

Les stratégies adoptées par deux entrepreneurs institutionnels : complémentarité ou concurrence ?

Hélène DELACOUR

IAE de Toulouse

2 rue du Doyen Gabriel Marty, 31042 Toulouse cedex 9

Tel : + 33 (0) 561 63 57 02 ; Fax : + 33 (0) 561 63 56 56

helene.delacour@univ-tlse1.fr

Résumé

La théorie néo-institutionnelle souligne le rôle d'acteurs particuliers, les entrepreneurs institutionnels (EIs), dans le processus de légitimation de nouvelles activités ou pratiques. S'il existe des recherches s'intéressant aux actions menées par ces acteurs, aucune n'étudie de manière simultanée et détaillée les stratégies adoptées par deux types d'EIs de nature différente, une organisation et un individu, cherchant à légitimer une même et nouvelle solution. Une étude de cas longitudinale est menée sur le champ des tableaux interactifs en France pour pallier cette déficience. Les principaux résultats montrent qu'en raison de la forme de capital détenu et de leurs intérêts personnels, les deux EIs adoptent des stratégies différentes mais complémentaires pour légitimer cette nouvelle solution.

Mots clés : entrepreneur institutionnel, théorie néo-institutionnelle, légitimité.

DiMaggio (1988) a été le premier à évoquer le concept d'entrepreneur institutionnel (EI). Les EIs sont définis 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). En effet, ces acteurs jouent un rôle particulier dans l'évolution des institutions et dans l'environnement auquel ils appartiennent, que ce soit au travers de la création d'une institution, de son maintien ou de sa possible déinstitutionnalisation (cf. Ahmadjian et Robinson, 2001 ; Oliver, 1992). Par exemple, DiMaggio (1988, p. 14) souligne que « de nouvelles institutions naissent quand des acteurs organisés avec des ressources suffisantes (EIs) voient en elles une opportunité de réaliser leurs intérêts qu'ils valorisent fortement ». Selon Lawrence et Suddaby (2006), l'ensemble de leurs actions peut être regroupé sous le terme d'« institutional work », c'est-à-dire les actions décidées par des individus ou des organisations dans le but de créer, maintenir ou perturber des institutions. Parmi les trois catégories d'« institutional work » identifiées, la plus grande attention a été portée à la première étape dans l'évolution d'une institution, c'est-à-dire sa création. De nombreuses recherches ont cherché à décrire et à expliquer le rôle de ces acteurs intéressés dans la formation d'institutions (cf. Dacin *et al.*, 2002 ; Garud *et al.*, 2002 ; Maguire *et al.*, 2004). Cependant, la plupart de ces recherches se sont principalement attachées à définir les conditions qui amènent un acteur à devenir EI (cf. Garud *et al.*, 2002) et n'ont pas pour autant permis d'aboutir à des conclusions claires (Dorado, 2005). De plus, ces recherches n'ont que très peu décrit de manière détaillée ce que les EIs font concrètement pour établir une institution et ne s'intéressent généralement qu'à un seul type d'acteurs. L'attention est portée soit sur des individus (Fligstein, 1997 ; Maguire *et al.*, 2004), soit sur des organisations (Hoffman, 1999). Excepté Lawrence (1999), aucune recherche ne prend en compte simultanément ces deux catégories d'acteurs. Or en raison notamment de leur différence en termes de ressources possédées et de leur motivation, il peut être intéressant d'étudier conjointement ces deux types d'acteurs (individu et organisation) et discuter leurs complémentarités ou au contraire leurs divergences dans leurs stratégies pour légitimer la même solution nouvelle. Ainsi, l'objectif de cet article est double. Tout d'abord, il s'agit de pallier cette déficience et de prendre en considération deux EIs. Il s'agit ensuite de proposer une description concrète et détaillée de leurs stratégies adoptées pour légitimer une nouvelle activité ou pratique dans le temps et ainsi, progressivement l'institutionnaliser. Ceci permet alors de s'interroger sur

la manière dont des acteurs avec des intérêts qui leur sont propres s'attachent à créer une institution, qui, elle, devra s'imposer de manière uniforme à tout le champ.

La première partie de cet article porte sur les stratégies de légitimation que peuvent adopter les EIs afin d'institutionnaliser une nouvelle pratique ou activité. La deuxième partie est consacrée à la présentation de la méthodologie utilisée pour cette étude de cas longitudinale portant sur le processus de légitimation d'une innovation technologique, le tableau interactif. La troisième partie décrit les stratégies de légitimation adoptées par les deux EIs afin d'institutionnaliser cette nouvelle solution. Les résultats obtenus sont enfin analysés et discutés dans la quatrième partie.

1. LES STRATEGIES DE LEGITIMATION DES ENTREPRENEURS INSTITUTIONNELS

La légitimation désigne le processus qui aboutit à la légitimité, elle-même étant définie comme « une perception ou une supposition centralisée qui rend les actions d'une entité désirables, adéquates ou appropriées avec un certain système construit de normes, valeurs, croyances et définitions » (Suchman, 1995, p. 574). Bien que la plupart des travaux sur la légitimité suggère qu'elle s'obtient au travers d'un processus naturel (Hannan et Freeman, 1977), de nombreux théoriciens démontrent que le processus de recherche de légitimité est souvent de nature stratégique (Huault, 2002). En référence à Child (1972), certains acteurs appelés par les théoriciens néo-institutionnels (DiMaggio, 1988), entrepreneurs institutionnels, peuvent faire des choix stratégiques et être à l'origine de la création d'institutions. Ce type d'« institutional work » a fait l'objet de nombreuses recherches (cf. Lawrence et Suddaby, 2006). En effet, dès 1975, suite aux considérations de Perrow (1970), Dowling et Pfeffer (1975) adoptent une approche stratégique des processus de légitimation et mettent en évidence les mécanismes plus ou moins formels dont disposent les organisations pour s'adapter à leur environnement et ainsi, s'assurer une légitimité. Plus récemment, suivant une approche néo-institutionnelle, des auteurs comme Oliver (1991), Aldrich et Fiol (1994), Suchman (1995) ou encore Zimmerman et Zeitz (2002) proposent des typologies de stratégies de légitimation en fonction du type de légitimité et du résultat recherchés. Toutefois, ces recherches sont essentiellement de nature théorique et ne testent pas de manière empirique les stratégies proposées. Pour pallier cette déficience, Lawrence et Suddaby (2006) proposent une synthèse à partir de tous les articles empiriques publiés depuis 1990 dans trois revues majeures que sont *Administrative Science Quarterly*, *Academy of*

Management Journal et *Organization Studies* sur la création d'institutions. Même si l'objectif premier de la majorité des articles recensés est de déterminer les caractéristiques et les conditions qui permettent à un acteur de devenir EI, des indications sont données sur les actions mises en place par ces EIs. Plus précisément, Lawrence et Suddaby (2006) distinguent neuf ensembles de pratiques distincts au travers desquelles ces acteurs légitiment une nouvelle solution et ainsi l'institutionnalisent. Ces pratiques sont regroupées en trois catégories (tableau 1). La première catégorie, « advocacy », « vesting » et « defining », s'intéresse aux activités de nature politique à partir desquelles les acteurs re-construisent les règles, les droits de propriété et les frontières qui permettent l'accès aux ressources matérielles. La deuxième catégorie, « constructing identities », « changing norms » et « constructing networks », concerne les pratiques qui permettent aux EIs de reconfigurer les systèmes de croyance des acteurs et portent sur la structure normative des institutions, c'est-à-dire sur les rôles, valeurs et normes qui soutiennent les institutions. Enfin, la troisième catégorie de pratiques, « mimicry », « theorizing » et « educating », s'intéresse à la modification de l'aspect cognitif des institutions, c'est-à-dire à l'altération des croyances partagées, des systèmes symboliques et des compréhensions considérées comme « allant de soi ».

