



**journée de recherche
« Entrepreneuriat et Stratégie »
Bordeaux, 1er juillet 2008**



**Denis CHABAULT,
CERMAT - IAE - Tours**
**Quelle stratégie entrepreneuriale pour les pôles de compétitivité ?
Une perspective neo institutionnelle**

QUELLE STRATEGIE ENTREPRENEURIALE POUR LES POLES DE COMPETITIVITE ? UNE PERSPECTIVE NEO INSTITUTIONNELLE.

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

Résumé :

La notion d'entrepreneur n'est pas liée de manière indissociable au champ de l'entrepreneuriat. La littérature néo institutionnelle s'est également emparée de ce personnage en lui associant de nouveaux attributs. 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 peut être considéré, à l'instar des développements récents de la théorie néo institutionnelle, comme le plus à même d'affecter l'ordre institutionnel.

Si de nombreux travaux s'intéressent aux actions de l'entrepreneur institutionnel, peu d'entre eux étudient de manière approfondie les stratégies mises en oeuvre lors du processus d'institutionnalisation d'une organisation réticulaire. Nous tentons de répondre à cette limite en focalisant notre attention sur le « travail institutionnel » (Lawrence et Suddaby, 2005) de l'entrepreneur institutionnel en explorant les micro-processus qui conduisent à l'institutionnalisation d'une nouvelle organisation.

L'intérêt de cette recherche tient à l'étude longitudinale et approfondie d'une organisation complexe en émergence : le pôle de compétitivité Cosmetic Valley situé en Région Centre. En nous intéressant aux stratégies mises en oeuvre par un entrepreneur institutionnel afin d'institutionnaliser et de légitimer une nouvelle organisation (DiMaggio, 1988) nous tentons de faire le lien entre entrepreneuriat et stratégie.

Les résultats mettent en évidence que les stratégies d'institutionnalisation et de légitimation de l'entrepreneur institutionnel ont tendance à se diversifier avec l'élargissement de l'organisation. La multiplication des acteurs au sein du réseau incite à redéfinir les contours et les modalités de coordination et de gouvernance de l'organisation. Le travail institutionnel consiste alors à réguler les comportements organisationnels parfois convergents mais aussi contradictoires. Cette perspective néo institutionnelle ouvre la voie à de nouvelles modalités de gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation : celles assurées par un entrepreneur institutionnel.

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

D'après la Théorie Néo Institutionnelle (TNI) classique (DiMaggio et Powell, 1983) 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 cette vision déterministe généralement attribuée à la TNI 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.

La plupart des recherches empruntant ce cadre théorique s'intéressent aux actions entreprises par l'EI sans forcément entrer dans le détail de celles-ci (Delemaire, 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 avons tenté de répondre à ces limites dans une contribution récente (Chabault, 2008) 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 réticulaire : le pôle de compétitivité Cosmetic Valley situé en Région Centre. Nous avons alors mis en évidence la place centrale qu'occupait cet EI tout au long du processus d'institutionnalisation. La présente recherche cherche à aller plus loin en appréhendant les rôles et places que peut avoir cet EI dans la gouvernance du réseau. Nous tentons alors de faire le lien entre gouvernance et théorie néo institutionnelle.

Pour cela, nous structurons nos propos en quatre parties. Nous revenons en premier lieu 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 présenterons une synthèse des résultats en insistant plus particulièrement sur les pistes de recherche qui se dessinent notamment en terme de gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation.

1. THEORIE NEO INSTITUTIONNELLE ET ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL

Les fondements de la TNI (DiMaggio et Powell, 1983) reposent sur la recherche de similarité entre les organisations (Huault, 2002). Selon cette approche, les organisations inscrites dans un même champ organisationnel ont un certain degré d'homogénéisation. Le concept d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983) permet d'insister sur les processus qui conduisent les membres d'un champ à ressembler inexorablement à l'ensemble de la population de ce champ. L'institutionnalisation peut alors être définie comme « *la croissance dans le temps d'éléments culturels, cognitifs, normatifs ou régulateurs, capables de donner du sens et une certaine stabilité au comportement social* » (Scott, 2001). C'est la recherche de pouvoir et de légitimité qui va pousser les organisations à se conformer aux comportements dominants de leur champ (DiMaggio et Powell, 1983).

1.1 L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL

Se pose alors la question du changement et de l'institutionnalisation des pratiques et des formes organisationnelles. La principale critique faite à la sociologie néo institutionnelle est son déterminisme. Les actions et comportements des acteurs sont en effet déterminés par ces logiques institutionnelles et sont ainsi tenues pour pris. 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 resources (institutional entrepreneurs) see in them an opportunity to realize interests that they value highly* » (DiMaggio, 1988 : 14), ce qui lui permet de réhabiliter le rôle de l'individu face aux pressions institutionnelles (Messeghem et Sammut, 2007).

