



Les conditions organisationnelles du travail institutionnel : Etude du CJD, mouvement patronal militant qui cherche à promouvoir des pratiques innovantes

GROBON BATAILLE, Julie-Céline

Laboratoire COACTIS, Université Lumière Lyon 2

j.grobon@univ-lyon2.fr

Résumé :

Dans cet article nous cherchons à analyser comment un mouvement patronal au fonctionnement adhocratique militant, ici le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), institutionnalise des pratiques expérimentées par ses adhérents. Dans le cadre d'une recherche-action nous étudions 7 tentatives du mouvement entre 2016 jusqu'en 2021. A travers la grille de lecture du travail de création institutionnelle, nous identifions les facteurs organisationnels qui interviennent dans le processus d'institutionnalisation des pratiques. Ce processus est en trois phases : identification des pratiques par la recommandation entre pairs, sélection et évaluation par des critères et diffusion au reste du réseau et aux parties prenantes. Nous constatons que la diffusion est perturbée par des facteurs organisationnels et qu'une tension entre en jeu entre la façon dont est structurée l'organisation et sa volonté de devenir un mouvement militant influent.

Mots-clés : bonnes pratiques, conditions organisationnelles, mouvement patronal, travail institutionnel, institutionnalisation.



Les conditions organisationnelles du travail institutionnel : Etude du CJD, mouvement patronal militant qui cherche à promouvoir des pratiques innovantes

1. INTRODUCTION

Face aux grands défis mondiaux auxquels l'Humanité est confrontée (Covid19, dérèglement climatique, pauvreté...), des acteurs se mobilisent pour tenter de construire un monde plus humain et responsable. Nous pourrions citer la Convention Citoyenne pour le Climat pour réduire les gaz à effet de serre¹, celui du Commerce Equitable pour rémunérer plus justement les producteurs (Gendron et al., 2009) ou encore les AMAP² pour favoriser la production alimentaire locale (Lanciano & Saleilles, 2011). Face à ces enjeux, il existe aussi des PME et TPE traditionnelles qui peuvent être amenées à innover socialement (Marmorat & Nivet, 2019) mais qui, par manque de ressources, n'ont pas toujours les moyens de le faire-savoir ou de le formaliser. C'est pour cela que certaines entreprises appartiennent à des réseaux qui favorisent le processus d'innovation via l'échange et le partage d'expérience (Persais, 2013). Ces réseaux peuvent avoir un rôle en tant que support de diffusion de l'innovation (Peredo & Chrisman, 2006). Cependant capitaliser sur les pratiques les plus innovantes expérimentées par les acteurs pour en faire bénéficier le réseau, puis la société dans son entier, n'est pas chose évidente. Comprendre comment s'institutionnalisent des pratiques issues du terrain au niveau d'une organisation pourrait bénéficier à toute entreprise qui souhaite profiter des meilleures idées de ses salariés par exemple. Ce processus peut être interprété dans le champ de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) et en particulier du travail institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006). Ce dernier est devenu un des cadres d'analyse de référence pour comprendre comment les organisations et les acteurs influencent leur environnement (Battilana et al., 2009; Ben Slimane, 2019). Il permet d'appréhender la capacité qu'ont les acteurs de créer, maintenir ou déstabiliser les institutions entendues au sens de

¹ Pour plus de détails : <https://www.conventioncitoyennepourleclimat.fr>

² Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne



normes ou de constructions sociales. (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215). Si les différentes études menées sur le travail institutionnel permettent d'appréhender « *comment, pourquoi et quand les acteurs travaillent à façonner des ensembles d'institutions, les facteurs qui affectent leur capacité à le faire et l'expérience de ces efforts pour les personnes impliquées* » (Hampel et al., 2017, p. 2), très peu d'articles abordent le rôle de la structure ou de l'organisation en tant que telle et de son importance dans le travail institutionnel. En particulier, la façon dont sont institutionnalisées des pratiques managériales ou organisationnelles expérimentées par des acteurs au niveau d'une organisation adhocratique. Dans cet article nous nous interrogeons sur le rôle que peut jouer la structure organisationnelle dans le travail de création institutionnelle. Un rôle finalement peu abordé dans la littérature alors que celle-ci s'est beaucoup penchée sur les compétences et les ressources nécessaires au travail institutionnel (Slimane & Leca, 2014) et sur les facteurs le facilitant (Hampel et al., 2017) que sont notamment le discours, les émotions, les relations sociales et connaissances. La façon dont est structurée l'organisation influence-t-elle sa capacité à institutionnaliser des pratiques ? Pour répondre à cette question, nous prenons un cas aux conditions organisationnelles atypiques : le CJD, réseau de chefs d'entreprise au fonctionnement adhocratique militant (Mintzberg, 1982). Depuis plusieurs années le CJD cherche à identifier des bonnes pratiques innovantes expérimentées par ses adhérents dans leurs entreprises afin de les partager en interne et de les faire valoir en externe auprès de ses parties prenantes. Le CJD défend une vision de l'entreprise plus humaine et souhaite le démontrer en donnant des exemples concrets qui ont prouvé leur efficacité dans les entreprises. Malgré un foisonnement d'idées, c'est cependant avec certaines difficultés que le réseau mène ce travail de création institutionnelle. Grâce à des données collectées en recherche action, nous avons analysé 7 tentatives du CJD pour institutionnaliser des pratiques entre 2016 jusqu'en 2021. Nous croisons le travail de création institutionnelle mené par le CJD avec les facteurs internes et organisationnels qui entrent en jeu. Nos résultats montrent que pour institutionnaliser des pratiques un certain type de travail institutionnel est nécessaire et qu'il peut être freiné par des facteurs d'instabilité organisationnelle ainsi qu'une tension identitaire. Ce papier contribue à la littérature sur le travail institutionnel dans sa dimension micro (Ben Slimane, 2019) et répond à l'appel des chercheurs de mener des recherches action participatives afin de rapprocher la théorie institutionnelle des questions pratiques sur le terrain (Dover & Lawrence, 2010; Hampel et al., 2017).



Nous commençons par un état de l'art sur les facteurs organisationnels et internes mobilisés dans le travail de création institutionnelle. Nous voyons que parmi les structures étudiées, aucune – à notre connaissance – n'a étudié le travail institutionnel dans le cas d'une d'adhocratie militante. Nous introduisons ensuite l'étude de cas et la méthodologie sur le CJD, réseau patronal atypique qui cherche à institutionnaliser des pratiques innovantes. Nous présentons les résultats de notre démarche de collecte et traitement des données portant sur l'impact des facteurs organisationnels sur le processus d'institutionnalisation des pratiques. Nous constatons que l'organisation du CJD a certaines caractéristiques structurelles qui favorisent l'émergence des idées mais qui freinent la capitalisation et la diffusion de celles-ci. Par ailleurs une tension apparaît qui a trait à l'identité de l'organisation et ses ambitions. Enfin nous terminons par la discussion et les résultats.

2. LES CONDITIONS ORGANISATIONNELLES DU TRAVAIL DE CREATION INSTITUTIONNELLE : UN ETAT DE L'ART

2.1. LA NOTION DE CREATION INSTITUTIONNELLE : LE TRAVAIL DES ACTEURS POUR CREER DES INSTITUTIONS

Notre article s'inscrit dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle (TNI) qui cherche à comprendre les interactions des organisations et des acteurs dans leur environnement. Après s'être positionnée sur la dimension méso des champs organisationnels, en expliquant pourquoi les organisations tendaient à ressembler via un processus isomorphique (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977), la TNI s'intéresse de plus en plus à la dimension micro en se focalisant sur les pratiques quotidiennes des acteurs qui façonnent les institutions (Ben Slimane, 2019). Après un engouement autour de l'entrepreneur institutionnel (Maguire et al., 2004), des auteurs ont proposé de s'intéresser davantage au processus collectif du changement organisationnel via le travail institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006). Le travail institutionnel est défini comme « *l'action intentionnelle des individus et des organisations visant à créer, maintenir et perturber les institutions* » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215). Le travail de création institutionnelle se décline en 3 leviers (politique, normatif et cognitif) qui se déploient à travers neuf ensembles de pratiques. Le levier politique est celui où « les acteurs reconstruisent les règles, les droits de propriétés et les frontières qui définissent l'accès aux ressources matérielles » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 221). Il comprend les pratiques de persuasion (manière dont l'organisation va défendre ses intérêts auprès des politiques pour mobiliser des ressources matérielles ou financières dont elle a besoin) ; la mise en place de



règles constitutives (règles qui posent un cadre sur le fonctionnement du système, son identité, ses frontières) ; les modalités de régulation mises en place ou à laquelle la structure est soumise. Le levier normatif « met l'accent sur les actions dans lesquelles les systèmes de croyances des acteurs sont reconfigurés » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 221). Il comprend les pratiques de construction identitaire, de reformulation d'associations normatives et de construction de réseau. Le levier cognitif désigne « la modification des catégorisations abstraites dans lesquelles les limites des systèmes de sens sont modifiées » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 221). Il comprend les pratiques de mimétismes qui consiste à appliquer des modèles anciens aux nouveaux pour les rendre plus compréhensibles et accessibles ; la théorisation qui donne des appellations à des nouveaux concepts ou des pratiques afin de constituer un socle de connaissances communes ; la formation aux compétences et connaissances nécessaires aux acteurs pour évoluer dans de nouvelles institutions. Cet ensemble des pratiques permet de qualifier ce qui est du ressort d'un travail de création institutionnelle. Nous cherchons maintenant à comprendre le rôle de la structure et des facteurs organisationnels sur ce dernier.

2.3. ETAT DE L'ART DES FACTEURS ORGANISATIONNELS DANS LE TRAVAIL DE CREATION INSTITUTIONNELLE : L'IMPENSEE DE LA STRUCTURE

Il est apparu au fil des études qu'il existait des facteurs qui pouvaient favoriser la réalisation du travail institutionnel. Olivier (1997) a montré que le choix des ressources de l'entreprise, ainsi que les facteurs cognitifs et culturels, ont un impact sur le maintien d'un avantage concurrentiel durable externe. Dans cette continuité, Slimane et Leca (2014) ont utilisé le modèle du RBV (ressource-based view) pour définir quelles compétences (discours et émotions) et ressources (connaissances et capital social) étaient nécessaires dans différentes phases du travail institutionnel. Nous avons recensé les différentes études menées sur les facteurs internes ou organisationnels du travail institutionnel ainsi que le type de structure étudiée dans le tableau 1 ci-dessous. Des dimensions se recoupent, en particulier les compétences discursives et émotionnelles, les connaissances, les interactions sociales du travail institutionnel.

Les compétences discursives font référence au maniement des textes et des discours qui sont essentielles dans le travail institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006). La justification de l'abandon d'un insecticide le DDT (entre 1962 et 1972), pourtant plébiscité après-guerre, s'est appuyé notamment sur un ouvrage qui a permis aux acteurs de soutenir leurs positions contre ce produit (Maguire & Hardy, 2009).



Tableau 1. Revue de littérature sur les facteurs organisationnels du travail institutionnel et le type de structure étudiée

Auteurs	Année	Facteurs organisationnels ou internes	Structure étudiée
Lawrence et Suddaby	2006	Compétences discursives	Papier théorique
Maguire et Hardy	2009	Compétences discursives	Acteurs impliqués dans la désinstitutionalisation d'un insecticide le DDT.
Battilana et al	2009	Connaissances techniques ou sociales	Papier théorique
Slimane et Leca	2010	Connaissances	Papier théorique
Voronov et Vince	2012	Compétence émotionnelle	Papier théorique
Slimane	2012	Compétences discursives	Acteurs et organisations impliqués dans le déploiement de la télévision numérique terrestre en France.
Berthinier Poncet	2013	Gouvernance et innovation	Trois clusters de la région Rhône-Alpes
Drory et Honig	2013	Légitimité interne et externe	Orion, entreprise créative émergente
Gawer et Phillips	2013	Travail insti. interne et externe	Intel Corporation, groupe informatique fabricant de processeurs
Slimane et Leca	2014	Ressources et compétences	Papier théorique
Topal	2015	Contexte relationnel	Papier théorique
Lawrence et Dover	2015	Lieux physiques	Etudes de cas qualitatives dans le domaine du logement pour les sans-abris
Moisander et al	2016	Stratégie discursive pour mobiliser les émotions	Analyse discursive du gouvernement finlandais sur son adhésion à l'Union économique et monétaire de l'Union européenne
Granqvist et Gustafsson	2016	Travail insti. temporel	Projet de fusion de 3 universités
Bargues et al	2017	Gouvernance démocratique	SCOP (société coopérative et participative) détenue par les salariés
Farny et al.	2019	Emotions collectives	Etnographie sur Limonade, communauté à Haïti frappée par le tremblement de terre en 2010.
Linneberg et al.	2020	Empathie	Entreprise Danoise GRAPHIC, engagement empathique du CEO
Andresson et Gadolin	2020	Interactions sociales	Organisation publique de santé
Becker et al.	2021	Création d'une identité	Mouvement social allemand "Cycling referendum movment".



Emotionnelles : Les acteurs ne sont pas que rationnels dans leur rapport aux institutions, ils ont aussi un attachement, des émotions et des processus inconscients qui vont motiver leurs comportements (Voronov & Vince, 2012). En se basant sur l'ethnographie d'une communauté à Haïti frappée par un tremblement de terre en 2010, Farny et al (2019) montre que le travail de création institutionnelle déclenche des émotions collectives qui à leur tour peuvent être motrices dans la justification de nouvelles pratiques. Les stratégies discursives peuvent permettre de mobiliser les émotions des acteurs dans un travail institutionnel (Moisander et al., 2016).

Connaissances : Si le discours est une compétence, il est au service de la connaissance qui est une ressource clé de l'organisation. La possession de connaissances qu'elles soient techniques ou spécifiques permettent de justifier un changement institutionnel (Slimane et Leca, 2014). C'est donc une ressource pour les acteurs qui peuvent les utiliser dans leur intérêt pour faire valoir leur position.

Interactions sociales et capital social : L'entrepreneur institutionnel utilise son capital social c'est-à-dire son réseau de relations pour accéder à l'information, se créer des alliés, influencer... ce qui est capital dans les démarches de persuasion politiques du travail institutionnel (Battilana et al., 2009). Quand il s'agit de motiver, d'engager d'autres acteurs, de discuter ou de négocier, nous comprenons que les interactions sociales (Andersson & Gadolin, 2020; Topal, 2015) ou l'empathie (Linneberg et al., 2020) soient à prendre en considération dans le changement institutionnel.

D'autres facteurs ont été soulevés comme la temporalité (Granqvist & Gustafsson, 2016) ou les lieux physiques où le travail institutionnel se déroule (Lawrence & Dover, 2015) ainsi que la dimension interne et externe du travail institutionnel (Gawer & Phillips, 2013). Ces facteurs mettent en lumière la quasi-absence de la « structure organisationnelle », au sens strict dans ces travaux, qui porte le travail institutionnel. Par structure nous entendons l'organisation qui désigne à la fois une entité créée pour conduire une action collective, la façon dont une structure est agencée et les processus qui s'y déroulent (Desreumaux, 2015). De plus, parmi les structures étudiées recensées dans le tableau 1, nous voyons que certaines sont émergentes, d'autres sont des collectifs d'acteurs ou des entreprises. Aucune de ces structures n'est une organisation qualifiée d'adhocratique (Mintzberg, 1982). Or ce type d'organisation très innovante, fonctionnant par projets et ajustement mutuel, a par nature des conditions organisationnelles « instables » dans le sens changeantes. En effet, c'est le genre de structure adaptée à des



environnements dynamiques et complexes. Aussi si nous souhaitons connaître l'impact des conditions organisationnelles sur le travail institutionnel, nous prenons le choix d'étudier un fonctionnement « extrême » où la structure est flexible et non une structure bureaucratique traditionnelle avec des conditions structurelles qui seraient immuables. Nous proposons par conséquent d'étudier le travail de création institutionnelle d'une organisation au fonctionnement adhocratique militant qui cherche à institutionnaliser des bonnes pratiques.

3. METHODOLOGIE : ETUDE DE CAS DU CJD, MOUVEMENT PATRONAL QUI CHERCHE A PROMOUVOIR DES PRATIQUES INNOVANTES

3.1. LE CJD, UNE ORGANISATION AU FONCTIONNEMENT ADHOCRATIQUE

Le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) a été créé en 1938 par un chef d'entreprise nommé Jean Mersch « qui souhaitait remettre l'économie au service de l'Homme »³. Plus ancien mouvement patronal français, la vocation de l'association est de rompre la solitude du dirigeant, diffuser des outils et pratiques pour se former, échanger et expérimenter entre pairs. Il regroupe environ 5 700 dirigeants ou cadres-dirigeants sur le territoire français, ayant des entreprises issues de tous secteurs d'activité et qui sont majoritairement des TPE et PME. Le CJD n'est pas un réseau commercial (comme le BNI), ni un syndicat patronal (comme le MEDEF ou la CPME), mais se dit un lieu de formation au métier de dirigeant basé sur le partage d'idées et de bonnes pratiques dans le but de les expérimenter dans leurs entreprises. Si le CJD n'est pas un syndicat et reste apolitique, il se veut force de propositions concrètes pour promouvoir des entreprises davantage tournées vers l'Humain, responsables et conscientes des enjeux sociaux et environnementaux.

Le CJD est une organisation au fonctionnement atypique que nous pouvons qualifier d'adhocratique militant (Desreumaux, 2015; Mintzberg, 1982). Ses caractéristiques sont détaillées dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2. Configuration structurelle du CJD, mouvement patronal adhocratique militant, sur la base des travaux de Mintzberg, 1989.

Une organisation adhocratique	Une organisation militante
-------------------------------	----------------------------

³ www.cjd.net



<ul style="list-style-type: none"> - Une centaine d'associations locales juridiquement indépendantes - Fonctionnement décentralisé - Présidences de 2 ans non renouvelables - Parcours moyen de l'adhérent dans le mouvement assez court : 4 ans - Des bénévoles chefs d'entreprises - Grande place aux initiatives individuelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Une idéologie forte : l'Economie au service de l'Homme - Recrutement des adhérents sur les valeurs - Fondateur iconique : Jean Mersch - Coordination par la formation et la sociabilisation de ses membres - Sentiment d'appartenance des adhérents très fort
---	---

Nous retrouvons ici un fonctionnement organique propre aux adhocraties : association très décentralisée, grande liberté laissée à ses adhérents pour proposer des idées, etc. Le CJD se retrouve aussi dans une forme plus rare qu'est la structure missionnaire par sa vocation militante. A la base inspirée par les ordres religieux, ce type de structure se démarque des autres par une idéologie très forte, l'adhésion par les membres à certaines valeurs. Au CJD, l'économie au service de l'homme est un crédo qui réunit l'ensemble des adhérents et qui est sans cesse répété. Les valeurs de bienveillance, intégrité, partage et confidentialité sont très fortes. On le voit dès le recrutement : les adhérents sont certes sélectionnés sur des critères objectifs tels qu'être chef d'entreprise, manager des salariés, avoir la main sur la stratégie et son agenda... et sur les valeurs. Ainsi nous pouvons caractériser le CJD comme une organisation aux conditions organisationnelles atypiques engagée dans un objectif de reconnaissance externe durable : il souhaite se positionner comme un acteur producteur de bonnes pratiques innovantes.

3.2. Un enjeu interne et externe de diffusion des pratiques innovantes

Grâce aux outils mis en place par le CJD (commissions, formations, conférences), les adhérents modifient leurs manières de manager, leurs stratégies ou leurs projets. Ils expérimentent de nouvelles pratiques dans leurs entreprises que le mouvement souhaite identifier comme celle indiquée dans l'encadré 1. Depuis quelques années les démarches se multiplient au sein du mouvement pour faire remonter les bonnes pratiques expérimentées dans les entreprises des adhérents que ce soit au niveau des régions comme du siège. L'enjeu est d'abord d'ordre interne pour identifier, capitaliser et diffuser ces pratiques auprès des adhérents, mais aussi d'ordre externe pour les faire connaître auprès de ses parties prenantes et de positionner le CJD comme un mouvement patronal innovant.



Encadré 1. Exemple de pratique : « les vacances illimitées » (Source : CJD).

Martial, membre du CJD à Epinal est dirigeant d'une agence immobilière. Il expérimente un système de « vacances illimitées rémunérées » au sein de son équipe de 11 collaborateurs. Résultat ? Ses salariés se sentent plus impliqués et responsables. Aucun abus n'est constaté et la productivité s'en trouve améliorée.

3.3. LES 7 DEMARCHES

Nous avons recensé 7 initiatives d'identification et de formalisation de bonnes pratiques qui ont émergé au sein du CJD depuis 2016 présentées dans le tableau 3.

Tableau 3. Les 7 tentatives d'identification des bonnes pratiques au CJD

Nom	Date	Origine
Les Perles Aquitaine	2016	CJD Aquitaine
50 expérimentations	2017	CJD France
Recherche-action	01.2019	CJD France
BalancetonJD	05.2019	CJD Rhône-Alpes
Monographies	09.2019	CJD France
Copil impacts positifs	09.2019	CJD France
Copil Pépites	09.2020	CJD France

Les Perles d'Aquitaine étaient une initiative du Président du CJD Aquitaine en 2016 destinée à recueillir des expériences tant professionnelles que personnelles des Jeunes Dirigeants (JD désormais) pour s'inspirer les uns les autres. **Les 50 expérimentations** ont été lancées en 2017 par le Président du CJD France à l'occasion des Elections Présidentielles nationales françaises. C'est un recueil de 50 expérimentations menées par les adhérents en projet ou effectivement testées. En 2019, notre **travail de thèse** mené en recherche-action a débuté pour recenser et valoriser des « pépites » que le Délégué Général de l'époque définissait comme « *une bonne pratique innovante, reproductible et en accord avec la performance globale* ». La même année le site **balancetonjd.com** a été mis en ligne comme un outil de « dénonciation positive ». Créé par l'équipe de communication du CJD Rhône-Alpes, il prend la forme d'un site internet où le JD peut dénoncer de façon anonyme un autre JD dont il trouve l'histoire intéressante. Au niveau de l'équipe des permanents du CJD France, la Secrétaire générale a demandé en septembre 2019 à ses salariés de produire des **monographies** : une étude détaillée d'une bonne pratique d'un adhérent avec un retour d'expérience approfondi. Les salariés identifient le JD, passent une journée dans son entreprise et écrivent un retour très détaillé. En parallèle un groupe de



réflexion national, le **COPIL⁴ impacts positifs**, a été commencé en septembre 2019. Il avait pour mission d'« *Inventorier, qualifier, formaliser puis expérimenter des idées concrètes pour que nos entreprises aient un impact positif sur la Société et sur notre environnement* ». Enfin le **COPIL Pépites** a pris la suite en se donnant la même mission d'identifier les « pépites » des entreprises JD ayant un impact positif sur la société (recrutement, égalité des chances, innovations, planète, l'environnement comme business model...) et d'en faire la promotion pour inspirer.

3.4. UNE ETUDE DE CAS ENCHASSES

La collecte des données s'est déroulée entre janvier 2019 et avril 2021 dans le cadre d'une recherche action menée par une salariée doctorante du CJD. La recherche action s'ancre dans une problématique concrète du terrain (Lewin, 1946) sur laquelle le chercheur va tenter d'apporter des solutions ou un éclairage nouveau (Thiétart, 2014). Ses observations et sa participation active à résoudre la problématique participent à transformer la réalité étudiée (Allard-Poesi & Perret, 2004). En termes méthodologique, nous avons réalisé une étude longitudinale de cas enchâssés (Musca, 2006) qui permet d'analyser le cas unique du CJD et des sous-variables (Yin, 2003) que sont les 7 tentatives d'institutionnalisation de pratiques qui ont émergé au sein du réseau de 2016 à 2021 (voir également schéma 1 ci-après) : Les perles d'Aquitaine, les 50 expérimentations, la thèse en recherche-action, le site balancetonJD.com, les monographies, le COPIL Impacts positifs et le COPIL Pépites. Cette méthodologie est adaptée pour appréhender et comparer un processus sur plusieurs périodes données. Le choix d'un cas extrême dans une étude permet de mieux saisir le phénomène que le chercheur souhaite observer (Andrew M. Pettigrew, 1990; Musca, 2006). Ainsi le CJD avec son fonctionnement adhocratique militant aux conditions organisationnelles « extrêmes » car changeantes a été choisi pour étudier l'effet des conditions organisationnelles sur le travail institutionnel. Pour comprendre le travail de création institutionnelle effectué, 6 entretiens semi-directifs (Romelaer, 2005) ont été conduits auprès des porteurs de projets (anciens Présidents en poste et salariés du mouvement). Les entretiens ont été retranscrits entièrement et codés. La grille d'entretien s'articulait autour de ces principaux thèmes : définition de la bonne pratique, description et contexte du projet, méthodologie d'identification des pratiques, critères de sélection, résultats, difficultés rencontrées. Nous avons également triangulé les données en

⁴ Comités de pilotage nationaux



capitalisation entre les démarches, tout du moins sur les premières années. Les projets commencent et s'arrêtent sans que les liens entre chacun d'entre eux soient évidents. Toutefois les choses ont évolué comme nous allons le voir dans la suite des résultats. Fort de ce constat, nous cherchons maintenant à saisir le travail de création institutionnelle mené et en quoi les conditions organisationnelles atypiques du CJD ont impacté le processus d'institutionnalisation des pratiques.

4.2. LE PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION DES PRATIQUES ET L'IMPACT DES FACTEURS ORGANISATIONNELS

A travers l'étude des 7 démarches, nous avons réalisé qu'elles partageaient 3 phases similaires dans le processus d'institutionnalisation des pratiques. Pour chacune de ces phases détaillées dans le tableau 4 ci-dessous, nous évoquons les pratiques de création institutionnelles, les facteurs internes et organisationnels qui entrent en jeu communes aux 7 démarches.

Tableau 4. Le processus d'institutionnalisation des pratiques à travers le cas du CJD

<i>Phases</i>	1. Identification	2. Sélection	3. Diffusion
<i>Pratiques de création institutionnelle</i>	Mobilisation du réseau Formalisation d'un poste référent pépète et formation des adhérents aux missions.	Définition et conceptualisation de la bonne pratique. Arbitrage via un comité de sélection national	Pratique de persuasion : rencontres avec des politiques Diffusion de pratiques facilement duplicables (mimétisme)
<i>Facteurs organisationnels facilitant</i>	Recommandation entre pairs (connaissances et relationnel) Discours simple	Connaissances : les informations sur la pratique permettent de la qualifier	Discours : textes, vidéos, site internet via des médias
<i>Facteurs organisationnels perturbants</i>			Changement de gouvernance, décentralisation du réseau, énergie bénévole Tension entre logiques d'actions



PHASE 1 : IDENTIFICATION DES PRATIQUES BASEE SUR LA RECOMMANDATION ENTRE PAIRS

Identifier les pratiques managériales ou organisationnelles innovantes mises en place par les adhérents du CJD dans leurs entreprises a toujours été un enjeu pour le mouvement. Toutes les démarches se sont cependant heurtées à la difficulté de faire remonter ces « bonnes pratiques » du terrain. Pour réussir à trouver des bonnes pratiques, le réseau a donc utilisé et testé différentes méthodes. Le moyen d'identification qui a été privilégié est **la recommandation entre pairs**. C'est-à-dire que le réseau s'appuie sur la **connaissance interpersonnelle** des adhérents entre eux pour identifier les bonnes pratiques. Ils partagent leurs problématiques en commissions ou en formation. C'est lors de tels moments qu'ils découvrent parfois des expérimentations inspirantes chez leurs pairs. Toutefois, ce n'est pas pour autant que ces découvertes vont être partagées au reste du réseau. C'est à ce moment-là que d'autres paramètres rentrent en jeu tel que le **discours**. La manière dont on va présenter le concept de bonne pratique à un adhérent va encourager ou freiner son partage d'idées. Nous avons remarqué que les mots étaient importants : si la demande était « partagez-nous vos pratiques innovantes ou vos pépites », les adhérents se demandaient « est-ce que ce que je fais entre dans leurs critères ? ». Tandis qu'en parlant « d'expérimentation » ou « de bonne pratique » sans trop détailler, les langues se libéraient plus vite. C'est pour cela qu'au moment de l'identification, **très peu de critères sont donnés**. Le discours est tourné sur l'incitation à partager des bonnes pratiques, des astuces quelques qu'elles soient. Enfin les **réunions dédiées** à cette recherche via **la mobilisation du réseau** sont bénéfiques pour « obliger » les adhérents à réfléchir au sujet. Ainsi les Perles d'Aquitaine ont organisé des conférences dans chaque association locale de la région pour trouver des pratiques inspirantes. Chaque participant était obligé de partager une bonne pratique mise en œuvre dans son entreprise, puis la partager à son groupe qui élisait à la fin la « perle » favorite. C'est comme cela que cette région avait réussi à recueillir plus de 300 perles en 2016. Conscients que la recommandation entre pairs est à ce jour la solution qui a le mieux fonctionné pour trouver des pratiques, l'idée est apparue avec le COPIL impact positifs d'avoir **des relais en local**. Leur rôle est d'identifier des bonnes pratiques sur le terrain, de les partager dans leurs sections et de les faire remonter au siège. Pour aller plus loin, il a été décidé de créer une **formation** de « référents pépites » qui sera donnée au sein du CJD en 2021.



PHASE 2 : SELECTION ET EVALUATION DES PRATIQUES VIA DES CRITERES DE PLUS EN PLUS PRECIS

Le réseau a peu à peu **défini** et **conceptualisé** ce qu'il recherchait en termes de « bonne pratique ». Il fallait d'abord que la pratique soit inspirante (Perles d'Aquitaine, Balancetonjd), reproductible et avec un retour d'expérience (50 expérimentations, monographies), innovante et en accord avec les valeurs du CJD (recherche-action) puis à impacts positifs sur la société et qui engage les parties prenantes (Copil impacts positifs et pépites). Le Président à l'origine des Perles souhaitait garder « *le côté très inspirant et justement non scientifique* » arguant le fait que « *si une pratique parle à un JD, à lui d'aller gratter le sujet* ». Lorsque la Secrétaire Générale a présenté le projet des Monographies à son équipe, elle a précisé « *Tout ce qui peut s'apparenter à une pépite soit quelque chose d'assez sympa qui reflète les valeurs du CJD on prend* ». Pour elle, seul le retour d'expérience était important, le fait que la pratique ait été éprouvée. Le COPIL Impacts Positifs a donné des indications claires : « *Une pratique en accord avec les valeurs du CJD ; à impacts positifs sur la société ; actionnable facilement dans des entreprises JD et qui engage si possible les parties prenantes* ». Puis le Copil Pépites, fort de son expérience et du recensement des pratiques passées a formulé des définitions pour distinguer la « pépite » de « l'étincelle » ci-dessous.

Tableau 5 : Définition actuelle (2021) de la bonne pratique à impacts positifs et de la distinction avec l'étincelle par le COPIL Pépite au CJD :

Pépite	Etincelle
Une pratique mise en place par une entreprise JD qui répond aux critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> - A un impact positif sur l'Environnement et la Société - Actionnable facilement et différenciante - Porteuse de valeur pour toutes les parties prenantes - Destinée à être partagée à tous les JD et à les inspirer Rendre la rareté accessible à tous	Un bon plan, un déclic ou une astuce, à effets positifs, réalisés dans une entreprise JD et facilement transposable pour d'autres. L'étincelle ou l'agrégation de plusieurs étincelles sont candidates à devenir des pépites.

Pour **arbitrer la sélection**, là aussi le réseau a évolué dans son fonctionnement. Les Perles d'Aquitaine ou balancetonjd sélectionnaient les pratiques les plus plébiscitées (vote ou nombre



de fois qu'un JD est cité) tandis que les COPIL ont mis en place des comités d'évaluation auquel nous avons participé. Ce comité a réellement pris vie dans le COPIL Pépite où une équipe nommée « team chercheurs » se réunit deux fois par mois pour passer au crible des critères les pratiques évoquées ci-dessus. Pour ce faire, les adhérents sont souvent interviewés via une grille d'entretien pour évaluer la pratique : son contexte, son fonctionnement, ses bénéfiques... On voit ici que la ressource utilisée est la **connaissance**. La quantité d'informations connues sur une pratique est déterminante pour l'évaluer et la classer. C'est ce comité qui décide par quel moyen de diffusion les pratiques sélectionnées seront rediffusées au reste du réseau (newsletter, réseaux sociaux, podcast, etc.).

PHASE 3 : UNE DIFFUSION PERTURBEE PAR DES FACTEURS ORGANISATIONNELS

La phase de diffusion des pratiques sélectionnées au sein du réseau est celle qui est restée la plus problématique. Des actions ont été entreprises comme lors des 50 expérimentations. Le Président national les avait utilisées en externe pour rencontrer des personnes politiques (**pratique de persuasion**) en vue des élections présidentielles nationales de 2017 : « *je voulais juste leur dire que les entreprises JD sont à leur disposition pour expérimenter les lois auxquelles ils réfléchissent* ». En interne, la philosophie était davantage de donner envie aux adhérents de reproduire les pratiques en donnant des exemples facilement duplicables (**pratique de mimétisme**). Cependant, très souvent les projets se sont arrêtés ou n'ont pas bénéficié durablement au réseau comme le rappelle le schéma 1 vu précédemment.

Il semble que la naissance et l'arrêt des projets soient intimement liés au **changement de présidence** : *"En l'occurrence un président national, le jour où son mandat s'arrête ça meure"*. Si les 50 expérimentations ont servi de « prétexte » pour rencontrer des politiques, celles-ci n'aient pas été réutilisées lors des sénatoriales : « *il faut que ces contacts avec les politiques soient nourris* » pour maintenir le lien. Le CJD a la spécificité dans ses statuts de rendre les présidences des associations non renouvelables et d'une durée maximale de deux ans. Cette gouvernance tournante, que les adhérents chérissent puisqu'elle évite une installation de pouvoir, pose un certain nombre de difficultés. Les présidents n'ont pas les mêmes priorités en termes d'influence ce qui impacte les missions des salariés permanents : *"S'il y avait un mandat à fond sur l'influence on y allait à fond, si un autre mandat n'était pas à fond on n'y allait pas. Nos mandats de deux ans créaient des problèmes d'identification des présidents"*.



Le **fonctionnement très décentralisé** du CJD fait que les présidents sont libres de participer ou non aux projets, de rediffuser ce qui est fait ou pas dans d'autres régions. Ce qui peut poser problème car *« ce qui fait la force du CJD mais aussi sa faiblesse (...), c'est le fait que quand on a des rôles CJD on adhère à trois associations : une locale, une régionale et une nationale et que ces associations sont indépendantes et autonomes »*. Par exemple dans le cas des Perles d'Aquitaine, le Président régional de l'époque explique qu'elles n'ont pas été rediffusées au reste du réseau puisqu' *« il n'y a pas eu de volonté d'en profiter en fait... »* et ajoute *« Certains ont joué le jeu en les utilisant d'autres pas »*.

Enfin, la **population bénévole** du CJD est largement majoritaire par rapport au nombre de fonctions supports (environ 5 700 adhérents pour une vingtaine de salariés au siège et 1 à 2 salariés dans chaque région). Les bénévoles sont en sus tous des chefs d'entreprises ayant en parallèle leurs sociétés à gérer. Ainsi il arrive que des projets n'arrivent pas à bout, faute de temps à y consacrer. Les Perles d'Aquitaine qui ont été récoltées en première année de mandat du président régional en 2016, devaient être diffusées en externe l'année suivante mais l'équipe n'est pas allée *« au bout faute de motivation et de combattants »*. Dans le cas du COPIL impacts positifs, un JD membre du groupe partage l'impossibilité de tout faire en dehors des réunions officielles : *« On a du mal à bosser en dehors des COPILS »* et précise *« Pour moi il faut avoir un livrable pas trop ambitieux par rapport à la charge de travail que cela représente »*. Quant au site www.balancetonjd.com qui a reçu une dizaine de réponses, le JD en charge du projet explique qu'il a été très occupé pendant le lancement du site et que peu de communication a été faite à son sujet : *« n'ayant pas été au bout du projet de réalisation des portraits de JDs, ça ne pouvait pas donner envie de suggérer quelqu'un, car il n'y avait pas d'exemple de ce à quoi ça servait »*.

Nous venons de voir que si un travail de création institutionnelle a été mené par les acteurs, la phase de diffusion a été freinée par des facteurs d'ordre organisationnels : la structure très adhocratique du CJD favorise ainsi les expérimentations mais empêche une capitalisation efficace au sein du réseau de l'information. Toutefois le réseau progresse puisqu'il a institué le poste de « référent pépite » que nous avons décrit dans la phase d'identification des pratiques. Nous devons compléter cette analyse par une tension entre des logiques qui est apparue au fil de la recherche.



4.3. UNE TENSION ENTRE LA STRUCTURE DU MOUVEMENT ET SES AMBITIONS

Au prisme des interviews, nous avons constaté une tension entre des logiques différentes au sein du mouvement. Par exemple, la volonté d'être plus connu et reconnu du CJD n'est pas partagée par tous : « *On ne rentre pas au CJD pour communiquer* ». Les adhérents adhèrent d'abord pour eux-mêmes, pour leur progression en tant que chef d'entreprise puis certains dans leur parcours iront plus loin dans la prise de position et l'influence : « *Il y a des JD qui mettent quatre ans à se rendre compte, à réaliser qu'ils font partie d'un mouvement et qu'il y a une voix à porter et que c'est autre chose que j'ai à me former* ». Il y a même des sections locales qui considèrent que l'influence n'est pas de leur ressort. Les Présidents locaux doivent être attentif à créer du lien, à faire en sorte que les activités traditionnelles aient lieu (plénières, commissions de travail) et n'ont pas envie de gérer plus : « *y'a des sections qui te disent l'influence ce n'est pas mon job* ». On note ainsi un paradoxe entre la volonté d'être reconnu en tant qu'acteur ayant des propositions constructives et celle de ne pas emprunter la même voix que les syndicats traditionnels : « *au CJD on est schizophrène car on dit qu'on est le plus ancien mouvement patronal mais on a du mal à s'emparer de ça. On souhaite avoir une vision iconoclaste, on a un pied dedans et un pied dehors* ». Le CJD se défend d'ailleurs d'être un syndicat : « *Un syndicat il est là pour défendre et nous on est là pour promouvoir* », tout en souhaitant porter une vision plus humaine de l'entreprise : « *On fait de l'immatériel, on défend le rôle que peut avoir l'entreprise dans la société* ». Si le terme « *militant* » a été mis de côté un certain temps, le CJD ose de nouveau l'utiliser avec une certaine fierté « *Ça revient au goût du jour car ce n'est pas un gros mot d'être militant, c'est juste de croire en ses idées et de les pousser* ». Le CJD souhaite ainsi se positionner comme un mouvement qui expérimente en montrant des pratiques concrètes : « *On viendra avec nos exemples, nos pépites, ce qu'on sait faire, notre volonté, notre façon de parler* ». Toutefois il existe une frustration parmi les adhérents de « *travailler dans l'ombre* » et que le grand public ne sache pas ce qui émane du CJD. Ainsi nous constatons un paradoxe entre la volonté du CJD d'incarner un mouvement patronal militant sans être un syndicat, ce pourquoi les adhérents intègrent le CJD (se former, rompre leur solitude de dirigeant) et sa structure très décentralisée qui laisse une grande autonomie aux associations locales (limitant de fait l'impact des orientations données par le siège).



4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Le but de cet article était d'étudier les conditions organisationnelles du travail de création institutionnelle (Lawrence & Suddaby, 2006). Pour ce faire, nous sommes partis de l'étude de cas d'un réseau de chefs d'entreprise atypique, le CJD, qui cherche à institutionnaliser des pratiques expérimentées par ses adhérents. A partir de l'analyse de 7 démarches menées au sein du réseau depuis 2016, nous avons identifié un processus d'institutionnalisation en 3 phases. Pour chacune de ces phases, nous avons regardé quelle pratique institutionnelle était mobilisée, quel facteur interne et organisationnel entrainait en jeu. Nous avons constaté que si un travail de création institutionnelle avait bien été mené, ce dernier était freiné par des facteurs organisationnels sur la phase de diffusion. De plus une tension entre les logiques structurelles et les ambitions du mouvement sont apparues au fil des interviews. Ainsi il se dégage trois pistes de discussions.

4.1. LE PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION DE PRATIQUES

Nous avons identifié trois phases dans le processus d'institutionnalisation des pratiques du CJD. La première phase est l'identification des pratiques via la recommandation entre pairs. Nous avons vu que la phase d'identification qui est la plus ardue s'appuie sur la connaissance et les relations des membres entre eux (recommandations entre pairs), sur un discours « décomplexant » sur la notion de bonne pratique et un maillage territorial avec les référents locaux. Le progrès réalisé par le CJD est la formalisation d'un post de référents pépites qui vient inscrire son enjeu dans la structure du mouvement. La deuxième phase de sélection a davantage fait appel à des pratiques institutionnelles politiques pour définir les règles et les critères de sélection. Mais également des pratiques cognitives avec une définition et une conceptualisation de la notion de bonne pratique qui s'est affinée avec le temps. Dans cette phase c'est la connaissance de la pratique qui est primordiale pour pouvoir l'évaluer. Dans la troisième phase de diffusion, on s'aperçoit que les efforts du réseau se sont portés sur des pratiques de persuasion (rencontre avec des politiques) et de mimétismes (donner des exemples de pratiques pour inciter les adhérents à les reproduire). Cependant ici ce sont les freins organisationnels qui perturbent la diffusion.



4.2. LES FACTEURS ORGANISATIONNELS DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL DANS UNE ADHOCRATIE MILITANTE

Si le travail institutionnel est devenu un cadre de référence de la théorie néo-institutionnelle depuis sa formalisation (Lawrence et Suddaby, 2006), l'impact des conditions organisationnelles sur celui-ci n'avait été que peu traité. En particulier le travail de création institutionnelle mené par une organisation au fonctionnement adhocratique. L'étude du CJD, qui cherche à institutionnaliser des bonnes pratiques pour être davantage reconnu est en ce sens éclairant. Nos résultats ont montré que les facteurs organisationnels pouvaient perturber le travail institutionnel : une gouvernance changeante, l'engagement bénévole et la décentralisation. *A contrario* des facteurs se sont montrés facilitant, c'est le cas d'un facteur tel que pouvoir s'appuyer sur un réseau d'acteurs pour soutenir le travail institutionnel (Greenwood & Suddaby, 2006; Slimane & Leca, 2010) avec les référents pépites ou encore les relations interpersonnelles (Andersson et Gadolin, 2020, Topal, 2015) pour identifier les pratiques. Il semble également que l'aspect cumulatif du travail institutionnel dans le temps (Perkmann & Spicer, 2008) ne soit pas évident si les acteurs sont trop changeants. Nous pouvons nous demander si le travail institutionnel nécessite une certaine « stabilité organisationnelle ». Les entretiens ont permis de saisir un autre paramètre : une tension entre des logiques internes contradictoires.

4.3. D'UN MOUVEMENT ADHOCRATIQUE A UN MOUVEMENT MILITANT : LA QUESTION DE L'IDENTITE FACE A LA STRUCTURE

La construction d'une identité est une composante du travail institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006) et un élément clé du changement institutionnel (Adler & Lalonde, 2019; Becker et al., 2021). Nous avons constaté une tension identitaire au sein du réseau entre l'ambition du mouvement de devenir militant, ce pour quoi l'adhérent entrait au CJD (se former, échanger, etc.) et la façon très décentralisé et libre dont il est organisé. Cette tension perturbe le travail de création institutionnelle mené par le CJD pour institutionnaliser des pratiques. En effet, l'introduction de nouvelles pratiques au sein d'une organisation peut être source de tensions si les membres considèrent qu'elles entrent en conflit avec son identité (Gawer & Phillips, 2013). Si les adhérents n'adhèrent pas au CJD pour faire représenter leur voix, cela signifie que la stratégie d'être un mouvement militant n'est pas encore légitime et partagée (Drori & Honig, 2013). Les deux dimensions du travail institutionnel interne et externe se renforçant



mutuellement, cette question identitaire doit être résolue si le mouvement souhaite devenir influent auprès de ses parties prenantes.



Références

- ADLER C, & LALONDE C. (2019). Identity, agency and institutional work in higher education: a qualitative meta-synthesis. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 15, No. 2, p. 121-144.
- ALLARD-POESI F, & PERRET V. (2004). La construction collective du problème dans la recherche-action: difficultés, ressorts et enjeux. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 7, No. 4, p. 5-36.
- ANDERSSON T, & GADOLIN C. (2020). Understanding institutional work through social interaction in highly institutionalized settings: Lessons from public healthcare organizations. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 36, No. 2, p. 1-10.
- ANDREW M. PETTIGREW. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, Vol. 1, No. 3, p. 267-292.
- BATTILANA J, LECA B, & BOXENBAUM E. (2009). 2 How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, Vol. 3, No. 1, p. 65-107.
- BECKER S, BÖGEL P, & UPHAM P. (2021). The role of social identity in institutional work for sociotechnical transitions: The case of transport infrastructure in Berlin. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 162, p. 120385.
- BEN SLIMANE K. (2019). Théorie néo-institutionnelle : une perspective micro. In *Les grands courants en management stratégique* (EMS Editions, p. 131 à 160).
- DESREUMAUX A. (2015). *Théorie des organisations*. EMS Editions.
- DIMAGGIO P J, & POWELL W W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, p. 147-160.
- DOVER G, & LAWRENCE T B. (2010). A Gap Year for Institutional Theory: Integrating the Study of Institutional Work and Participatory Action Research. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 19, No. 4, p. 305-316.
- DRORI I, & HONIG B. (2013). A Process Model of Internal and External Legitimacy. *Organization Studies*, Vol. 34, No. 3, p. 345-376.
- FARNY S, KIBLER E, & DOWN S. (2019). Collective Emotions in Institutional Creation Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 62, No. 3, p. 765-799.
- GAWER A, & PHILLIPS N. (2013). Institutional Work as Logics Shift: The Case of Intel's Transformation to Platform Leader. *Organization Studies*, Vol. 34, No. 8, p. 1035-1071.



- GENDRON C, BISAILLON V, & RANCE A. (2009). The Institutionalization of Fair Trade: More than Just a Degraded Form of Social Action. *Journal of Business Ethics*, Vol. 86, p. 63-79.
- GRANQVIST N, & GUSTAFSSON R. (2016). Temporal Institutional Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 59, No. 3, p. 1009-1035.
- GREENWOOD R, & SUDDABY R. (2006). Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 1, p. 27-48.
- HAMPEL C E, LAWRENCE T B, & TRACEY P. (2017). Institutional Work: Taking Stock and Making It Matter. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. Meyer, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 558-590). SAGE Publications Ltd.
- LANCIANO É, & SALEILLES S. (2011). Le travail institutionnel du mouvement des Amap. *Institutional work of AMAP movement.*, Vol. 37, No. 217, p. 155-172.
- LAWRENCE T B, & DOVER G. (2015). Place and Institutional Work. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 60, No. 3, p. 371-410.
- LAWRENCE T B, & SUDDABY R. (2006). Institutions and Institutional Work. In *The SAGE Handbook of Organization Studies* (p. 215-254). SAGE Publications Ltd.
- LEWIN K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, Vol. 2, No. 4, p. 34-46.
- LINNEBERG M S, TRENCA M, & NOERREKLIT H. (2020). Institutional work through empathic engagement. *European Management Journal*, p. 46-56.
- MAGUIRE S, & HARDY C. (2009). Discourse and Deinstitutionalization: The Decline of Ddt. *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 1, p. 148-178.
- MAGUIRE S, HARDY C, & LAWRENCE T B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: Hiv/Aids Treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 5, p. 657.
- MARMORAT S, & NIVET B. (2019). Une PME peut-elle devenir un véritable incubateur d'innovation sociale ? *Entreprendre & Innover*, Vol. n°41, No. 2, p. 32.
- MEYER J W, & ROWAN B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, p. 340-363.
- MINTZBERG H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Les Éditions d'Organisation.
- MOISANDER J K, HIRSTO H, & FAHY K M. (2016). Emotions in Institutional Work: A Discursive Perspective. *Organization Studies*, Vol. 37, No. 7, p. 963-990.
- MUSCA G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, Vol. 9, No. 3, p. 153.



OLIVER C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 9, p. 697-713.

PEREDO A m. (1), & CHRISMAN J j. (2 3). (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, p. 309-328.

PERKMANN M, & SPICER A. (2008). How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. *Human Relations*, Vol. 61, No. 6, p. 811-844.

PERSAIS E. (2013). Réseaux collectifs : les effets du capital social sur l'innovation. Le cas de l'innovation sociale dans les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire. *Management international*, No. 2.

ROMELAER P. (2005). L'entretien de recherche. In *Méthodes & Recherches* (p. 101-137).

SLIMANE K B, & LECA B. (2010). Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. *Revue Management et Avenir*, No. 37, p. 53-69.

SLIMANE K B, & LECA B. (2014). Pour une approche par les ressources et les compétences du travail institutionnel. *Bringing resources and competencies into the analysis of Institutional Work.*, Vol. 19, No. 1, p. 85-93.

THIÉTART R-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.

TOPAL C. (2015). A relational perspective of institutional work. *Journal of Management & Organization*, Vol. 21, No. 4, p. 495-514.

VORONOV M, & VINCE R. (2012). Integrating Emotions into the Analysis of Institutional Work. *Academy of Management Review*, Vol. 37, No. 1, p. 58-81.

YIN R K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications Inc; 3e édition.