Tableau 1. Les pratiques permettant la création d'institutions d'après Lawrence et Suddaby (2006)

Catégorie de pratiques	Pratique	Définition
Pratiques de nature politique	Advocacy	Mobilisation de supports politiques 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 structure à l'origine des droits de propriété
Pratiques portant sur la structure normative des institutions	Constructing identities	Construction de la relation entre un acteur et le champ dans lequel il opère, ce qui définit son identité
	Changing normative associations	Re-définition des relations entre des ensembles de pratiques et les fondations morales et culturelles de ces pratiques
	Constructing normative networks	Connections interorganisationnelles à travers des lesquelles des pratiques deviennent sanctionnées par les règles normatives et qui constituent les nouvelles références à respecter (proto-institution)
Pratiques portant sur la structure cognitive des institutions	Mimicry	Utilisation de pratiques, technologies et règles existantes considérées comme « allant de soi »
	Theorizing	Développement et spécification de catégories abstraites, et élaboration de chaînes de cause à effet
	Educating	Formation des acteurs aux compétences et connaissances nécessaires pour supporter la nouvelle institution

Si la synthèse proposée par Lawrence et Suddaby (2006) a l'avantage de reposer sur des études empiriques existantes et non théoriques, ces auteurs ne présentent cependant qu'un ensemble de pratiques auxquelles les EIs peuvent avoir recours. En effet, la plupart des recherches sur lesquelles ils s'appuient ne décrivent pas de manière détaillée et complète les stratégies adoptées pour légitimer et institutionnaliser une nouvelle activité ou pratique dans le temps. Ces auteurs ne montrent pas si les EIs cherchant à créer une institution doivent avoir recours à l'ensemble de ces pratiques ou seulement à certaines d'entre elles et si à chaque fois, les pratiques utilisées reposent sur les trois catégories identifiées, c'est-à-dire des pratiques de nature politique et portant sur la structure normative et cognitive des institutions. Pour pallier cette déficience, ceci nous conduit à décrire de manière détaillée les stratégies adoptées par les EIs pour légitimer une nouvelle activité ou pratique.

Par ailleurs, comme nous l'avons précisé dans l'introduction, les études s'intéressant aux EIs ne s'intéressent généralement qu'à un seul type d'acteurs et ne prennent pas en compte simultanément deux types d'EIs, une organisation et un individu, cherchant tous les deux à légitimer la nouvelle activité ou pratique. En raison de leur nature, du type de ressources possédées et de leurs intérêts personnels, ces deux types d'EIs peuvent adopter des stratégies de légitimation différentes. D'un côté, les stratégies mises en place peuvent profiter à la nouvelle solution introduite dans son ensemble et être complémentaires. D'un autre côté, les divergences peuvent être telles entre ces deux EIs qu'il n'existe pas de synergies entre leurs stratégies de légitimation.

2. UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE A TRAVERS UNE ETUDE DE CAS LONGITUDINALE

Pour répondre aux interrogations soulevées, une étude qualitative longitudinale sur la construction de la légitimité d'une innovation technologique, les tableaux interactifs, a été réalisée. Cette méthodologie a été privilégiée pour plusieurs raisons comme celle de répondre à notre objectif d'offrir une analyse concrète et détaillée des stratégies adoptées par les EIs afin de conférer de la légitimité à cette innovation dans le temps, c'est-à-dire de son introduction en France en 1996 jusqu'en 2005 (Pettigrew, 1990 ; Van de Ven et Huber, 1990 ; Yin, 2002). De plus, comme le souligne Lee (1999, p. 43), une recherche qualitative est appropriée quand « (a) une contextualisation, (b) une description précise, (c) une structuration dynamique (et

probablement causale) du monde socialement construit par les membres organisationnels, et (d) les visions du monde des personnes étudiées » sont importantes, ce qui correspond à notre situation de recherche.

Créé en 1991 par l'entreprise SMART Technologies au Canada, le tableau interactif a été introduit en France en 1996. Il s'agit d'un écran de projection tactile relié à vidéoprojecteur et à un ordinateur qui permet d'en exploiter toutes les ressources. Cette innovation technologique introduit un changement institutionnel en transformant un tableau blanc en un immense écran informatique et tapis de souris. S'il permet de rester face à l'auditoire, ce tableau aux fonctionnalités multiples (image 3D, Internet, visioconférence, etc.), modifie la manière d'enseigner en créant de nouvelles séquences d'enseignement comme la création de scénarios et offre une plus grande interactivité (boîtier de vote pour des QCM, etc.). Les enseignants sont ainsi obligés de revoir complètement aussi bien le format que le support de leurs cours afin de tirer profit de ce nouvel outil.

Afin d'étudier l'évolution du processus de légitimation de cette innovation, les données ont été recueillies lors de deux phases (la première allant de juillet 2004 à janvier 2005 et la seconde, six mois après les derniers entretiens, aux mois de juin et juillet 2005) à l'aide de trois sources différentes : l'entretien, la documentation et l'observation non participante.

Tout d'abord, trente entretiens semi-directifs ont été menés auprès de trois types de répondants : les constructeurs de tableaux interactifs, leurs distributeurs et des responsables au niveau de l'éducation nationale. La durée des entretiens varie de 30 minutes à 2h45 minutes, la moyenne étant d'une heure. Les six constructeurs présents en France ont tous été interrogés lors des deux phases de collecte des données. Il s'agit des entreprises SMART Technologies, Hitachi, Promethean, GTCO Calcomp, Polyvision et Virtual Ink selon leur ordre d'arrivée en France (tableau 2).

Tableau 2. Caractéristiques principales des constructeurs présents en France en 2005

Constructeurs	Nationalité	Date d'entrée en France	Présence en France	Nombre d'employés
SMART Technologies	Canada	1996	Distributeur exclusif	1
Hitachi	Japon	1999	Filiale	4
Promethean	Royaume-Uni	2000	Filiale	13
Virtual Ink	Etats-Unis	2001	Distributeur exclusif	1
GTCO Calcomp	Etats-Unis	2002	Bureau	1
Polyvision	Etats-Unis	2003	Bureau	1

Ces constructeurs ont sélectionné des distributeurs sur lesquels ils s'appuient pour commercialiser leur solution. Le principal distributeur de chaque constructeur en termes de chiffre d'affaires a également été interrogé. Par ailleurs, les constructeurs cherchent principalement à légitimer cette nouvelle solution auprès d'une clientèle particulière, le monde de l'éducation et non auprès d'entreprises, clubs sportifs et autres administrations où des usages du tableau sont également possibles. Ils ont ainsi créé des liens privilégiés avec cette institution, à un niveau national en s'adressant au ministère de l'éducation nationale, mais aussi à un niveau régional voire local à travers les représentants de ce ministère sur le territoire. De ce fait, les deux responsables travaillant au ministère de l'éducation nationale sur les nouvelles technologies ont été interrogés ainsi que deux représentants locaux appartenant à différentes instances de l'éducation nationale reconnus comme ayant œuvré pour la reconnaissance de cette nouvelle technologie. Le fait d'appartenir au champ de l'éducation nationale fortement institutionnalisé et de vouloir introduire un changement est source de difficultés supplémentaires pour les constructeurs car, en plus des barrières à surmonter lors de l'introduction de toute nouvelle technologie, le circuit d'achat est public, l'investissement doit être justifié auprès des collectivités territoriales, les moyens financiers sont limités et il existe une certaine réticence à la nouveauté. Ainsi, les ventes réalisées de tableaux interactifs restent très limitées même si leur volume croît de façon exponentielle. Elles s'établissent à 512 unités en 2003 et à 1 134 en 2004.

Ensuite, la deuxième source de données importantes utilisées est la documentation. De nature diverse (documents internes des organisations, Internet, presse, reportages télévisés, etc.), ces documents nous ont permis d'acquérir une meilleure connaissance de l'historique de ce marché, des différentes organisations et de leurs produits, notre étude comportant une dimension rétrospective. Ils nous ont également permis de nous procurer des chiffres de vente ainsi que le discours officiel et l'image que chaque organisation souhaitait véhiculer.

Enfin, la troisième source d'évidence est l'observation directe ou non participante. Ces observations ont pu être réalisées grâce à des opportunités nées du terrain (par exemple, test de nouveautés ou encore formations). L'observation principale a eu lieu, à deux reprises, en novembre 2004 et 2005, lors du plus grand rendez-vous annuel pour les constructeurs de tableaux interactifs, le salon de l'éducation nationale dans la partie réservée aux professionnels, le salon Educatec.

Afin d'analyser les données recueillies, tous les documents obtenus ainsi que les observations réalisées ont été traités et condensés par la rédaction de fiches de synthèse (Miles et Huberman, 2001). Parallèlement, après leur enregistrement et leur retranscription *in extenso*, nous avons codé et double codé une partie des entretiens avec l'aide d'un deuxième codeur afin de garantir la fiabilité interne de cette recherche selon le processus mis en évidence par Weber (1990). Suivant Miles et Huberman (2003 : 114), une « liste de départ » de catégories ou codes a été établie pour les différentes stratégies en fonction de la typologie de Lawrence et Suddaby (2006) mais aussi pour déterminer la position des acteurs dans le champ et leur motivation. Une fois les critères satisfaits (98% pour le taux d'accord sur le nombre d'unités codables et 93% pour la catégorisation des unités codables pour le deuxième échantillon), nous avons poursuivi le codage sur l'intégralité des entretiens. Ces données condensées et traitées ont ensuite servi à l'élaboration de matrices nous permettant de répondre aux interrogations soulevées (Miles et Huberman, 2001).

Après avoir présenté la méthodologie utilisée, il est intéressant de détailler de manière concrète et longitudinale les stratégies adoptées par deux EIs dans le but d'institutionnaliser la nouvelle solution introduite et d'étudier leurs complémentarités et divergences.

3. LES STRATEGIES ADOPTEES PAR LES DEUX ENTREPRENEURS INSTITUTIONNELS POUR LEGITIMER LES TABLEAUX INTERACTIFS EN FRANCE

Pendant la période étudiée (de l'introduction de cette technologie en France en 1996 jusqu'en juillet 2005), la recherche de légitimité s'exerce essentiellement auprès des distributeurs et des clients potentiels et non auprès des marchés financiers ou encore des fournisseurs. Tous les constructeurs produisent dans leur pays d'origine qui n'est pas la France et aucun n'est à la recherche de partenaires financiers externes car, soit ce sont de grands groupes qui peuvent financer cette nouvelle activité comme Hitachi, GTCO Calcomp et Polyvision, soit la réussite sur leur premier marché leur permet de se développer à l'international (SMART Technologies, Promethean et Virtual Ink). En s'appuyant sur l'analyse des trois sources de données recueillies, nous observons que deux acteurs s'attachent à devenir EIs. Il s'agit d'un constructeur de tableaux interactifs, l'entreprise Promethean et d'un membre appartenant au principal marché ciblé, celui

de l'éducation, EN1¹. Nous allons tout d'abord présenter ces deux EIs, la nature des ressources détenues ainsi que leurs principales motivations puis nous détaillerons les stratégies adoptées par chacun de ces acteurs.

3.1. PRESENTATION DES DEUX ENTREPRENEURS INSTITUTIONNELS

3.1.1. Le constructeur Promethean, premier entrepreneur institutionnel

Compte tenu de son statut de pionnier, de *leader* mondial et de premier entrant en France, il semblerait logique que le constructeur canadien SMART Technologies cherche à devenir EI. Or, SmartD1 reconnaît que « très clairement au départ, quand SmartD a référencé le tableau [...] il est resté dans le cave ». Il faut attendre l'arrivée en France en 2000 de Promethean pour que les choses évoluent. En effet, tous les acteurs s'accordent à reconnaître qu'« *il ne faut pas le nier, ils [Promethean] ont été moteur d'un marché* » (HitD3).

Par rapport à ses concurrents, Promethean est l'un des seuls constructeurs à être directement présent en France. De plus, cette entreprise a recruté suffisamment de personnes en interne pour réaliser des actions directes et appliquer sa propre stratégie de légitimation. Ceci lui permet de ne pas se reposer uniquement sur son réseau de distribution, comme peuvent le faire tous ses concurrents qui, compte tenu de leur petite structure, ont dû confier toute ou partie de leur vente à un voire plusieurs distributeurs. Enfin, l'entreprise connaît ses plus grands succès dans son pays d'origine, le Royaume-Uni, ce qui lui permet d'avoir une aisance financière certaine et « *des budgets marketing plus importants [...]. Mais ils peuvent se le permettre, ils dépotent des milliers et des milliers de tableaux par an* » (HitC1). Ces moyens matériels supérieurs lui permettent de réaliser des actions déterminantes contribuant à accroître fortement sa légitimité ainsi que celle de la nouvelle solution introduite.

Par ailleurs, Promethean est une organisation qui s'est créée avec l'unique but de produire et commercialiser cette nouvelle solution et ne dispose pas d'activités complémentaires. Ainsi, sa pérennité dépend uniquement du succès rencontré par le tableau interactif. Ses objectifs sont essentiellement de nature économique plus que la recherche du pouvoir (DiMaggio, 1991). Ce

¹ L'identifiant correspond au regroupement de deux caractéristiques pour les membres de l'éducation nationale : l'abréviation « EN » suivie d'un numéro pour les distinguer. Pour les constructeurs et distributeurs, l'identifiant correspond au regroupement de trois caractéristiques. C'est tout d'abord l'abréviation du nom du constructeur, suivi de la lettre C pour constructeur et D pour distributeur, et d'un numéro quand plusieurs personnes d'une même entreprise sont interrogées. Enfin, la présence de l'astérisque souligne que l'entretien a été réalisé lors de la deuxième phase de collecte de données.

sont donc pour des intérêts de nature matérielle que ce constructeur a cherché à devenir EI et à orienter le champ dans sa direction (Greenwood *et al.*, 2002).

3.1.2. Un membre de l'éducation nationale EN1, deuxième entrepreneur institutionnel

Le deuxième entrepreneur institutionnel, EN1, est un membre de l'éducation nationale. Directeur adjoint d'un Centre Départemental de Documentation Pédagogique (CDDP) peu peuplé en province (la Lozère), EN1 est un ancien publicitaire reconverti depuis une dizaine d'années dans l'enseignement. Il est décrit comme « *quelqu'un de très passionné* » (HitD1) ou encore comme « *un fana des tableaux (...) un expert* » (EN3). Il trouve un très grand intérêt à cette nouvelle technologie et s'investit réellement pour en faire connaître les bénéfices. « *EN1 est quelqu'un de très moteur sur les tableaux interactifs et ce, depuis très longtemps* » (SmartD1).

Contrairement à Promethean, EN1 ne détient pas de capital de nature économique. Cependant, son appartenance et sa connaissance du monde de l'éducation, sa légitimité et le réseau qu'il possède offrent à cet acteur l'opportunité de devenir EI en détenant des ressources de nature institutionnelle. « *De par sa position au sein du CDDP, par son dynamisme, il a réussi à centraliser l'information et à fédérer* » (SmartD1). Il permet de faire le lien entre les constructeurs de tableaux interactifs, les distributeurs, le monde de l'éducation (enseignants, instances de l'éducation, inspections d'académie, rectorats, etc.) et des collectivités territoriales. En effet, si le constructeur Promethean est considéré comme un EI, il n'appartient pas à la sphère publique. Or « *l'éducation a du mal à travailler avec les industriels. C'est symptomatique* » (PromC1*). Ainsi, EN1 représente « *un point centralisateur* » (GtcoC1). Sa position lui « (1) confère une légitimité par rapport aux autres parties prenantes, (2) et jette un pont entre ces parties prenantes, permettant aux entrepreneurs institutionnels d'avoir accès à des ressources dispersées » (Maguire *et al.*, 2004, p. 674).

Concernant sa motivation, EN1 ne retire aucun bénéfice financier de son action, n'ayant aucune retombée économique des ventes des tableaux. Ses intérêts personnels sont autres. EN1 peut être assimilé à un « entrepreneur moral » (Haveman et Rao, 1997 ; Rao, 1998) qui cherche à plébisciter une innovation correspondant à ses valeurs et permettant de réels bénéfices dans l'enseignement et l'acquisition de connaissances par les élèves. Cependant, par son intérêt marqué pour les nouvelles technologies et son activisme, EN1 se démarque des autres membres de l'éducation nationale. Il est devenu « *le monsieur tableau interactif dans l'éducation en*

France » (SmartD1). Ses relations plus fréquentes et directes avec les personnes travaillant au ministère peuvent, à terme, influencer la suite de sa carrière de manière positive, même si EN1 dément l'attente de retombés positives suite à ses actions.

Après avoir brièvement présenté ces deux EIs, une organisation et un individu, le tableau 3 synthétise leurs principales caractéristiques et illustre leurs divergences en termes de ressources possédées et de motivation.

Tableau 3. Les deux entrepreneurs institutionnels

	Promethean	EN1
Statut	- Constructeur de tableaux interactifs	- Directeur adjoint d'un CDDP
Type de ressources	- Financière	- Institutionnelle
Motivation	- Matérielle	- Morale - Professionnelle

3.2. LES STRATEGIES DE LEGITIMATION DES DEUX ENTREPRENEURS INSTITUTIONNELS

En raison du type de ressources détenues et de leurs intérêts personnels, les deux EIs, le constructeur Promethean et EN1, adoptent des stratégies de légitimation qui sont différentes mais restent cependant complémentaires.

3.2.1. La stratégie adoptée par Promethean : Innover tout en respectant les normes

Pour légitimer cette innovation et lui trouver des débouchés, Promethean « *a fait un choix stratégique mondial, c'est de dire qu'on travaillait pour des solutions dédiées à l'éducation* » (PromC1*). Par un processus de mimétisme, tous les constructeurs se sont progressivement tournés vers ce type de clientèle et ont accordé une plus faible attention aux autres clients potentiels pour ce nouvel outil. Sa stratégie de légitimation proactive est développée selon les trois axes mis en évidence par Lawrence et Suddaby (2006). Cet EI adopte des pratiques portant sur la structure normative mais également cognitive des institutions et développe, en parallèle, des pratiques de nature politique.

3.2.1.1. Les pratiques portant sur la structure normative des institutions

Etant une entreprise appartenant à la sphère privée, Promethean cherche tout d'abord à se construire une identité professionnelle et à apparaître comme un acteur à part entière du monde de l'éducation, s'insérant ainsi dans la sphère publique. Il se positionne comme investi d'une

mission, celle d'apporter des solutions au niveau pédagogique en s'insérant dans le développement des nouvelles technologies. « *La nouvelle signature de Promethean en septembre 2004 reflète parfaitement notre vocation et nos engagements : Enrichir la pédagogie, Eclairer les pratiques, Inspirer les changements* » (Lettre d'information de Promethean 2004). L'objectif déclaré de ce constructeur n'est pas de vendre une nouvelle solution technologique mais d'apporter des solutions à l'enseignement. Pour l'aider dans cette tâche, cet EI est le seul constructeur à « *travailler avec une agence de presse* » (PromC1*) et utilise tous les supports : des reportages à la télévision (dont deux 13h et un 20h de France2 le 25/09/03, le 24/08/04 et le 17/11/04), la presse écrite (35 articles publiés en 2004) ou encore la radio. Il en résulte que les médias servent à construire la réputation de Promethean qui, de fait, devient le constructeur le plus connu et reconnu mais confèrent également de la légitimité au champ des tableaux interactifs.

Au travers de ces médias et autres actions de promotion, Promethean ne présente pas le tableau interactif comme une innovation technologique pure et préfère s'appuyer sur des arguments institutionnels et communiquer sur la solution qu'il représente, sur l'univers qu'il véhicule. Ainsi, il montre comment les nouvelles technologies peuvent s'insérer dans l'environnement d'une salle de classe et comment son tableau aux propriétés particulières et surtout aux bénéfices importants peut remplacer le traditionnel tableau noir.

Parallèlement afin d'apparaître comme un acteur du monde de l'éducation et construire un réseau normatif, le soutien des tous les acteurs reconnus évoluant dans ce milieu est recherché. Le salon Educatec représente notamment un point de passage obligé. La taille du stand joue également un rôle important dans la construction de la réputation par l'utilisation de symboles (Aldrich et Fiol, 1994). Comme le souligne HitC2, « *il faut montrer aux gens que le produit est devenu indispensable. C'est-à-dire quand on a 9 m², c'est difficile de convaincre les gens. Quand on a 65 m² avec de grosses enseignes, les gens se disent 'ça doit valoir le coup'* ». Depuis son arrivée en France en 2001, Promethean ne se limite pas à détenir un stand de taille plus importante que ses concurrents, atteignant 100 m² en 2005, mais fait également appel à une agence de communication pour créer un univers et véhiculer une image positive autour de sa nouvelle technologie. Cette stratégie n'est envisageable que pour les constructeurs ayant le plus de ressources financières en raison du coût d'un stand. Parallèlement, afin de renforcer son argument central qui est d'apporter une solution pédagogique et s'appuyer sur des acteurs reconnus du

monde de l'éducation, Promethean « *a des partenariats avec des éditeurs (de logiciels éducatifs) comme Hachette, Larousse, Le Petit Robert, Harrap's, le site.tv* » (PromC4). Cet EI recrute des enseignants dans son équipe afin d'adapter son discours. « *On a particulièrement renforcé le pôle éducation en recrutant deux enseignantes* » (PromC2*). Parallèlement, il « *travaille actuellement avec un pédopsychiatre qui est en train de (leur) faire une étude sur l'impact du tableau interactif sur les enfants* » (PromC3). Un site Internet dédié aux usagers a également été lancé afin de créer un espace de discussion et d'échange d'informations pour les enseignants. Ceci « *nous donne de la crédibilité par rapport au discours que l'on tient [...] pour valider notre discours pédagogique* » (PromC3). Enfin, Promethean publie régulièrement des *newsletters* dans lesquelles des témoignages d'enseignants satisfaits sont retranscrits afin de légitimer cette nouvelle solution et montrer de manière concrète les solutions qu'elle permet d'apporter.

3.2.1.2. Les pratiques portant sur la structure cognitive des institutions

Tout d'abord, par son *design*, le tableau interactif ressemble fortement au tableau noir traditionnel. Que ce soit au niveau du format ou par recours au stylet pour remplacer les craies, ces similitudes sont recherchées avec l'objectif de montrer que ce nouveau type de tableau peut s'apparenter au modèle existant (Hargadon et Douglas, 2001). Les mêmes traditionnelles fonctions (écrire, effacer, dessiner, souligner, etc.) sont possibles avec ce nouvel outil, même si ses capacités sont largement supérieures. Ainsi, il ne modifie pas la structure d'une salle de classe et l'enseignant reste toujours face à son auditoire pour dispenser son cours.

Ensuite, en plus de se positionner comme un acteur du monde de l'éducation, Promethean crée de nouvelles terminologies comme le concept de « classe communicante » afin de donner un sens différent de la réalité. Il développe également une nouvelle croyance : l'existence d'un lien positif entre l'utilisation des tableaux et la motivation, la réussite des élèves. De nombreux témoignages d'enseignants confirment les bénéfices retirés de l'utilisation des tableaux pour les élèves : « *sa capacité à captiver l'attention des élèves et à les rendre plus actifs est très appréciable* » (académie de Rennes) ou encore « *les élèves sont plus attentifs, plus actifs lors des séances de travail collectifs. Leur mémoire visuelle est plus sollicitée* » (académie de Poitiers) sont des exemples de témoignages publiés dans la lettre d'information de Promethean datant du 24 janvier 2005. En plus de développer une nouvelle croyance, cet EI crée de nouvelles pratiques autour du tableau interactif et ainsi « théorise » cette solution (Greenwood *et al.*, 2002). Promethean est le

premier à proposer de nouveaux usages par l'utilisation de périphériques (boîtier de vote et tablette, par exemple), initiative qui a été reprise par les autres constructeurs. « *Ils ont créé un produit [...] et ils ont su créer un besoin et une demande* » (HitD3).

Afin de familiariser les enseignants avec le tableau interactif, réduire au maximum leur temps d'apprentissage et lever les freins existants quant à l'utilisation d'une technologie nouvelle, Promethean cherche à former les enseignants, à les « éduquer » car « *si on n'accompagne pas les enseignants dans les débuts, on va à la perte du produit* » (PromC1*). Ainsi, « *on axe nos efforts là dessus, toujours sur l'accompagnement, la formation de nos clients* » (PromC3).

3.2.1.3. Les pratiques de nature politique

Compte tenu du circuit d'achat particulier dans le monde de l'éducation, il est nécessaire d'intervenir à deux niveaux (éducation et collectivités territoriales) et de montrer à ces dernières, responsables des budgets, l'intérêt d'investir dans cette technologie. De ce fait, afin d'orienter la répartition des budgets en leur faveur et de favoriser le déploiement de cette nouvelle technologie dans les salles de classe, Promethean pratique une très forte activité de *lobbying* auprès de ces acteurs (Suchman, 1995). « *Quand on passe au stade politique avec l'élu, ça se déclenche beaucoup plus vite et sur des choses un peu plus massives. Donc ça, on y travaille énormément* » (PromC1*). EN4 reconnaît d'ailleurs qu'« *ils sont très efficaces. Ils sont très, très, très près des décideurs* » et cela leur permet d'être à l'origine d'appels d'offre.

De plus, en développant cette nouvelle croyance sur le lien positif entre utilisation d'un tableau interactif et réussite des élèves, cet EI met en exergue les conséquences du choix de s'équiper en tableaux interactifs. Il responsabilise ses clients en leur affirmant que s'équiper en tableaux interactifs améliore l'apprentissage des élèves et *in fine*, conditionne leur réussite. Ainsi, un refus apparaît comme une volonté de pénaliser les élèves, de ne pas chercher à optimiser toutes leurs chances de réussite. Ce faisant, il s'appuie sur de la « négociation politique » (Maguire *et al.*, 2004).

3.2.2. La stratégie adoptée par EN1 : Devenir l'expert reconnu en tableaux interactifs

Pour légitimer cette innovation, EN1 s'appuie également sur les trois types de pratique mis en évidence par Lawrence et Suddaby (2006), même si son action porte principalement sur la structure cognitive des institutions.

3.2.2.1. Les pratiques portant sur la structure cognitive des institutions

Pour légitimer cette innovation, EN1 cherche principalement à « éduquer » les enseignants et à montrer en quoi l'utilisation de cette nouvelle solution améliore l'apprentissage et la réussite des élèves. Afin d'« éduquer », EN1 s'appuie essentiellement sur son site Internet, et plus particulièrement sur la création d'un comparatif. En 2000, la première version de ce site est créée et quelques rubriques présentent le dispositif et donnent des conseils. Toutefois, il faut attendre 2003 et l'élaboration d'un comparatif des tableaux des trois constructeurs présents en France (SMART Technologies, Hitachi et Promethean) pour que ce site prenne de l'ampleur. Son comparatif est considéré comme « *une référence sur le marché français [...] Aujourd'hui, on va dans les établissements, [...] les uns disent 'alors sur le comparatif, là vous êtes mal placés' ou ils ont le comparatif sous les yeux* » (HitD2). Au fur et à mesure, ce comparatif s'est enrichi de nouvelles rubriques et les tableaux de deux autres constructeurs (GTCO Calcomp et Polyvision) ont été testés. Il se veut un élément d'aide au choix et s'appuie sur les caractéristiques techniques des différents modèles de tableaux afin de juger leur pertinence dans l'environnement d'une classe. Dans sa dernière version datant du 21 avril 2005², le comparatif comprend douze pages. Ce comparatif permet de légitimer fortement le tableau auprès des potentiels utilisateurs car « *c'est important pour un client final d'avoir un vieux repère qui est en dehors des conflits des constructeurs, en dehors des commerçants entre guillemets et qui permet de faire son choix, d'avoir des informations qui sont partiales* » (SmartD1). En conséquence, EN1 est beaucoup sollicité pour s'exprimer à ce sujet. « *Tous les mails, tous les coups de fil font référence à ce comparatif, c'est toujours une référence (...) Le mail le plus ancien date du 21 avril 2004 et aujourd'hui, le 20 juin 2005, il y a 5 279 messages* » (EN1*). Ainsi, les constructeurs font appel à lui pour tester leurs nouveautés et tiennent compte de ses recommandations. De même, les autres constructeurs qui souhaitent commercialiser leur solution en France et qui ne sont pas présents dans le comparatif le « *contactent car ils se sont aperçus que le comparatif était un point d'entrée* » (EN1*).

Parallèlement, cet EI organise de nombreuses manifestations dans lesquelles « *il ne présente pas l'outil mais l'utilise* » (EN1) afin de démontrer de manière concrète tous les bénéfices qu'un

² Adresse URL : <http://crdp-montpellier.fr/cd48/tbi/generalites.htm> (page consultée le 28 décembre 2006).

enseignant peut retirer de son utilisation, notamment pour motiver mais aussi favoriser l'apprentissage et *in fine*, la réussite des élèves.

3.2.2.2. *Les pratiques portant sur la structure normative des institutions*

Par son appartenance au monde de l'éducation, EN1 ne cherche pas construire un réseau normatif car il le possède déjà. Il s'attache plutôt à fédérer les principales prenantes afin de montrer la conformité de cette nouvelle solution avec l'environnement d'une salle de classe. Ce qu'il propose, c'est une autre manière d'enseigner par l'utilisation de ce tableau aux propriétés particulières qui permet d'introduire en douceur les nouvelles technologies dans l'enseignement, en permettant à l'enseignant de dispenser son cours de manière plus intéressante, plus interactive tout en gardant sa position actuelle, face à l'auditoire. « *La première chose est un rôle de moteur, donner envie aux enseignants, montrer une autre manière de faire qui paraît plus intéressante* » (EN1).

La contribution d'EN1 ne se limite pas au comparatif. « *Ces résultats qu'on a eus ces deux derniers mois, l'obtention des crédits par le ministère et la distribution de ces crédits, il y a beaucoup contribué* » (SmartD1). Cette reconnaissance par les activités qu'il a menées autour du tableau interactif et le réseau qu'il détient l'ont conduit à jouer un rôle auprès du ministère et à devenir l'expert externe de l'opération PrimTice, lancée en septembre 2004 par la division des nouvelles technologies du ministère de l'éducation nationale pour favoriser le développement de cet outil dans les écoles du premier degré par l'octroi de crédits. Il est même activement intervenu dans la première phase du projet en « *induisant qu'il y ait d'autres fournisseurs dans l'expérimentation car le ministère veut faire l'expérimentation avec un fournisseur mais il y en a d'autres* » (EN1).

Ainsi, en se référant à la typologie proposée par Lawrence et Suddaby (2006), nous pouvons synthétiser les pratiques mises en place par ces deux EIs pour légitimer cette nouvelle solution que représentent les tableaux interactifs (tableau 4).

Tableau 4. Les pratiques adoptées par les deux EIs d'après la typologie de Lawrence et Suddaby (2006)

Type de pratiques	Pratique	Promethean	EN1
Pratiques de nature politique	Advocacy	<i>Lobbying</i> auprès de l'éducation nationale et des collectivités territoriales pour l'affectation des budgets	
Pratiques portant sur la structure normative des institutions	Constructing identities	Porteur d'une mission, celle d'apporter des solutions au niveau pédagogique	Expert de l'opération PrimTice pour le ministère de l'éducation nationale
	Changing normative associations	Proposition d'une autre manière d'enseigner à partir d'un tableau aux propriétés particulières	Proposition d'une autre manière d'enseigner à partir d'un tableau aux propriétés particulières
	Constructive normative networks	Soutien d'acteurs reconnus du monde de l'éducation (enseignants, éditeurs, pédopsychiatre, etc.)	Fédération des principales parties prenantes
Pratiques portant sur la structure cognitive des institutions	Mimicry	<i>Design</i> et fonctionnalités du tableau traditionnel	
	Theorizing	Développement de nouvelles terminologies (classe communicante), pratiques (périphériques) et croyances (lien positif entre l'utilisation du tableau et la réussite des élèves)	Développement de nouvelles croyances (lien positif entre l'utilisation du tableau et la réussite des élèves)
	Educating	Formation et assistance des enseignants	Création du comparatif et formation des enseignants

DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche a la particularité d'étudier conjointement deux EIs, une organisation (le constructeur Promethean) et un individu (EN1) qui cherchent tous deux à institutionnaliser une nouvelle solution. Les conditions qui conduisent ces acteurs à occuper une telle position dans le champ ainsi que les stratégies adoptées divergent.

Promethean, en tant qu'organisation, possède un capital de nature économique. Ses ressources financières supérieures à ses concurrents lui permettent d'orienter le champ dans sa direction en mettant en place de nombreuses pratiques institutionnalisant cette nouvelle solution. Ses motivations sont essentiellement matérielles, la survie de cette organisation créée pour développer et commercialiser des tableaux interactifs étant liée à ses ventes (Greenwood *et al.*, 2002). Par ses actions, Promethean cherche ainsi à faire accepter son tableau aux propriétés particulières dans l'enseignement et *in fine*, à devenir *leader* sur ce marché.

Concernant EN1, ce ne sont pas des ressources de nature financière mais institutionnelle qui justifient sa position dans le champ. Grâce à son appartenance au monde de l'éducation, EN1 apparaît comme un individu auquel on peut faire confiance (Aldrich et Fiol, 1994), connaissant bien les besoins des enseignants, lui-même étant ancien enseignant. Il permet ainsi de faire le lien entre le monde de l'éducation et celui des constructeurs de tableaux interactifs, c'est-à-dire entre les différentes parties prenantes. Même si des intérêts personnels en termes d'évolution de carrière peuvent être à l'origine de son activisme, sa motivation apparaît comme essentiellement de nature morale (Haveman et Rao, 1997 ; Rao, 1998). EN1 cherche à institutionnaliser une innovation qui correspond à ses valeurs et qui procure, selon lui, de réels bénéfices pédagogiques et favorise l'acquisition de connaissances par les élèves.

Concernant les stratégies de légitimation, nous observons que Promethean et EN1 n'adoptent pas la même stratégie, ne détenant ni les mêmes formes de ressources, ni les mêmes motivations. Promethean, en tant que constructeur avec des ressources financières plus importantes que ses concurrents, adopte une stratégie de type premier entrant. Par rapport à la typologie proposée par Lawrence et Suddaby (2006), nous constatons que cet EI ne se limite pas à un type de pratique mais, au contraire, privilégie le recours à plusieurs d'entre elles. Sa stratégie peut être assimilée à « une forme de bricolage institutionnel » (Maguire *et al.*, 2004, p. 674). Cet EI agit sur les structures normatives et cognitives des institutions mais aussi au niveau politique, ce qui lui permet de manipuler l'environnement en sa faveur (Oliver, 1991). D'un point de vue chronologique, Promethean s'attache d'abord à construire la légitimité normative de cette nouvelle solution en positionnant ce tableau comme un outil pédagogique qui s'inscrit parfaitement dans l'univers d'une salle de classe. Pour se faire, il recherche notamment le soutien de tous les acteurs reconnus évoluant dans ce milieu. Ce n'est que dans un deuxième temps que cet EI va adopter, en parallèle, des pratiques portant sur la structure cognitive des institutions en développant de nouveaux usages et de nouvelles croyances et terminologies. En tant que constructeur *leader*, sa stratégie est ensuite imitée par ses concurrents, comme, par exemple, le fait de proposer des périphériques (Haveman, 1993). Leurs efforts restent cependant limités, profitant de ce que met en place Promethean. « *Je dis souvent en rigolant que normalement, ils devraient me commissionner car quand on est sur un marché qui n'est pas mature, quand on parle d'un système aux gens [...] ils ne font pas la différence* » (PromC2). Cet EI agit aussi au niveau politique en faisant du *lobbying* auprès des décideurs afin d'influencer leur processus de

décision dans le vote des budgets pour les équipements scolaires et favoriser le déploiement à plus grande échelle de cette innovation. Enfin, nous pouvons souligner que Promethean se focalise sur une cible privilégiée, le monde de l'éducation. Même si le tableau interactif n'est pas réservé à une clientèle particulière, le choix de se centrer sur ce type de clients peut s'expliquer par la présence d'institutions fortes comme le ministère de l'éducation nationale. En situation de grande incertitude, être affilié à cette institution possédant un statut élevé et recevoir son approbation permet aux constructeurs d'être considérés comme légitimes (Aldrich et Auster, 1986 ; Baum et Oliver, 1991, 1992). A l'inverse, essayer de référencer le tableau directement auprès du monde de l'entreprise aurait sans doute représenté un *challenge* plus difficile et nécessiter des stratégies différentes dans la mesure où il n'existe pas d'institutions centrales auprès desquelles les constructeurs peuvent se conformer et rechercher une légitimité.

Concernant l'individu EN1, sa stratégie est différente. En mobilisant les ressources institutionnelles issues de sa position dans le champ (Durand et McGuire, 2005 ; Fligstein, 1997) comme le lien entre les différentes parties prenantes, une connaissance du monde de l'éducation, et une légitimité en tant qu'enseignant, cet EI cherche principalement à développer l'aspect cognitif de cette innovation afin de l'institutionnaliser. Par ses pratiques, il s'attache à montrer les multiples applications rendues possibles et surtout les avantages qu'il existe à intégrer les tableaux interactifs dans l'environnement d'une salle de classe. En effet, il développe une croyance forte sur le rôle positif de cette innovation sur la pédagogie et la réussite des élèves.

Après avoir détaillé leurs stratégies de manière séparée, il peut être intéressant de les comparer et mettre en évidence leurs similitudes mais aussi leurs différences. Il apparaît que si ces deux EIs adoptent des stratégies de légitimation qui leur sont propres, elles n'en sont pas moins complémentaires. Même si ces deux EIs ne cherchent pas à développer une stratégie commune et à s'entraider directement afin de promouvoir ensemble cette nouvelle solution, les pratiques associées du constructeur Promethean et d'EN1, plutôt que de s'opposer, se complètent. Promethean, en tant que constructeur, cherche avant tout à promouvoir sa marque de tableau interactif et adopte pour cela une stratégie considérée comme assez agressive en multipliant les initiatives. *A contrario*, les enjeux n'étant pas les mêmes, EN1 se positionne comme expert et promeut la solution dans sa globalité, en ne favorisant aucune marque en particulier. En tant que membre de l'éducation nationale, son action favorise la légitimation de ce nouvel outil pédagogique en tant que solution d'avenir pour l'enseignement. Il sert de « caution »

institutionnelle aux constructeurs qui cherchent à introduire cette innovation dans le monde de l'éducation et permet de faire le lien entre les différentes parties prenantes. Les pratiques mises en place par cet EI servent fortement les intérêts du constructeur EI en développant notamment cette même croyance d'un lien positif entre l'utilisation du tableau et la réussite des élèves mais aussi ceux de ses concurrents. A titre d'exemple, la création du comparatif est mal perçue par Promethean qui, ne détenant pas le tableau idéal, peut être mal positionné sur certains critères par rapport à ses concurrents. Cet EI a d'ailleurs fait pression pour faire supprimer tout barème de note afin que les potentiels clients ne puissent établir un classement entre les différentes marques de tableau. « *Promethean, s'ils ne sont pas les premiers, ils ne veulent pas qu'il y ait des notes. Donc voilà, eux, ce sont les meilleurs [...] sinon, c'est que le comparatif est mauvais* » (EN1*). S'il peut exister une certaine mésentente personnelle entre EN1 et un membre de l'organisation Promethean, cela ne porte pas préjudice à la construction de la légitimité de ce constructeur mais limite toute adoption d'une stratégie commune entre ces deux EIs.

Cependant, les pratiques conjuguées de ces deux EIs apparaissent comme complémentaires. Cette complémentarité apparente peut s'expliquer par la nature des EIs étudiés. Ces deux EIs ne disposent pas des mêmes ressources stratégiques pour favoriser la création d'une institution, ni des mêmes motivations. Ainsi, ils ne peuvent s'affronter directement car ils ne disposent pas des mêmes atouts. Par ailleurs, le rôle joué par EN1 est favorable au constructeur Promethean et l'aide dans sa volonté d'institutionnaliser cette solution, en relayant les arguments avancés et en facilitant l'intégration du tableau interactif dans le monde de l'éducation. Ainsi, cette complémentarité permet d'aider au déploiement de cette innovation dans l'enseignement de manière plus rapide et plus massive.

Si cette recherche peut se démarquer des précédentes portant sur la création d'institutions en étudiant de manière longitudinale les stratégies adoptées par deux types d'EIs, une organisation et un individu, essayant d'institutionnaliser une nouvelle solution dans un champ organisationnel mature, elle comprend toutefois certaines limites qui constituent autant de voies de recherche future. Tout d'abord, cette recherche est essentiellement de nature exploratoire et il pourrait être intéressant de la poursuivre afin d'étudier si dans le temps, ces deux EIs peuvent toujours continuer à coexister dans ce champ. En effet, une fois les liens établis entre les différentes parties prenantes et l'institutionnalisation progressive de cette innovation, EN1 peut être amené à ne plus jouer un rôle déterminant dans ce champ. De même, afin d'augmenter la validité externe

de la présente recherche et permettre la généralisation des résultats, il est nécessaire d'étudier d'autres champs dans lesquels deux EIs cherchent à institutionnaliser une nouvelle solution et comparer, de manière plus systématique, leur stratégie. En effet, il se peut que, contrairement au cas étudié, leurs stratégies ne soient pas complémentaires, notamment si les deux EIs sont deux organisations porteuses de la nouvelle solution.

RÉFÉRENCES

- Ahmadjian, C.L. et P. Robinson (2001), Safety in Numbers: Downsizing and the Deinstitutionalization of Permanent Employment in Japan, *Administrative Science Quarterly*, 46, 622-654.
- Aldrich, H.E. et E.R. Auster (1986), Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and their Strategic Implications", in B.M. Staw, L.L. Cummings (éds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT : JAI Press, 65-198.
- Aldrich, H. et C.M. Fiol (1994), Folls Rush in? The Institutional Context of Industry Creation, *Academy of Management Journal*, 19 : 4, 645-670.
- Baum, J.A.C. et C. Oliver (1991), Institutional Linkages and Organizational Mortality, *Administrative Science Quarterly*, 36 : 2, 165-186.
- Baum, J.A.C. et C. Oliver (1992), Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations, *American Sociological Review*, 57 : 4, 540-559.
- Child, J. (1972), Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6 : 1, 1-22.
- 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.
- Dacin, M.T., J. Goodstein et W.R. Scott (2002), Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum, *Academy of Management Journal*, 45 : 1, 45-57.
- Dorado, S. (2005), Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening, *Organization Studies*, 26 : 3, 385-414.
- 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.
- DiMaggio, P.J. (1991), Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920-1940, in W.W. Powell & P.J. DiMaggio (éds.), *The New Institutionalism in Organization Analysis*, Chicago, IL : University of Chicago Press, 267-292.
- Dowling, J. et J. Pfeffer (1975), Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior, *Pacific Sociological Review*, 18 : 1, 122-136.
- Durand, R. et J. McGuire (2005), Legitimizing Agencies in the Face of Selection : The Case of AACSB, *Organization Studies*, 26 : 3, 165-196.
- Fligstein, N. (1997), Social Skill and Institutional Theory, *American Behavioral Scientist*, 40 : 4, 397-405.

- Greenwood, R. et C.R. Hinings (1996), Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism, *Academy of Management Review*, 21 : 4, 1022-1054.
- Greenwood, R., R. Suddaby et C.R. Hinings (2002), The Role of Professional Associations in Institutional Change, *Academy of Management Journal*, 45 : 1, 58-80.
- Hannan, M.T. et J.H. Freeman (1977), The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82 : 5, 929-964.
- Hargadon, A.B. et Y. Douglas (2001), When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light, *Administrative Science Quarterly*, 46 : 3, 476-501.
- Haveman, H.A. (1993), Follow the Leader: Mimetic isomorphism and Entry into New Markets, *Administrative Science Quarterly*, 38, 593-627.
- Haveman, H.A. et H. Rao (1997), Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry, *American Journal of Sociology*, 102 : 6, 1606-1651.
- Hoffman, A.J. (1999), Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the US Chemical Industry, *Academy of Management Journal*, 42, 351-371.
- 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.
- Lawrence, T.B. (1999), Institutional Strategy, *Journal of Management*, 25 : 2, 161-188.
- Lawrence, T.B. et R. Suddaby (2006), Institutions and Institutional Work, in S. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord & T. Lawrence (éds.), *Handbook of Organizations Studies*, Londres : Sage.
- Lee, T.W. (1999), *Using Qualitative Methods in Organizational Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maguire, S., C. Hardy et T.B. Lawrence (2004), Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada, *Academy of Management Journal*, 47 : 5, 657-679.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman (2001), *Analyse des Données Qualitatives*, 2^{ème} édition, Paris : De Boeck.
- Oakes, L.S., B. Townley et D.J. Cooper (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. (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- Oliver, C. (1992), The Antecedents of Deinstitutionalization, *Organization Studies*, 13, 563-588.
- Perrow, C. (1970), *Organizational Analysis: A Sociological View*, Tavistock.
- Pettigrew, A.M. (1990), Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, 1 : 3, 267-292.
- Rao, H. (1998), Caveat Emptor : The Construction of Nonprofit Consumer Watchdog Organizations, *American Journal of Sociology*, 103 : 4, 912-961.
- Suchman, M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20 : 3, 571-610.
- Van de Ven, A.H. et G.P. Huber (1990), Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change, *Organization Science*, 1: 3, 213-219.
- Weber, R.P. (1990), *Basic Content Analysis*, 2^{ème} édition, Newbury Park, CA : Sage.



Yin, R.K. (2002), *Case Study Research: Design and Methods*, 3^{ème} édition, Thousand Oaks, CA : Sage.

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