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. Ce sont alors les ressources et/ou le réseau social de l'EI qui lui permettent de réaliser un changement institutionnel et de légitimer l'organisation (d'après Bensedrine et Demil, 1998 in Huault, 2002).

1.2 LA RECHERCHE DE LEGITIMITE ET LE « TRAVAIL INSTITUTIONNEL »

D'après la TNI c'est le besoin d'être considéré comme légitime dans un environnement donné qui 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. D'après cette conception, les pôles de compétitivité apparaissent comme des organisations similaires, dont la recherche de légitimité (notamment vis-à-vis de l'Etat pour la labellisation) repose sur l'adoption d'un cadre organisationnel pré-édité. Par exemple, le cahier des charges de l'appel à projets pôle de compétitivité prévoyait des modalités d'organisation similaires pour l'ensemble des pôles (notamment en terme de gouvernance, mais pas seulement). Ceci ne permet pas de prendre en compte les spécificités inhérentes aux contingences locales (l'histoire, les hommes, l'activité, le territoire, etc.). Or, les observations empiriques font état de grandes disparités d'organisation et de fonctionnement des pôles de compétitivité. Comment ces disparités ont-elles pu émerger ? 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 côté, 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).

L'EI peut ainsi saisir des opportunités qui leur permettent de gérer stratégiquement son 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 et 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 chaînes 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) et 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 chaînes 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 différentes catégories de pratiques portant sur les règles, normes et représentations a une incidence sur l'institutionnalisation d'une organisation.

La synthèse proposée par Lawrence et Suddaby (2006) est basée sur de nombreux travaux empiriques. Cependant elle ne permet pas de comprendre finement quelles sont les pratiques mobilisées en fonction des phases d'évolution d'une organisation. 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 aux processus de légitimation de l'organisation auprès de ses différentes audiences. Nous verrons que la question de la création et du maintien des institutions est fortement dépendante de l'EI qui apparaît alors comme un élément clé de la gouvernance du réseau.

2. CONTEXTE, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET CHOIX DE L'ETUDE DE CAS.

L'étude s'intéresse à la politique des pôles de compétitivité en France. Nous focalisons notre attention sur le pôle Cosmetic Valley (CV). 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 tentons d'appréhender quelles peuvent être les incidences de la présence de ce travail institutionnel sur la gouvernance du réseau.

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 labellisé 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 coopération. Le champ est bouleversé par des facteurs internes.

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 reconnaître 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. Nous insisterons ensuite sur les conséquences de la présence de l'EI sur la gouvernance du réseau.

3) LE PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION DE LA COSMETIC VALLEY

Les pratiques d'institutionnalisation au sein de la Cosmetic Valley sont étudiées à partir de la typologie de Lawrence et Suddaby (2006) en fonction de chacune des phases d'évolution de l'organisation.

3.1 L'AGGLOMERATION D'ACTEURS MOTEURS DANS LES ANNEES 70

L'origine de la CV remonte aux années soixante lorsque le parfumeur Fabergé décide d'implanter ses équipes de recherche et de production près de Chartres dans l'Eure-et-Loir. C'est ensuite l'entreprise Lancaster qui installe son site européen dans la capitale d'Eure-et-Loir en 1972. Puis deux ans plus tard, Guerlain qui décentralise son centre de production de Courbevoie à Chartres en 1974. Ces implantations successives ouvrent la voie à un nouveau territoire et ces décisions sont perçues par les industriels du secteur comme le signe fort d'un processus de décentralisation des entreprises du secteur de la cosmétique située en région parisienne. Les conditions économiques et sociales de l'époque favorisent ce mouvement. En effet, l'accélération de ces implantations dans la région de Chartres fait échos à la stratégie de décentralisation des grands noms de la cosmétique : « *à cette époque, toutes les usines parisiennes de parfum ou de cosmétique étaient des vitrines de leur savoir-faire : les employés y étaient très bien habillés, parfumés, bien évidemment, et vous étiez reçu dans des patios aménagés à cet effet. C'était très agréable* » (Michel Barbaise, extrait d'entretien, Les annales des Mines, 2005 : 315). Mais cette politique de luxe est très onéreuse et les entreprises parisiennes deviennent trop petites, trop chères et faute d'espace ne peuvent pas se développer davantage. Elles cherchent alors des conditions plus favorables pour implanter leurs usines de production.

