Cette recherche visait à examiner l'écart entre les promesses de décentralisation associées à la blockchain et les pratiques de gouvernance observées dans une plateforme collaborative de chaîne d'approvisionnement. En mobilisant le néo-institutionnalisme sociologique, l'étude montre que la décentralisation ne peut être appréhendée uniquement comme une propriété technique, mais qu'elle fonctionne également comme un script institutionnel porteur de légitimité. En ce sens, la décentralisation apparaît moins comme un attribut organisationnel que comme une catégorie normative mobilisée pour aligner les projets sur les attentes du champ. L'analyse du cas TradeLens met en évidence des configurations de découplage entre discours et pratiques. Les principes de gouvernance distribuée étaient fortement mis en avant dans les récits de présentation, tandis que certains mécanismes clés de décision et de contrôle demeuraient concentrés. Ces écarts reflètent les tensions auxquelles sont confrontées les organisations opérant dans des champs émergents où les attentes institutionnelles sont élevées et parfois contradictoires.

Cette recherche apporte plusieurs contributions à la littérature. Premièrement, elle contribue aux travaux sur la gouvernance des plateformes blockchain en déplaçant l'explication de l'échec organisationnel d'une lecture principalement techno-économique vers une lecture institutionnelle. Elle montre que les trajectoires de ces plateformes peuvent être interprétées comme des dynamiques de légitimation et de délégitimation, dans lesquelles la cohérence perçue entre discours et pratiques joue un rôle central. Deuxièmement, l'étude étend l'application des concepts de mythe rationnel et de découplage au domaine des infrastructures numériques inter-organisationnelles. Les résultats suggèrent que les écosystèmes numériques, en raison de leur forte visibilité et de l'interdépendance des acteurs, constituent des contextes où les dynamiques de découplage peuvent être plus rapidement mises à l'épreuve. Troisièmement, l'intégration de l'isomorphisme institutionnel permet de montrer que la diffusion du discours de décentralisation relève de dynamiques de champ. Cette perspective déplace l'analyse d'une logique de choix stratégiques individuels vers une compréhension des plateformes comme insérées dans des environnements normatifs qui structurent leurs récits et leurs modèles de gouvernance.

Sur le plan managérial, les résultats suggèrent que la crédibilité d'une plateforme collaborative ne repose pas uniquement sur la robustesse de son infrastructure technique, mais sur la cohérence perçue de sa gouvernance. Les organisations porteuses de plateformes blockchain gagnent à considérer la gouvernance comme un enjeu de légitimité autant que de coordination. Premièrement, la définition explicite des règles de gouvernance, des droits décisionnels et des modalités d'accès aux données apparaît déterminante. Une ambiguïté prolongée sur ces éléments peut fragiliser la confiance des partenaires. Deuxièmement, les résultats soulignent l'importance de la symétrie perçue dans l'accès à l'information et dans la création de valeur. Même lorsque des asymétries sont inévitables, leur justification et leur transparence jouent un rôle clé dans le maintien de la légitimité. Troisièmement, les porteurs de projets blockchain

doivent être attentifs aux promesses formulées dans leurs discours, car des engagements normatifs forts créent des attentes élevées pouvant se transformer en sources de fragilisation.

Cette recherche présente plusieurs limites. Elle repose sur une étude de cas unique et sur une analyse secondaire de données, ce qui implique une dépendance aux matériaux existants et à leurs conditions de production. Bien que l'objectif soit la généralisation analytique, les résultats ne visent pas une généralisation statistique. Une autre limite tient à la nature rétrospective de l'analyse, qui peut atténuer la visibilité de certaines controverses ou incertitudes présentes au moment des décisions. Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Des études comparatives multi-cas permettraient d'examiner si des plateformes ayant réussi présentent des configurations différentes de découplage. Des recherches longitudinales en temps réel pourraient analyser la construction et l'érosion de la légitimité au fur et à mesure du développement des plateformes. Enfin, un dialogue avec la littérature sur la gouvernance des plateformes numériques et l'économie politique du numérique permettrait d'enrichir l'analyse institutionnelle. En définitive, cette étude suggère que la décentralisation, en tant que script institutionnel, ne produit d'effets durables que lorsqu'elle s'incarne dans des arrangements organisationnels crédibles. À défaut, elle demeure une ressource symbolique instable. Cette observation invite à dépasser une vision techno-centrée de la blockchain pour analyser plus finement les conditions institutionnelles de la collaboration numérique.

Références

- Atzori, M. (2017). Blockchain technology and decentralized governance: Is the state still necessary? *Journal of Governance and Regulation*, 6(1), 45-62. https://doi.org/10.22495/jgr_v6_i1_p5
- Beck, R., Müller-Bloch, C., & King, J. L. (2018). Governance in the blockchain economy: A framework and research agenda. *Journal of the Association for Information Systems*, 19(10), 1020-1034. <https://doi.org/10.17705/1jais.00518>
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19(1), 3-10. <https://doi.org/10.2307/2088165>
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (2nd ed., pp. 79-104). SAGE Publications
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462>
- Casino, F., Dasaklis, T. K., & Patsakis, C. (2019). A systematic literature review of blockchain-based applications: Current status, classification and open issues. *Telematics and Informatics*, 36, 55-81. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.11.006>

- De Filippi, P., & Loveluck, B. (2016). The invisible politics of Bitcoin: Governance crisis of a decentralised infrastructure. *Internet Policy Review*, 5(3), 1-28. <https://doi.org/10.14763/2016.3.427>
- De Filippi, P., & Wright, A. (2018). *Blockchain and the law: The rule of code*. Harvard University Press
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (Eds.). (2017). *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (2nd ed.). SAGE Publications
- Heaton, J. (2004). *Reworking qualitative data*. SAGE Publications
- Hinings, C. R., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>
- Irwin, S. (2013). Qualitative secondary data analysis: Ethics, epistemology and context. *Progress in Development Studies*, 13(4), 295-306. <https://doi.org/10.1177/1464993413490479>
- Leonardi, P. M. (2012). Materiality, sociomateriality, and socio-technical systems: What do these terms mean? How are they different? Do we need them? In P. M. Leonardi, B. A. Nardi, & J. Kallinikos (Eds.), *Materiality and organizing* (pp. 25-48). Oxford University Press
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications

- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635-652. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.14497617>
- Queiroz, M. M., & Wamba, S. F. (2019). Blockchain adoption challenges in supply chain: An empirical investigation of the main drivers in India and the USA. *International Journal of Information Management*, 46, 70-82. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.11.021>
- Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. (2019). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2117-2135. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1533261>
- Schmeiss, J., Hoelzle, K., & Tech, R. P. G. (2019). Designing governance mechanisms in platform ecosystems: Addressing the paradox of openness through blockchain technology. *California Management Review*, 62(1), 121-143. <https://doi.org/10.1177/0008125619883618>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE Publications
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167-186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Wright, A., & De Filippi, P. (2015). Decentralized blockchain technology and the rise of lex cryptographia. *SSRN Working Paper*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2580664>
- Xu, X., Weber, I., & Staples, M. (2019). *Architecture for blockchain applications*. Springer
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications