Processus d'institutionnalisation des pôles de compétitivité : le cas de la Cosmetic Valley

Denis Chabault CERMAT
Doctorant CERMAT IAE Tours
50 Avenue Jean Portalis
BP 0706 37206 Tours Cedex 3
dchabault@yahoo.fr

Résumé :

La théorie néo institutionnelle classique (DiMaggio et Powell, 1983) postule que les organisations appartenant à un même champ organisationnel sont contraintes à l'homogénéisation. Cependant, à travers la figure de l'entrepreneur institutionnel, DiMaggio (1988) réintroduit une part d'intentionnalité dans les changements organisationnels et avance que ceux-ci sont des processus complexes dans lesquelles différentes forces et agents interagissent. Nous focalisons notre attention sur cette figure de l'entrepreneur institutionnel défini comme un agent qui mobilise ressources et supports dans le but de transformer une institution ou d'en créer une nouvelle (DiMaggio, 1988; Maguire et al.2004). Nous le considérons, à l'instar des développements récents de la théorie néo institutionnelle, comme le plus à même d'affecter l'ordre institutionnel. Nous nous interrogeons alors sur l'évolution des pratiques mobilisées par un entrepreneur institutionnel au cours des différentes phases du processus d'institutionnalisation d'une organisation.
L'intérêt de cette recherche tient à l'étude d'une organisation complexe en émergence : le pôle de compétitivité Cosmetic Valley. Nous identifions quelles sont les pratiques mobilisées par l'entrepreneur institutionnel ainsi que les ressources sur lesquelles il s'appuie. Les résultats mettent en évidence que l'élargissement continu de l'organisation réticulaire nécessite une multiplication et une diversification des pratiques visant à l'institutionnaliser.

Mots clés : pôle de compétitivité, entrepreneur institutionnel, légitimité.

Processus d'institutionnalisation des pôles de compétitivité : le cas de la Cosmetic Valley

Résumé :

La théorie néo institutionnelle classique (DiMaggio et Powell, 1983) postule que les organisations appartenant à un même champ organisationnel sont contraintes à l'homogénéisation. Cependant, à travers la figure de l'entrepreneur institutionnel, DiMaggio (1988) réintroduit une part d'intentionnalité dans les changements organisationnels et avance que ceux-ci sont des processus complexes dans lesquelles différentes forces et agents interagissent. Nous focalisons notre attention sur cette figure de l'entrepreneur institutionnel défini comme un agent qui mobilise ressources et supports dans le but de transformer une institution ou d'en créer une nouvelle (DiMaggio, 1988; Maguire et al.2004). Nous le considérons, à l'instar des développements récents de la théorie néo institutionnelle, comme le plus à même d'affecter l'ordre institutionnel. Nous nous interrogeons alors sur l'évolution des pratiques mobilisées par un entrepreneur institutionnel au cours des différentes phases du processus d'institutionnalisation d'une organisation.
L'intérêt de cette recherche tient à l'étude d'une organisation complexe en émergence : le pôle de compétitivité Cosmetic Valley. Nous identifions quelles sont les pratiques mobilisées par l'entrepreneur institutionnel ainsi que les ressources sur lesquelles il s'appuie. Les résultats mettent en évidence que l'élargissement continu de l'organisation réticulaire nécessite une multiplication et une diversification des pratiques visant à l'institutionnaliser.

Mots clés : pôle de compétitivité, entrepreneur institutionnel, légitimité.

La Théorie Néo Institutionnelle (TNI) classique (DiMaggio et Powell, 1983) postule que les organisations sont contraintes à un certain degré d'homogénéisation. Le phénomène d'isomorphisme institutionnel conduit les membres d'un même champ organisationnel à ressembler inexorablement à l'ensemble de la population de ce champ, ce qui limite les comportements des acteurs dans le processus de changement organisationnel. Pour dépasser la vision déterministe généralement attribuée à la TNI et pour répondre aux critiques qui lui sont adressées, DiMaggio (1988) propose la notion d'Entrepreneur Institutionnel (EI). Défini comme un agent qui mobilise ressources et supports dans le but de transformer une institution ou d'en créer une nouvelle (DiMaggio, 1988; Maguire et al, 2004) l'entrepreneur institutionnel réintroduit une part d'intentionnalité dans le processus de changement institutionnel.

Dès lors, la figure de l'entrepreneur institutionnel fait l'objet de nombreuses recherches. La plupart d'entre elles s'intéressent aux actions entreprises par l'EI sans forcément entrer dans le détail de celles-ci (Delemarle, 2007). Cependant, dans une récente revue de littérature, Lawrence et Suddaby (2006) identifient différents types d'*institutionnal works*, de pratiques mobilisées par l'EI lors du processus d'institutionnalisation en tant que tel. Ils mettent en évidence les leviers politiques, normatifs et cognitifs du processus institutionnel. Malgré cet effort de synthèse et cette catégorisation des pratiques, les auteurs ne spécifient pas de manière détaillée comment l'EI les mobilise effectivement, ni l'enchaînement de celles-ci au cours du processus d'institutionnalisation.

Nous entendons dépasser ces limites en nous interrogeant sur l'évolution des pratiques mobilisées par un entrepreneur institutionnel au cours des différentes phases du processus d'institutionnalisation d'une organisation. Pour cela, nous nous intéressons à la politique des pôles de compétitivité en France. Ce choix se justifie par la phase d'émergence dans lequel s'inscrivent ces nouvelles configurations organisationnelles. Ces « proto-institutions » (Maguire et al, 2004) font d'eux des terrains d'études fertiles pour appréhender l'entrepreneuriat institutionnel. Nous focalisons notre attention sur le processus d'institutionnalisation du pôle de compétitivité Cosmetic Valley situé en Région Centre. Nous identifions les rôles clés joués par un acteur central dans les transformations organisationnelles et institutionnelles. Après avoir identifié la figure de l'entrepreneur institutionnel, nous mettons en exergue les pratiques mobilisées ainsi que les ressources sur lesquelles il s'appuie.

L'intérêt théorique de ce travail tient notamment à l'appréhension d'un phénomène organisationnel en émergence et à la mise en évidence de l'évolution dynamique des pratiques mises en œuvre par l'entrepreneur institutionnel au sein d'une organisation réticulaire. Notre recherche répond à un double objectif. D'une part, nous identifions les pratiques sur lesquelles s'appuie un EI pour contribuer à l'institutionnalisation d'une nouvelle organisation et donc à la légitimer (DiMaggio, 1988). D'autre part, nous analysons de manière concrète et détaillée l'évolution des stratégies adoptées afin de légitimer dans le temps une nouvelle organisation. Ce travail nous permet alors de comprendre les mécanismes de construction et d'évolution de la légitimité.

Pour répondre à ces différents questionnements, nous revenons tout d'abord sur la figure de l'entrepreneur institutionnel et sur les pratiques qu'il mobilise afin de favoriser le processus d'institutionnalisation. Nous exposerons ensuite les considérations méthodologiques et le contexte de la recherche avant de présenter de manière détaillée les pratiques d'institutionnalisation mobilisées par l'entrepreneur institutionnel. Enfin, nous conclurons ce travail par un effort de synthèse portant sur l'évolution des pratiques mises en œuvre.

1. THEORIE NEO INSTITUTIONNELLE ET ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL

La principale critique faite à la théorie néo institutionnelle est son déterminisme. Elle postule que les actions et comportements des acteurs sont déterminés par des logiques institutionnelles. Pour faire face à ces critiques et alimenter la discussion DiMaggio (1988) introduit la notion d'entrepreneur institutionnel : «*New institutions arise when organized actors with sufficient ressources (institutional entrepreneurs) see in them an opportunity to realize interests that they value highly* » (DiMaggio (1988: 14). Il réhabilite ainsi le rôle de l'individu face aux pressions institutionnelles (Messeghem et Sammut 2007).

1.1 LA FIGURE DE L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL

Dans son acception générale, l'entrepreneur institutionnel est un agent qui mobilise ressources et supports dans le but de transformer une institution ou d'en créer une nouvelle (DiMaggio, 1988 ; Maguire et al, 2004). Les EI sont alors considérés comme des individus ou des organisations possédant des ressources stratégiques centrales ou d'autres formes de pouvoir leur conférant une capacité à influencer leurs contextes institutionnels (Clemens, 1993;

Greenwood et al, 2002 ; Holm, 1995 ; Oakes et al, 1998). Tous les individus ne disposent pas de la même capacité pour produire et proposer des résultats enviables (DiMaggio, 1988) Fligstein, 1997) et par là même tous les acteurs ne peuvent pas être des EI. En effet, il existe un nombre limité de positions appropriées depuis lesquelles un individu peut agir efficacement (Maguire et al, 2004). Ce sont les qualités normatives et structurelles de ces positions qui fournissent aux acteurs qui les occupent des intérêts et des opportunités institutionnelles (Bourdieu et Wacquant, 1992). Cependant, Hensmans (2003) relativise cet argument en précisant qu'un changement peut également être induit par un acteur qui n'occupe pas une telle position privilégiée. D'autres considérations entrent alors en jeu.

Le changement institutionnel s'opère quand un individu active l'un des trois piliers constitutifs de la logique institutionnelle : les piliers normatifs, mimétiques ou culturo-cognitifs, et cœrcitifs ou régulateurs (DiMaggio et Powell, 1983; Scott, 1995, 2001; Hoffman et Ventresca ; 1999). L'EI s'appuie alors sur ses ressources et/ou ses supports qu'il mobilise de manière intentionnelle pour réaliser un changement institutionnel. Ces ressources peuvent être de natures différentes, tangibles ou intangibles, matérielles ou immatérielles. Les ressources matérielles sont souvent mobilisées dans la littérature pour expliquer les asymétries en terme de pouvoir (Sewell, 1992 ; Scott, 1995). On distingue alors généralement les ressources financières, les ressources technologiques ou encore les ressources informationnelles (Brulé, 2007). Le poids de chacune de ces ressources influe l'impact institutionnel des actions réalisées par l'EI (Brulé, 2007). Tout le talent de l'EI réside dans sa capacité à mobiliser ses ressources. Or, il va s'appuyer sur ses réseaux sociaux et notamment sur la mobilisation durable d'acteurs hétérogènes afin de faciliter l'institutionnalisation de l'organisation. D'une manière générale le réseau social facilite l'accès à ces ressources (Fligstein, 1997; Dorado, 2001; Fligstein, 2001; Maguire et al, 2004 ; Durand et McGuire, 2005 ; Zimmerman et Zeitz, 2002 ; Lawrence et al, 2005 ; Philips et al, 2004 ; Oliver, 1990). L'approche néo institutionnelle prolonge la réflexion en ajoutant des enjeux en terme de légitimation au sein de l'ensemble d'un champ organisationnel (d'après Bensedrine et Demil, 1998 *in* Huault, 2002).

1.2 LA RECHERCHE DE LEGITIMITE ET LE « TRAVAIL INSTITUTIONNEL »

D'après la TNI, les organisations sont mues par la recherche de légitimité (DiMaggio et Powell, 1983). Le besoin d'être considéré comme légitime dans un environnement donné

pousse les organisations et les pratiques organisationnelles à la similarité. Selon cette perspective, la légitimité est acquise en se conformant aux normes, aux croyances et aux règles de leur système d'appartenance. Les développements récents de la TNI suggèrent que le processus de recherche de légitimité peut être de nature stratégique et réhabilite ainsi l'instrumentalisation de ce construit. La légitimité serait alors considérée comme une ressource stratégique que les organisations extraient de leur environnement et qu'elles utilisent de manière instrumentale dans la poursuite de leurs objectifs (Suchman, 1995). Ces deux perspectives stratégiques et institutionnelles ne sont cependant pas incompatibles et plusieurs auteurs dont Suchman (1995) adoptent une position intermédiaire entre le tout déterministe et le tout stratégique. D'un coté, l'acteur stratégique est capable de manipuler son environnement pour que ses actions paraissent *justes, désirables et appropriées* (Suchman, 1995 : 574), mais de l'autre son action est limitée par l'environnement culturel constitutif du champ organisationnel dans lequel il est encastré (Suchman, 1995).

La plupart des auteurs s'accordent pour reconnaitre que la légitimité n'est pas un phénomène unidimensionnel. Scott (1995) la décompose en trois catégories en fonction de son caractère normatif, réglementaire ou cognitif. La dimension normative a trait « *aux rôles normatifs qui introduisent une dimension prescriptive, évaluative et obligatoire dans la vie sociale* » (Scott, 1995 : 54). La légitimité réglementaire renvoie aux structures formelles de contrôle et de réglementation, aux lois et mécanismes coercitifs qui permettent d'assurer l'ordre et la stabilité dans l'environnement. Enfin la légitimité cognitive trouve ses fondements dans la psychologie sociale (Berger et Luckman, 1967) et dans le courant institutionnel (Meyer et Rowan, 1977). Selon cette perspective, l'organisation doit se conformer aux compréhensions culturelles tacites partagées dans son environnement et exprimées par des mots, des signes, des gestuelles symboliques et des rites (Thomasson, 2004). Suchman (1995) emploie une autre catégorisation. Il reprend la perspective cognitive qui correspond à la catégorisation de Scott (1995) et ajoute les dimensions morales et pragmatiques qui reposent sur des dynamiques comportementales différentes.

D'une manière générale, la multiplication de ces dynamiques de légitimité crée pour les EI des opportunités qui leur permettent de gérer stratégiquement leur environnement (Suchman 1995) et ainsi favoriser le processus d'institutionnalisation (Lawrence et Suddaby, 2006). L'EI s'appuie alors sur différentes stratégies afin d'enclencher le processus institutionnel (Suchman, 1995 ; Lawrence et Suddaby, 2006). De nombreux auteurs (Oliver, 1991 ; Aldrich

er Fiol, 1994 ; Suchman, 1995 ; Zimmerman et Zeitz, 2002) proposent des typologies de stratégies de légitimation en fonction du type de légitimité et du résultat recherché. Suchman (1995) par exemple suggère différentes stratégies afin de gagner, maintenir ou réparer la légitimité organisationnelle en fonction de l'audience à laquelle on s'adresse. Cependant, selon ce dernier, ces initiatives peuvent être limitées car aucune organisation ne peut satisfaire toutes ses audiences. Dans une tentative de synthèse, Lawrence et Suddaby (2006) répondent à cette limite en mettant en avant la figure de l'entrepreneur institutionnel. Ils distinguent plusieurs niveaux pratiques qu'ils qualifient d'*institutional work* et qu'ils définissent comme « *the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining, and disrupting institutions* » (Lawrence et Suddaby, 2006 : 2). Les auteurs articulent leurs propos en décrivant les pratiques ayant pour objectif de créer, maintenir et perturber les institutions.

Parmi ces catégories de pratiques, celles visant à créer les institutions ont reçu le plus d'attention. Il s'agit alors de décrire et d'expliquer les rôles d'acteurs spécifiques dans la formation d'institutions. D'après cette perspective, l'EI s'appuie sur des leviers politiques, normatifs et cognitifs lors du processus institutionnalisation (figure 1). L'intérêt de cette approche réside dans la prise en compte de ces différents niveaux de pratique.

Figure 1. Les différents leviers institutionnels d'après Lawrence et Suddaby, (2006)

Pratiques visant à la création d'institutions		
Pratiques de nature politique	Advocacy	Mobilisation de supports politique et régulateurs à travers des techniques directes et délibérées de persuasion sociale.
	Defining	Construction de systèmes de règles, conférant un statut ou une identité définissant les frontières, ou créant des statuts hiérarchiques dans un champ.
	Vesting	Création de règles de structures qui confère des droits de propriétés.
Pratiques portant sur la structure normative des institutions	Constructing identities	Décrit la relation entre un acteur et le champ dans lequel il opère.
	Changing normative associations	Redéfinition des relations entre les ensembles de pratiques et les fondations morales et culturelles de ces pratiques.
	Constructing normative network	Connexions inter organisationnelles à travers lesquelles des pratiques deviennent autorisés et normatives et qui constituent les nouvelles références à respecter.
Pratiques portant sur la structure cognitive des institutions	Mimicry	Utilisation d'un ensemble de règles de pratiques, de technologies existantes et considérées comme allant de soi.
	Theorizing	Développement et spécification de catégories abstraites et élaboration de chaines de cause à effet.
	Educating	formation des acteurs aux compétences et connaissances nécessaires pour supporter la nouvelle institution.

Les pratiques institutionnelles de nature politique (*Advocacy, Defining, Vesting*), définies comme « *la construction de règles, de droits de propriétés et de frontières qui définissent l'accès aux ressources matérielles* » (Lawrence et Suddaby, 2006) favorisent, par leur combinaison, la construction d'un cadre général d'action. De manière plus précise, les pratiques *d'advocacy* correspondent à la mobilisation de support politique et régulateur à travers des techniques directes et délibérées de persuasion sociale. Il s'agit par exemple de faire pression (lobbying) auprès d'acteurs pour l'obtention de nouvelles ressources. *Defining* correspond à la construction de systèmes de règles, conférant un statut ou une identité définissant les frontières, ou créant des statuts hiérarchiques dans un champ. La certification et, notamment, les normes ISO, apparaissent comme une forme primaire d'une telle pratique (Guler, Guillen et MacPherson, 2002). Elle permet de définir les limites et les cadres dans lesquelles les nouvelles institutions se forment. Enfin, *Vesting* se réfère à la création de règles de structures qui confère des droits de propriété aux acteurs.

Les pratiques portant sur la nature normative des institutions (*Constructing identities, Changing normative associations, Constructing normative networks*) renvoient aux rôles, valeurs et normes supportant les institutions. Elles soulignent les actions dans lesquelles les systèmes de croyance sont reconfigurés. *Constructing identities* décrit la relation entre un acteur et le champ dans lequel il opère ; permettant ainsi la construction et la détermination de son identité. *Changing normative associations* consiste à refaire et à redéfinir les relations entre les ensembles des pratiques et des fondations morales et culturelles de ces pratiques. *Constructing normative networks* représente les connexions inter organisationnelles à travers lesquelles des pratiques deviennent autorisées et normatives et qui constituent les nouvelles références à respecter. Il s'agit de construire des réseaux normatifs qui fournissent la base à de nouvelles institutions. Ces trois formes de travail institutionnel ont en commun d'être centrées sur la structure normative des institutions. Elles ont trait aux normes, aux valeurs et aux rôles des institutions.

Enfin, les leviers cognitifs (*Mimicry, Theorizing, Educating*) portent sur les croyances, les systèmes symboliques, les valeurs et les compréhensions partagées par les acteurs. *Mimicry* se réfère aux acteurs créant de nouvelles institutions par l'utilisation d'un ensemble de règles de pratiques, de technologies existantes et considérées comme allant de soi. Il s'agit de mettre en avant les aspects positifs de la nouvelle structure et la comparant notamment aux problèmes potentiels et aux manques des pratiques passées. *Theorizing* correspond au développement et

à la spécification de catégories abstraites et à l'élaboration de chaines de cause à effet. Enfin, *educating* a trait à la formation des acteurs aux compétences et connaissances nécessaires pour supporter la nouvelle institution. La combinaison de ces de pratiques portant sur les règles, normes et représentations a une incidence sur l'institutionnalisation d'une organisation.

Malgré ce travail approfondi de synthèse, l'analyse de Lawrence et Suddaby (2006) ne permet pas de comprendre finement quelles sont les pratiques mobilisées en fonction des phases d'évolution d'une organisation. En effet, même si de nombreuses études empiriques s'intéressent à la figure de l'entrepreneur institutionnel, peu d'entre elles décrivent de manière détaillée ce travail institutionnel. Et quand elles le font, elles s'intéressent plus au processus de création qu'à la phase de maintient de l'institution (Lawrence et Suddaby, 2006). De plus, des interrogations subsistent pour rendre compte des ressources mobilisées par l'EI en fonction du type de pratique mise en œuvre. Ajoutons que si leurs travaux s'appuient essentiellement sur des études empiriques, ces dernières ne s'intéressent pas aux organisations réticulaires. Nous entendons par conséquent compléter et illustrer leur approche en appréhendant le travail institutionnel mis en place par un entrepreneur institutionnel au cours de différentes phases d'évolution d'un réseau d'entreprise. Nous nous intéressons alors aux processus de légitimation de l'organisation auprès de ses différentes audiences. La question du maintient des institutions renvoie notamment à leur capacité à perdurer au delà de la durée de vie de leur créateur. Il s'agit alors de mettre en place des pratiques pour maintenir l'organisation ce qui permettra d'aborder la notion de gouvernance.

2. CONTEXTE, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE, POSITIONNEMENT SUR LE CHAMP ORGANISATIONNEL DES POLES DE COMPETITIVITE ET CHOIX DE L'ETUDE DE CAS.

L'étude s'intéresse à la politique des pôles de compétitivité en France. Un pôle de compétitivité se définit comme « *la combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation, et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour d'un marché et d'un domaine technologique ou scientifique qui lui est attaché et doit rechercher l'atteinte d'une masse critique pour atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité internationale* »

(DATAR, 2005). L'un de ces objets territoriaux attire particulièrement notre attention : le pôle de compétitivité Cosmetic Valley (CV). En effet, l'étude de cas semble pertinente afin d'analyser en profondeur les pratiques de l'EI. Il s'agit de développer une compréhension contextualisée des activités et des influences de l'EI. Cette recherche constitue une première étape dans l'appréhension des dynamiques entrepreneuriales institutionnelles dans les pôles de compétitivité. En ce sens, elle est de nature qualitative et exploratoire.

Un double objectif nous anime. D'une part, nous tentons d'identifier les pratiques sur lesquelles s'appuie un EI pour contribuer à l'institutionnalisation d'une nouvelle organisation. Il s'agit d'analyser de manière concrète et détaillée l'évolution des stratégies adoptées afin de légitimer dans le temps une nouvelle organisation. D'autre part, nous mettons en exergue les ressources clés de l'entrepreneur institutionnel.

La méthodologie utilisée s'appuie sur plusieurs types de données. Tout d'abord, nous avons mené une série de 14 entretiens semi directifs auprès d'acteurs impliqués dans l'organisation de sa création dans les années soixante à aujourd'hui. Ces entretiens d'une durée variant de 50 minutes à 2h10 sont réalisés entre septembre et décembre 2007. Ils ont été enregistrés et retranscrits intégralement. Nous avons rencontré des institutionnels, des dirigeants d'entreprises ainsi que les membres opérationnels du pôle. Afin de conserver l'anonymat des répondants ces entretiens et les verbatim qui en sont extraits sont codés (figure 2). L'objectif consiste à recueillir la perception de l'évolution de l'organisation telle que les répondants l'ont vécu. Nous nous sommes également appuyés sur différentes observations non participantes menées à plusieurs moments de la vie du pôle de janvier 2007 à janvier 2008 (réunions des instances formelles de gouvernance, comités de pilotage, Assemblée Générale, etc.). Le recueil des données primaires est combiné avec des données secondaires (revues de presse, sites Internet, reportages télévisés, nombreux textes et présentations du pôle).

Figure 2. récapitulatif des entretiens réalisés

Entité	Nombre d'entretiens réalisés	Code
Membre de l'équipe opérationnelle de la CV	3	CV (CV1 à CV3)
Grande entreprise (effectifs supérieurs à 500 salariés)	3	GE (GE1 à GE3)
PME	6	PME (PME1 à PME6)
Institutionnels	2	INSTIT (INSTIT1 à INSTIT2)

2.2 METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Une fois l'ensemble des données collectées la méthodologie en quatre étapes de Maguire et al (2004) facilite la détermination du champ organisationnel, le repérage des principales étapes d'évolution ainsi que les acteurs clés.

2.2.1 Identification des grandes dates clés et des grandes phases d'évolution :

L'origine de la CV remonte au milieu des années soixante, lorsque le parfumeur Fabergé installe ses équipes de recherche et de production près de Chartres, dans l'Eure-et-Loir. Plusieurs implantations successives ouvrent la voie à un nouveau territoire. Les industriels du secteur les perçoivent comme le signe fort d'un processus de décentralisation des entreprises de la cosmétique située en région parisienne. Elles cherchent des conditions plus favorables pour établir leurs usines de production. Finalement, la plupart des grands noms du secteur suivent le mouvement et les prémisses d'un réseau informel basé sur la réputation des acteurs émerge.Durant les années quatre-vingt, l'installation de grands groupes industriels suscite la création dans la région de nombreuses PME attirées par les opportunités d'affaires. Une véritable filière de la parfumerie cosmétique commence à se mettre en place sur le territoire de l'Eure-et-Loir. Mais, si les implantations se multiplient, les contacts restent encore largement informels. Un réseau de type communautaire (Assens, 2003) émerge, en revanche on ne peut pas encore parler d'organisation véritablement structurée.

L'accélération des implantations d'entreprises et la multiplication des relations entre ces acteurs nécessitent, petit à petit, de fédérer un faisceau de relations jusqu'ici encore informelles. L'Association Parfums-Cosmétiques créée en 1994 permet d'encadrer ces relations. Jean-Paul Guerlain prête son nom à l'association pour en devenir le président ce qui va permettre d'attirer et de fédérer les grands donneurs d'ordre et la quasi-totalité des PME du secteur sur le territoire. Considéré par l'Etat comme un Système Productif Local en 2000, l'organisation prend une autre dimension. Elle est alors rebaptisée Cosmetic Valley.

Le début des années 2000 apparaît comme un contexte économique délicat pour les entreprises du secteur. Les coopérations s'espacent et les acteurs ont tendance à se replier sur eux même. Malgré ces difficultés, la solidarité continue de jouer. Pour sortir de la crise, un constat s'impose : le périmètre géographique de la CV apparaît comme un facteur limitant le

développement de la structure : « *Le support d'un seul département limite les ambitions et les opportunités de développement* » (JLA). De plus, plusieurs grandes entreprises s'installent dans des départements voisins : Yves Saint Laurent à Berney dans l'Eure, Christian Dior à Saint-Jean-de-Braye, Shiseido à Gien en 1991 puis à Ormes en 1999, etc. Il devient donc nécessaire d'étendre le périmètre de l'association afin de chercher d'autres compétences industrielles et d'ajouter la dimension R&D qui fait jusqu'ici défaut à la CV. D'une manière générale, il s'agit d'augmenter le stock de ressources disponibles (financières, connaissances…). L'appel à projet pôle de compétitivité lancé en 2002 par la DATAR apparaît alors comme une formidable opportunité pour pérenniser la Cosmetic Valley et lui donner cette dimension supplémentaire. Le réseau est labellisée pôle de compétitivité en juillet 2004. Elle prend alors une autre proportion en intégrant trois Régions administratives, plus de 150 entreprises et plus de 1000 chercheurs.

Figure. Les grandes étapes d'évolution de la Cosmetic Valley

1970 1980	1980 1994	1994-2000	2000-2002	2002-2007
Agglomération d'acteurs appartenant au même secteur industriel	Emergence d'un réseau informel	Institutionnalisation du réseau formel	Crise économique et replis du réseau	Extension du réseau et labellisation pôle de compétitivité

La reconstitution du champ permet de confirmer un travail précédent de Barabel et al (2005) qui, en s'intéressant à l'évolution des relations inter organisationnelles au sein de la Cosmetic Valley, déterminent cinq grandes phases historiques depuis ses origines jusqu'à la labellisation pôle de compétitivité en 2005. Chaque phase est initiée et/ou se termine par l'intégration de nouveaux acteurs. Le champ est donc bouleversé par des facteurs externes.

2.2.2-Identification des principaux changements survenus lors de ces différentes phases, logiques d'actions et comportements stratégiques des groupes d'acteurs :

Nous avons tenté de délimiter le champ organisationnel de la CV en soulignant les différentes catégories d'acteurs, les principales règles institutionnelles, les comportements stratégiques, les logiques d'actions et les normes. Chacune des phases identifiées ci-dessus se matérialise par des changements qui s'expriment en terme de densité du réseau et d'intensité des relations inter organisationnelles. En effet, ceux-ci correspondent à une extension du réseau et à

l'apparition de nouveaux acteurs. A l'agrégation des grands donneurs du secteur de la parfumerie cosmétique au début des années soixante dix, s'en suit l'installation de nombreuses PME lors de la deuxième phase d'évolution de l'association. Cette agglomération d'acteurs nécessite la cohésion des institutionnels, notamment à partir de la troisième phase. Enfin, la labellisation pôle de compétitivité implique l'intégration des acteurs de la recherche, de la formation et de l'extension de la dimension institutionnelle. L'incorporation de nouveaux acteurs dans le champ nécessite une redéfinition des comportements inter organisationnels. Les logiques d'actions évoluent de la coopération vers la coopétition. Le champ est bouleversé par des facteurs internes. Ces données sont compilées dans la figure 4.

Figure 4. Logiques d'actions et comportements stratégiques des acteurs du champ de la CV.

<table>
<tr><th></th><th>1970 1980</th><th>1980 1994</th><th>1994-2000</th><th>2000-2002</th><th>2002-2007</th></tr>
<tr><td></td><td colspan="5">Logiques d'actions et comportements stratégiques</td></tr>
<tr><td>Grandes Entreprises</td><td>-acteurs historiques à l'origine du champ.</td><td colspan="4">-comportement compétitifs visant à tendre vers la coopération avec l'extension du champ aux PME, puis à la coopétition avec l'intégration de la dimension recherche dans le champ.</td></tr>
<tr><td>PME/PMI</td><td></td><td>-cherchent coopération avec les GE</td><td colspan="3">-moelle épinière du champ, contribuent au dynamisme et au développement de liens forts entre les membres.</td></tr>
<tr><td>Institutionnels</td><td></td><td colspan="2">-rôle originel central de soutient et de promotion du champ en fournissant des ressources (essentiellement matérielles) aux acteurs.</td><td colspan="2">-logique de compétition et de captation des ressources avec l'extension du champ.</td></tr>
<tr><td>Acteurs de la Recherche</td><td colspan="3"></td><td colspan="2">-observation puis coopération avec acteurs du champ.</td></tr>
<tr><td>Equipe Opérationnelle de la Cosmetic Valley</td><td></td><td></td><td>-apparition / ciment du champ.</td><td colspan="2">-contribue à la cohésion / dynamisme des comportements des acteurs. Favorise et promeut la coopération.</td></tr>
</table>

La CV apparaît comme un champ organisationnel en phase de transition. Les caractéristiques de ce champ en font terrain d'étude fertile pour appréhender l'entrepreneuriat institutionnel. L'évolution des relations inter organisationnelles et l'incertitude fournissent un champ d'action considérable pour l'EI. Il peut déployer différentes stratégies et se montrer opportuniste pour institutionnaliser le champ (DiMaggio, 1988 ; Fligstein, 1997).

2.2.3-Identification des acteurs contribuant aux changements entre les phases :

Il convient ensuite d'identifier, au milieu de ce champ organisationnel, la figure de l'entrepreneur institutionnel. L'examen des données converge vers la désignation d'un individu ayant joué un rôle central dans l'émergence et la constitution de la Cosmetic Valley : son directeur actuel, Jean Luc Ansel (JLA). Nous avons ensuite identifié les thèmes importants (selon Miles et Huberman, 1994), puis réduit ces éléments à des catégories plus précises. Ces analyses conduisent alors à reconnaitre les rôles, les stratégies mises en place, ainsi que les ressources sur lesquelles il s'appuie pour initier le changement à chaque étape importante de la vie de la CV.

Présentation de l'EI

L'entrepreneur institutionnel de la Cosmetic Valley a connu plusieurs moments clés dans sa carrière professionnelle. D'une part, il a été directeur d'entreprise et industriel. Il était notamment directeur général de la division bois au sein de la société Steelcase Strafor. D'autre part, il a été directeur du Comité de Développement Economique d'Eure-et-Loir avant d'être aujourd'hui directeur de la Cosmetic Valley. Ses multiples « mondes professionnels » lui permettent de parfaitement bien connaître les problématiques des industriels, les jeux politiques et les rouages institutionnels. Il sait ainsi comment s'adresser à chacun d'entre eux puisqu'ils parlent le même langage. Cette position lui permet d'avoir un réseau de relations très étendu. Il est notamment ami personnel de Jean Paul Guerlain et s'est appuyé sur l'image de l'industriel pour fonder l'organisation et construire sa réputation.

Les nombreux réseaux professionnels et personnels dans lesquels il est inscrit lui permettent par conséquent de disposer d'un capital social nécessaire pour développer la Cosmetic Valley. Les ressources sur lesquelles il fonde son action sont essentiellement de natures relationnelles et institutionnelles. JLA est avant tout un homme de terrain, un homme de réseaux. Il a pour objectif principal de créer du lien entre des acteurs qui se sont diversifiés avec l'élargissement de l'organisation : « *mon rôle c'est avant tout de faire du réseautage et de se faire rencontrer*

les gens pour qu'ils échangent et fassent des affaires ensemble » (JLA). Etant à l'initiative de la formalisation de l'organisation, ses motivations sont à la fois personnelles : «*Je ne sais pas si je dois aller jusque là mais on peut dire que la CV c'est un peu le bébé de Jean-Luc, c'est lui qui l'a mi au monde en quelque sorte et elle lui tient à cœur* » (institutionnel 1) ; et professionnelles : *« la dimension pôle de compétitivité ça a été une chance pour Jean-Luc, ça lui permet de finir une carrière professionnelle impressionnante en beauté* » (institutionnel 1).

La dernière étape de la méthodologie de Maguire et al (2004) consiste à analyser nos données pour répondre à notre problématique de recherche. Il convient dès lors de présenter les pratiques mises en œuvre par l'EI pour contribuer à l'institutionnalisation de l'organisation.

3) LE PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION DE LA COSMETIC VALLEY

Après avoir délimité et décrit le champ organisationnel puis identifié l'EI, nous mettons en exergue les pratiques d'institutionnalisation au sein de la Cosmetic Valley. Ces actions sont étudiées à partir de la typologie de Lawrence et Suddaby (2006).

3.1 PRATIQUES POLITIQUES ET PREPONDERANCE DU SUPPORT INSTITUTIONNEL

L'arrivée, à partir des années soixante-dix, de nouveaux acteurs de la parfumerie cosmétique sur le territoire chartrain nécessite le soutient des institutionnels. Il s'agit de proposer des conditions d'accueil optimales afin de mettre en place une dynamique territoriale vertueuse. L'EI s'appuie sur des pratiques de nature politique (*advocacy*) pour faire prendre conscience aux institutionnels, notamment au conseil général d'Eure-et-Loir, de l'importance du développement et de la spécialisation de l'économie du territoire. A l'époque, celle ci repose essentiellement sur l'activité agricole et sur la présence de quelques industriels largement minoritaires. Un lobbying auprès des institutions est exercé par JLA qui met en avant le potentiel de développement économique local induit par l'implantation de nouvelles entreprises dans le département : « *on a vraiment pris conscience de ce que pouvaient nous apporter ces nouvelles entreprises, d'autant plus qu'économiquement on n'était pas vraiment dans une bonne période dans le département* » (institutionnel1). l'EI obtient le déblocage de ressources (aides au montage de dossiers, prix de l'immobilier attractif, versement de subventions, etc.), nécessaires pour accueillir davantage de nouveaux industriels de la filière. Les contingences locales (terrains disponibles, coût de la main d'œuvre très concurrentiel,

proximité géographique avec les sièges sociaux en région parisienne) séduisent rapidement les industriels et le mouvement d'implantation d'entreprises ne cesse de s'accélérer durant les années quatre-vingt.

JLA promeut l'organisation comme outil de développement économique tout au long de son processus d'évolution. La multiplication et la diversification des industriels nécessite au fur et à mesure une implication de plus en plus indispensable des institutionnels. L'obtention du label pôle de compétitivité en 2004 accentue ce sentiment. L'élargissement du périmètre de l'organisation sur trois régions exige la mobilisation de chacun des échelons (régions, départements, communes, etc.). Mais cela ne s'est pas fait sans heurts : « *ce n'était pas évident au départ, certains ne voulaient pas investir dans l'organisation mais bénéficiaient quand même des retombées économiques potentielles. Nous on n'était pas d'accord pour donner de l'argent qui serve à d'autres* » (institutionnel1). Afin de contenter l'ensemble des échelons et de donner une légitimité supplémentaire au pôle, la stratégie mise en œuvre par JLA consiste à promouvoir les complémentarités des départements : l'Eure la capitale de l'emballage, l'Eure-et-Loir comme leader de la réglementation et des services aux entreprises, le Loiret capitale universitaire et de la recherche, le Loir-et-Cher celle de l'aménagement et de l'agencement des magasins et l'Indre-et-Loire la dermatologie et la cosmétologie. De plus, chaque capitale administrative de ces départements organise un salon sur son point de spécialisation (Chartres le congrès Cosmetech sur les enjeux réglementaires, etc.). « *La force de Jean-Luc c'est de savoir contenter tous les institutionnels et les politiques. Il sait parfaitement quoi leur dire et comment faire pour les contenter* » (GE2)

JLA s'appuie sur cette dimension institutionnelle et politique tout au long du processus d'institutionnalisation. Cette mobilisation s'accentue pendant la période de crise au début des années 2000. Il met en avant l'importance du poids économique de ces acteurs pour le maintien et le développement du territoire. Cette stratégie lui permet d'obtenir une implication plus importante des institutionnels. Les élections municipales de 2001 et le changement de l'équipe municipale de Chartres permettent à JLA d'obtenir davantage de ressources pour son association : « *la mise en place d'un nouveau conseil municipal en 2001 a redonné un nouveau souffle à l'association* » (institutionnel2).

Au delà de la mobilisation politique, JLA s'appuie également sur la construction de systèmes de règles et de structures (pratiques de *defining* et *vesting*) afin d'encadrer les comportements

des acteurs et de légitimer l'existence de relations qui sont restées informelles jusqu'au début des années quatre vingt-dix. JLA mobilise à nouveau la dimension politique et crée en 1994 l'Association Parfums-Cosmétiques. La multiplication de nouveaux acteurs nécessite d'éditer des limites, d'imposer un cadre et des modalités formelles de gouvernance. Ce soutient est amplifié par la labellisation de l'association en système productif local (SPL) en 1998 puis en pôle de compétitivité en 2004. L'intégration des acteurs de la formation et de la recherche dans le réseau nécessite de reconstruire les règles, les droits de propriété et les statuts qui confèrent une identité, des frontières et une légitimité à l'institution (Lawrence et Suddaby, 2006). JLA promeut en ce sens la complémentarité des rôles et une distribution équitable des pouvoirs entre les parties prenantes. Pour cela, il s'appuie sur ses expériences passées et s'entoure des compétences clés. Il fait donc adopter une structure formelle de gouvernance reflétant la diversité de la CV : un collège entreprise et un collège recherche enseignement supérieur et formation représentent les intérêts collectifs de leur groupe d'appartenance.

3.2 PRATIQUES PORTANT SUR LA NATURE NORMATIVE DES INSTITUTIONS : CONSTRUCTION DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE.

La Cosmetic Valley est avant tout une histoire d'hommes. La constitution du réseau passe par l'agglomération d'acteurs majeurs sur le territoire. Pour faciliter ce processus d'accumulation, JLA tente de construire une identité territoriale autour de la parfumerie cosmétique. L'EI s'appuie alors sur son ami Jean-Paul Guerlain et capitalise sur l'image de sa société pour valoriser le territoire. Le soutien apporté par Guerlain suscite réellement l'intérêt des entrepreneurs de la filière : « *Jean Paul Guerlain et sa notoriété nous ont apporté beaucoup de crédit jusqu'à maintenant* » (J.L Ansel, extrait d'entretien, Les annales des Mines, 2005 : 314). Le territoire commence à façonner son image et le mouvement d'implantation des entreprises ne cesse de s'accélérer pendant les années quatre-vingt. Ce processus identitaire est pérennisé lors de la création en 1994 de l'Association Parfums-Cosmétiques. L'adoption de ce cadre légal fait échos à la nécessité de se réunir sous « une bannière commune ». Celle-ci permet d'avoir plus de poids auprès des institutionnels pour capter de nouvelles ressources (soutient logistique, subventions, etc.). JLA tente de conférer une réelle identité à l'association en communiquant sur les valeurs du « *made in France* » pour l'industrie du luxe. Il promeut les compétences et les savoir-faire des membres du réseau au sein de la filière en France et à l'International à l'occasion de nombreux salons professionnels (Paris, Dubaï, Hong-Kong, etc.) : « *Ansel est un homme de communication* » (PME4).

L'obtention du label SPL en 1998 accentue la construction de l'identité de l'organisation, notamment grâce à l'adoption du nom Cosmetic Valley par analogie avec la Silicon Valley aux Etats-Unis. Désormais reconnue mondialement, l'association est alors largement assimilée au territoire sur lequel elle se situe : « *pour nous la Cosmetic Valley c'est Chartres et sa région un point c'est tout* » (PME3). Chartres et l'Eure-et-Loir deviennent le lieu incontournable de la filière cosmétique en France et à l'étranger « *Nous souhaitons créer une identité économique de l'agglomération en faisant de Chartres la capitale de la lumière et du parfum* » (Institutionnel1). Cette stratégie semble fonctionner : « *Nous sommes venus chercher en France une compétence en matière de création et de gestion de lu*xe » (In Soo John, PDG de Pacific Europe – Actualité en France, série n°62 – janv.-fév. 2005). Sélectionné comme pôle de compétitivité en 2004, ce processus est accentué par la prise d'indépendance de la CV vis-à-vis du CODEL. JLA nommé directeur de la CV, quitte sa fonction de direction au sein du CODEL pour s'occuper exclusivement du développement de l'association. L'emménagement du siège de l'association au 1 place de la cathédrale à Chartres est symboliquement fort. L'édifice est un monument connu dans le monde entier et bénéficie chaque année de la visite de 1,5 millions de visiteurs. Ce déménagement fait appel à un « jeu cognitif » et peut être interprété comme étant la représentation de l'excellence de certains savoir-faire français (construction, architecture…). Il contribue à véhiculer l'excellence française en matière de parfumerie cosmétique.

3.3 LES PRATIQUES PORTANT SUR LA NATURE COGNITIVE DES INSTITUTIONS

Le processus d'institutionnalisation de l'organisation passe également par la mobilisation de pratiques portant sur la structure cognitive des institutions. JLA observe que les relations entre acteurs sont basé sur la concurrence plus que sur la coopération. Il propose de modifier ces relations inter organisationnelle et met en avant le lien positif qui existe à coopérer au sein d'une même filière. Il capitalise sur l'image des districts industriels italiens : « *Nous avons voulu réunir des entreprises et des hommes. C'est vraiment un lieu d'affaires à l'image des districts italiens* » JLA (extrait d'entretien Le Figaro Entreprise, lundi 18 juin 2001, p21-22. Par là, il agit sur les croyances partagées notamment en modifiant les systèmes symboliques et les compréhensions considérées comme « allant de soi » (Lawrence et Suddaby, 2006). Cette perception est rapidement acceptée par les industriels : « *lorsque je suis arrivé chez Paco Rabanne, …, nous considérions alors que nos marques étaient concurrentes sur la marché. Mais il y avait une certaine complicité entre les dirigeants et les cadres. Quand Guerlain*

achetait une nouvelle machine, il nous la montrait et inversement. … avec la Cosmetic Valley nous avons pu nous unir, partager des marchés et nous apercevoir que le véritable concurrent se trouve à l'étranger » (Michel Barbaise, extrait d'entretien, Les annales des Mines, 2005 : 315). Les grands donneurs d'ordre se rendent alors compte qu'ils sont confrontés aux mêmes problématiques et qu'il est plus efficace de coopérer sur certains points, d'échanger et de réaliser des partages d'expériences. Cette dimension coopération se transforme avec l'extension du périmètre de l'organisation en comportement coopétitif.

Il s'appuie sur le même constat et les mêmes arguments pour la mise en place du pôle de compétitivité. C'est en faisant appel au patrimoine cognitif des parties prenantes que JLA met en avant auprès des institutionnels la nécessité pour le territoire d'intégrer la dimension recherche dans la CV. Il s'appuie sur la diffusion du modèle de la Silicon Valley pour intégrer la dimension innovation dans l'organisation : « *Il nous reste encore à développer l'articulation entre le pôle de compétence et la recherche universitaire dont le modèle est la Silicon Valley, mais cela implique de sortir du cadre départemental* » (J.L Ansel, extrait d'entretien, Les annales des Mines, 2005 : 315). Ce renvoi au modèle idéal typique de clusters a pour effet de cristalliser les attentes des parties prenantes du projet (institutionnels, chercheurs, industriels et acteurs de la formation). La dimension recherche apparaît alors prépondérante pour la pérennité du pôle. JLA tente de faire accepter ce nouveau modèle par les parties prenantes en mettant en avant les bénéfices potentiels des coopérations en matière de R&D. Si les acteurs historiques avaient déjà une certaine habitude de coopération[1], et si des synergies pré existaient, elles n'étaient pas organisées. L'intégration des nouveaux acteurs implique d'accepter de nouvelles modalités de fonctionnement. Il s'agit de faire collaborer des mondes hétérogènes, qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, qui peuvent avoir des intérêts convergents, divergents voire parfois contradictoires. JLA tente de dépasser la perception généralement partagée que des entreprises d'un même secteur d'activité situées sur un même territoire sont forcément en situation de concurrence. Il met donc en avant le lien positif entre coopération et concurrence afin d'impliquer davantage les acteurs.

Le rôle joué par JLA apparaît largement prépondérant dans la mise en place et la structuration de la Cosmetic Valley. La figure 5 synthétise ces stratégies et permet de spécifier l'évolution des actions menées par l'EI au cours des différentes phases d'évolution de l'organisation.

[1] Par exemple, les premiers liposomes des Parfums Christian Dior ont été développés en partenariat avec le Centre de Biophysique Moléculaire du CNRS d'Orléans (Barabel et al, 2005).

	Phase historique	Emergence du district	Constitution d'une filière (années 80)	Création effective de la Cosmetic Valley (1990-2000)	Crise économique et appropriation politique (2001-2003)	Labellisation pôle de compétitivité (2004-2007)
Catégorie de pratique	**Pratiques**					
Pratiques de nature politique	Advocacy		-Nouvelles entreprises comme levier du développement économique local	-Réunion sous une bannière commune : poids économique plus important	-appropriation politique	-CV comme outil de développement économique régional -élargissement de la dimension institutionnelle -pression sur ANR pour reconnaissance thématique de recherche
	Defining			-création de l'association Parfums et Cosmétiques -création de la Cosmetic Valley	-travail sur la définition des enjeux réglementaires -programme REACH / BPF	-labellisation du pôle de compétitivité Cosmetic Valley -redéfinition de la dimension du pôle -redistribution des pouvoirs
	Vesting			-mise en place de nouvelles structures de gouvernance		-mise en place de nouvelles structures/modalités de gouvernance
Pratiques portant sur la structure normative des institutions	Constructing identities		-construction d'une identité territoriale autour de la parfumerie cosmétique	-construire la réputation de la filière (salons internationaux, promotion du « made in France ». -la CV comme outils de développement territorial	-appropriation par la population (fête du parfum) -obtention d'un support passif.	-affirmer l'identité de l'organisation -partenariat avec la F.I.P -reconnaissance de la thématique cosmétique auprès de l'ANR -déménagement de l'association -la CV centre de ressource mondial
	Changing normative associations			-proposition d'une autre manière de cohabiter sur le territoire -changement dans les comportements industriels (coopération)	-maintient des relations	-intégration de la dimension innovation -proposition d'une autre manière de collaborer sur un territoire élargi -changements dans les comportements de l'ensemble des acteurs (coopétition)
	Constructing normative network	- processus enclenché par l'arrivée d'industriels comme J.P Guerlain	-capitalisation sur l'image de J.P Guerlain	-Capitalisation du soutien de Guerlain et prise de présidence		-fédération des parties prenantes -soutient de la FIP -intégration de tous les grands groupes internationaux (Loréal) -création d'une image commune -légitimation communauté scientifique
Pratiques portant sur la structure cognitive des institutions	Mimicry			-capitaliser sur l'image des districts industriels italiens		-intégrer la dimension innovation en capitalisant sur l'image des clusters du type Silicon Valley
	Theorizing			-développement de nouvelles croyances : lien positif de la coopétition		-
	Educating			-sensibilisation des institutionnel et des industriels	-sensibilisation de la population locale	-sensibilisation de la dimension recherche et formation.

Figure 5 : pratiques mobilisées par l'entrepreneur institutionnel

4. RESULTATS ET DISCUSSIONS

La recherche s'intéresse à mettre en évidence l'évolution du travail institutionnel dans le cadre une organisation réticulaire. Plusieurs éléments peuvent attirer notre attention.

4.1 POSITION DE L'EI DANS LE CHAMP ORGANISATIONNEL ET RESSOURCES

Les pratiques mises en œuvre par l'entrepreneur institutionnel sont rendues possibles grâce à sa position dans le champ. La CV semble en transition entre une phase d'émergence et de stabilité. Elle est en période de pré institutionnalisation[2] pour reprendre la terminologie de Greenwood et al (2002). Cette phase est notamment caractérisée par la montée en puissance d'acteurs existants ou d'entrepreneurs institutionnels. Elle leur confère une certaine liberté et légitimité pour intervenir. Celle-ci dépend des caractéristiques de la position de ces individus (Maguire et al, 2004). Plus la place de l'EI est centrale dans un champ, plus il bénéficie de légitimité pour intervenir. Le parcours de JLA est déterminant à cet effet puisqu'il a été industriel puis directeur du CODEL et enfin directeur du pôle de compétitivité. Cette position lui confère une légitimité qui repose notamment sur un cadre cognitif commun partagé par des acteurs appartenant à un même espace de rapports et qui parlent le même langage. Sa légitimité initiale repose alors sur une « logique d'appartenance ». JLA connaît à la fois les problématiques des industriels et les jeux politiques et rouages institutionnels : « *c'est le talent politique et le savoir faire institutionnel de JLA qui lui permettent de porter la structure* » (CV1). Cette position centrale lui confère un certain pouvoir qui lui facilite l'accès aux mécanismes politiques et bureaucratiques. Il s'appuie sur ce pouvoir et cette légitimité afin d'obtenir de nouvelles ressources pour institutionnaliser l'organisation. Finalement sa position lui « *confère une certaine forme de légitimité par rapport aux autres parties prenantes. Elle jette un pont entre ces parties prenantes, permettant aux entrepreneurs institutionnels d'avoir accès à des ressources dispersées* » (Maguire et al, 2004 : 674).

D'une manière générale, ce sont donc ses ressources sociales ou relationnelles qui lui permettent d'obtenir du soutient. Fligstein (2001) parle lui de « compétences sociales ». Ces premiers éléments d'analyse nous permettent de préciser à l'instar de Maguire et al (2004)

[2] Selon Greenwood, les changements institutionnels peuvent se découper en six étapes fondamentales : les secousses, la désinstitutionalisation, la pré institutionnalisation, la théorisation, la diffusion et la ré institutionnalisation (Greenwood et al, 2002).

que la position de l'EI dans le champ lui fourni les opportunités institutionnelles. Un acteur central dans un champ a plus de chance de bénéficier de légitimité qu'un nouvel entrant (Garud et al, 2002 ; Hwang et Powell, 2005). Cette recherche nous conduit donc à préciser que la position sociale des individus facilite le travail institutionnel. Elle lui permet de faire émerger la nouvelle organisation.

4.2 EVOLUTION DES PRATIQUES MISES EN ŒUVRE.

L'étude met en évidence que l'EI diversifie ses pratiques d'institutionnalisation au fur et à mesure de l'évolution de l'organisation. Nous observons que la dimension politique apparaît prépondérante à chaque grande étape. C'est d'ailleurs le premier levier actionné. Très tôt, l'EI a conscience que l'organisation au départ informelle ne peut pas perdurer sans le soutien des institutionnels : « *de toute façon c'est clair qu'on n'aurait pas pu arriver où on est sans le soutient des collectivités* » (JLA). La valorisation du réseau comme outil de développement économique apparaît alors indispensable. Le passage d'un rayonnement local (Association Parfums Cosmétiques) à un rayonnement national (SPL) puis international (PDC) nécessite une implication chaque fois plus importante des institutionnels et une formalisation de la structure et des relations inter organisationnelles. L'EI diversifie alors ses actions et multiplie notamment les déplacements pour obtenir le soutient d'acteurs de plus en plus variés. La prépondérance des pratiques politiques tient à l'objet de recherche. Le fonctionnement des réseaux territoriaux d'organisations s'appuie avant tout sur la dimension politique.

L'analyse nous permet également de mettre en évidence que les pratiques mobilisées différent en fonction de la nature de l'audience auquel s'adresse l'EI. Nous venons de la voir, le levier politique est destiné plus particulièrement aux institutionnels. Le levier normatif implique davantage les membres directs (entreprises) de l'organisation. La construction de l'identité de apparaît en ce sens comme une étape essentielle. Cette pratique s'intensifie avec l'extension du réseau (identité territoriale, identité régional, centre de ressources mondial, …). Les pratiques cognitives semblent en revanche être destinées à l'ensemble des acteurs de manière indifférenciée. Même la population locale est sollicitée notamment en période de crise.

4.3 PRATIQUES D'INSTITUTIONNALISATION ET CONTEXTE

L'analyse nous invite à considérer que la pratique institutionnelle diffère en fonction du contexte dans lequel s'inscrit l'organisation, en fonction des périodes de stabilité ou d'instabilité économique. Quand le secteur de la parfumerie cosmétique connaît quelques difficultés au début des années 2000, l'organisation subit une perte de légitimité et par voie de conséquence un processus de désinstitutionalisation (Oliver, 1992). Cette phase correspond en effet à une situation de désengagement de la part des acteurs centraux. Elle est caractérisée par un contexte économique défavorable, et le comportement coopératif promut par l'EI est annihilé par une logique purement économique (Barabel et al, 2005). En période d'instabilité ou de contexte économique fragile, l'EI cherche à redéfinir les contours de l'organisation en étendant les pratiques de légitimation au-delà de membres de l'organisation. L'EI tente alors de développer une légitimé morale et cognitive (Suchman, 1995) en impliquant la population locale dans le projet organisationnel. Ces formes de légitimité sont beaucoup plus difficiles à obtenir, plus subtiles mais également plus profondes et plus efficaces une fois établies (Suchman, 1995). Il s'agit de rendre l'organisation juste, désirable et appropriée auprès d'une audience plus large (la population locale, les politiques…). L'objectif sous-jacent est de renforcer son image, d'éviter son délitement et d'enclencher un nouveau cycle d'institutionnalisation. Ce processus apparaît comme un mouvement itératif entre des phases d'institutionnalisation et de désinstitutionalisation. Le travail de l'EI consiste alors à favoriser la transition entre ces étapes afin d'assurer une certaine forme de stabilité à l'organisation.

4.3 INSTITUTIONNALISATION ET GOUVERNANCE

Nous l'avons vu, les leviers institutionnels ont tendance à se diversifier avec l'élargissement du périmètre de l'organisation. La multiplication des acteurs, de leurs logiques et de leurs stratégies complexifient le travail institutionnel. Il devient donc nécessaire de mettre en place un ensemble de règles qui orientent, encadrent ou contraignent les comportements organisationnels. En effet, un système formel de régulation est nécessaire lorsque les interactions se multiplient et que les acteurs ne partagent plus les mêmes valeurs et les mêmes cadres cognitifs (Bensédrine et Demil, 1998). L'instauration d'une bonne gouvernance devient alors particulièrement important. La constitution du cadre associatif renvoie aux questions de gouvernance des Réseaux Territoriaux d'Organisation (RTO). En effet, il s'agit de définir et de créer des statuts hiérarchiques et des règles de fonctionnement dans un champ

spécifique (Lawrence et Suddaby, 2006). Cette question de la régulation des comportements apparaît centrale dans l'évolution du réseau. Ces activités régulatrices ont pour objectif d'établir des règles de structures et de pratiques entre les acteurs. En provoquant le changement institutionnel, l'EI propose et met à jour de nouvelles modalités de gouvernance. Celles-ci peuvent apparaître dépendantes des pratiques et du processus d'institutionnalisation de l'organisation.

CONCLUSION

La contribution théorique principale de ce travail réside dans la mobilisation de la figure de l'entrepreneur institutionnel et son application dans une organisation réticulaire. Les résultats mettent en évidence que les pratiques mises en œuvre par l'EI ont tendance à se diversifier au fur et à mesure de l'élargissement du réseau. Comme nous l'avons souligné, les rôles, normes et schémas de l'organisation ont changé entre les différentes périodes. Ce qui nous conduit à appréhender l'institutionnalisation comme un processus dynamique et évolutif. L'EI a su, en s'appuyant sur différentes pratiques, aligner les acteurs privés et publics hétérogènes afin de créer une nouvelle institution. C'est notamment sa capacité à faire coïncider des visions antinomiques d'un même monde qui lui a permis d'enclencher et de développer le processus d'institutionnalisation. Il s'agit alors d'intégrer les intérêts et demandes variées des parties prenantes. Mais cette intégration, cette institutionnalisation n'est pas suffisante ; il faut également coordonner, piloter, prévoir, contrôler, voire parfois sanctionner. Autant de missions et de rôles attribués à la gouvernance des RTO (Alberti, 2001). L'entrepreneur institutionnel apparaît comme l'élément clé de la gouvernance des RTO. Il en est l'instigateur, la figure de proue. Il lui appartient alors de prévoir les modalités de gouvernance concrète du champ organisationnel qu'il contribue à institutionnaliser. Dans une récente revue de littérature Elhinger et al (2007) mettent en évidence l'existence de trois idéaux types de gouvernance : la gouvernance assurée par une firme focale, la gouvernance associative et la gouvernance territoriale. Cette perspective néo institutionnelle de la gouvernance des RTO ouvre alors la voie à une compréhension approfondie de la notion, et ouvre également la voie à de nouvelles modalités de gouvernance : celle assurée par un entrepreneur institutionnel. Cette nouvelle forme de gouvernance invite alors à une redéfinition des rôles et des missions assurées par le gouvernant. Il nous semble par conséquent utile de poursuivre dans cette voie de recherche de différentes manières. D'une part, il nous parait utile d'appliquer notre analyse à d'autres organisations réseaux. D'autre part, la focalisation sur le lien entre entrepreneuriat institutionnel et gouvernance des réseaux doit être approfondie.

BIBLIOGRAPHIE

Alberti F., (2001), « The Governance of Industrial Districts : A Theoratical Footing Proposal » Liuc Papers, n°82, Serie Piccola e Media Impresa, 5.

Aldrich H., Fiol C.M., (1994), Folls Rush in? The Institutional Context of Industry Creation, *Academy of Management Journal*, 19 : 4, 645-670.

Ansel J.L, Barbaise M., et Dordoigne B., (2005) Chartres et la Cosmetic Valley, *Les Annales des Mines*, Séminaire Entrepreneurs, Villes et Territoires, Vol.12, pp.313-320.

Assens C., (2003), le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, Volume 7.

Barabel M., Meier O., et Huault I., (2005), « Processus d'évolution d'un district industriel : le cas de la Cosmetic Valley », In Rousseau M. Management Local et Réseaux d'Entreprises, Economica.

Bensedrine J. et Demil B. (1998) « L'approche néo institutionnelle des organisations » I, H. Laroche et J.P. Nioche (Dir), Repenser la stratégie, fondements et perspective, Editions Vuibrt, Série Vital Roux, pp.85-110.

Berger P., Luckmann, T., (2003), *La construction sociale de la réalité*, Taminiaux, Paris: Armand Colin

Bourdieu, P, Wacquant. L.J.D., (1992), *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: Chicago University Press.

Brulé E., (2007), Ressources entrepreneuriales et changement institutionnel : quand les stratégies institutionnelles accroissent les opportunités de changement, Acte de la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin.

Clemens E.S., (1993), Organizational Repertoires and Institutional Change: Women's Groups and the Transformation of US Politics, 1890-1920, *American Journal of Sociology*, 98, 755-798.

Delemarle A., (2007), Les leviers de l'action de l'entrepreneur institutionnel: le cas des micro et nanotechnologies et du pôle de Grenoble, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.

DiMaggio P.J., W.W Powell, (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Revue*, 48 : 147-160.

DiMaggio, P.J. (1988), Interest and Agency in Institutional Agency, *in* L.G. Sucker (éd.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Cambridge, MA : Ballinger, 3-22.

Dorado S., (2001), *Social Entrepreneurship': : The process of creation of microfinance organizations in Bolivia*, PhD Thesis:McGill,

Durand R., McGuire J., (2005), Legitimating Agencies in the Face of Selection : The Case of AACSB, *Organization Studies*, 26 : 3, 165-196.

Ehlinger S., Perret V., Chabaud D., (2007), Quelles gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? *Revue Française de Gestion*, 170 : 155-171.

Fligstein N., (1997), Social Skill and Institutional Theory, *American Behavioral Scientist*, 40 : 4, 397-405.

Fligstein N., (2001), Social Skills and the Theory of Fields, *Sociological Theory*, 19:2, 105-125.

Garud R., Sanjay J., Arun K., (2002), Institutional Entrepreneurship in the Sponsorphip of Common Technological Standards : the Case of Sun Microsystems and Java, *Academy of Management Journal*, 45:1, 196-214.

Greenwood R., Suddaby R., Hinings C.R., (2002), The Role of Professional Associations in Institutional Change, *Academy of Management Journal*, 45 : 1, 58-80.

Guler, I., Guillen, M. F., & MacPherson, J. M. (2002), Global competition, institutions and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47: 207-233.

Hensmans, M., (2003), Social movement organizations: a metaphor for strategic actors in institutional fields, *Organization Studies*, 24 : 3, 355-381.

Hoffman A.J., Ventresca M., (1999), The institutional framing of policy debates: Economics versus the environment, *American Behavioral Scientist*, 42, 1369-1393.

Holm P., (1995), The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries, *Administrative Science Quarterly*, 40 : 3, 398-422.

Huault I., (2002), P. DiMaggio et W. Powell, Des organisations en quête de légitimité, *Les grands auteurs en management*, Paris : EMS, 81-98.

Hwang H., Powell W.W., (2005), Institutions and Entrepreneurship. In Acs, Z. (ed), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Publishers.

Lawrence T.B., Mauws, M.K., Dyck B., Kleysen R.F., (2005), The politics of organizational learning: Integrating power into the 4I Framework. *Academy of Management Review*, 30: 1, 180-191.

Lawrence T.B., Suddaby R., (2006), Institutions and Institutional Work, *in* S. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord T. Lawrence (éds.), *Handbook of Organizations Studies*, Londres : Sage.

Maguire S., Hardy C., Lawrence T.B., (2004), Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada, *Academy of Management Journal*, 47 : 5, 657-679.

Messeghem K., Sammut S., (2007), Processus entrepreneurial et pépinières d'entreprises: quand l'accompagnement conduit à l'isolement, Actes de la XVI ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin.

Meyer J., Rowan B., (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 333-63.

Miles M, Huberman A (1994), analyse des données qualitatives (2nd Ed). Thousand Oaks, Sage.

Oakes L.S., Townley B., Cooper D.J., (1998), Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field, *Administrative Science Quarterly*, 43 : 2, Special Issue: Critical perspectives on organizational control, 257-292.

Oliver C., (1990), Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions, *Academy of Management Review*, 5:2, 241-265.

Oliver C., (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 16, 145-179.

Oliver C., (1992), The Antecedents of Deinstitutionalization, *Organization Studies*, 13:4, 563-588.

Phillips N., Lawrence T.B., Hardy C., (2004), Discourse and Institutions, *Academy of Management Review*, 29:4, 635-652.

Scott W.R., (1995), Institutions and organizations, Foundations for Organizational Science, SAGE Publications.

Scott W.R., (2001), Institutions and organizations, Seconde Edition, Foundations for Organizational Science, SAGE Publications.

Suchman M.C., (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20 : 3, 571-610.

Sewell W.H., (1992), A Theory of Structure: Duality, Agency and Transformation, *American Journal of Sociology*, 98:1, 1-29.

Thépaut Y., (2001), « Proximité informationnelle et gouvernance de l'espace serviciel », Communication au Colloque Nouvelles Croissances et Territoires, Université Paris Sud et INRA, Paris, 13-14 décembre 2001, 23 p.

Zimmerman M.A., Zeitz G.D., (2002), Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy, Academy of Management Review, 27 : 3, 414-431.