Ces industriels se tournent vers les territoires naturellement les plus proches géographiquement : l'Eure, les Yvelines, Le Loiret et surtout l'Eure-et-Loir. Cette stratégie de délocalisation est facilitée matériellement par la création d'un aéroport au sud de Paris. Chartres étant seulement à une heure de Paris, les entreprises peuvent conserver l'ensemble de leurs cadres souvent originaires de la région parisienne et peuvent en même temps se permettre d'accueillir leurs clients dans de bonnes conditions matérielles. Le milieu de la parfumerie cosmétique étant un milieu relativement fermé, tout le monde se connaît, la plupart des grands noms du secteur suivent le mouvement. Durant cette première phase historique, se constituent les prémices d'un réseau informel basé sur la réputation des acteurs. On assiste petit à petit à l'émergence d'un mouvement qui n'est pas due à la mise en place de pratiques particulières de la part d'un ou de plusieurs acteurs. C'est plutôt une succession de comportements d'acteurs cohabitant dans un

même champ organisationnel (l'industrie du secteur de la parfumerie et de la cosmétique en France) qui permet l'émergence d'un futur réseau. Ce mouvement étant impulsé par des acteurs reconnus du monde de la parfumerie cosmétique comme Jean Paul Guerlain. Les relations entre les parties prenantes sont informelles et très épisodiques. Si ces grands industriels sont amenés à cohabiter sur un même territoire, en revanche les contacts entre eux restent encore très anecdotiques et on ne peut pas parler d'identité organisationnelle en tant que telle. Les stratégies mises en place restent encore très marginales. Il faut attendre la deuxième phase historique pour voir réellement se dessiner la figure de l'entrepreneur institutionnel et ainsi observer les stratégies qu'il met en place pour institutionnaliser l'organisation.

3.2 EMERGENCE DU RESEAU INFORMEL DANS LES ANNEES 80

La Cosmetic Valley est avant tout une histoire d'hommes. C'est le rôle prépondérant joué par plusieurs acteurs centraux qui permet d'attirer les grands groupes industriels sur le territoire chartrain. A l'époque directeur du Comité de Développement Economique d'Eure-et-Loir (CODEL), Jean Luc Ansel commence à entrevoir le potentiel de développement induit par ces implantations d'entreprises. Son objectif est alors de faire partager sa perception afin de mobiliser et obtenir le soutien des acteurs institutionnels. Pour cela, il s'appuie sur des pratiques de nature politique. (« advocacy »). Il met notamment 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 pouvais nous apporter ces nouvelles entreprises, d'autant plus qu'économiquement on était pas vraiment dans une bonne période dans le département* » (institutionnel). Perçu alors comme un réel levier économique, 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 nombreux terrains disponibles, un coût de la main d'œuvre attractif et une certaine qualité de vie et la proximité géographique avec les sièges sociaux en région parisienne séduisent rapidement les industriels.

Ces actions de nature politiques sont renforcées par des pratiques portant sur la structure normative des institutions. Ami personnel de Jean Paul Guerlain, JLA capitalise sur l'image de sa société pour valoriser le territoire et ainsi attirer d'autres entreprises. Le soutien apporté par Guerlain va réellement susciter l'intérêt des entrepreneurs de la filière. Ce sont alors les normes et les valeurs véhiculées par l'industriel, alors très reconnu dans la profession, qui accélèrent le mouvement d'implantation d'entreprises « *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). C'est finalement la réputation des fondateurs qui prévaut à une véritable formation effective du réseau. Elle réduit l'incertitude et inspire confiance aux acteurs (Assens, 2003). Le territoire commence à façonner son image et le mouvement d'implantation des entreprises ne cesse de s'accélérer pendant 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, de compositeurs de parfums, de fabricants de cosmétiques, de concepteur de PLV, etc. On commence à percevoir les prémises d'une filière de la parfumerie cosmétique sur le territoire. Il s'agit alors de construire une identité territoriale autour du l'image du luxe et de l'excellence française. Malgré tout, si les implantations se multiplient et les contacts restent cependant encore largement informels. On assiste à l'émergence d'un réseau de type communautaire (Assens, 2003) mais on ne peut pas encore parler d'organisation véritablement structurée.

3.3 DEVELOPPEMENT DU RESEAU ET TRAVAIL INSTITUTIONNEL

La troisième grande phase d'évolution apparaît comme une période charnière pour l'institutionnalisation de l'organisation. Il s'agit de fédérer un faisceau de relations jusqu'ici encore informelles. Pour cela, JLA mobilise différentes pratiques de légitimation.

Il s'appuie tout d'abord sur des pratiques portant sur la structure cognitive des institutions. Il prend conscience des apports potentiels de la mise en place de nouvelles pratiques de coopérations lorsqu'il est encore professionnel dans l'industrie du bois. Il fait à l'époque le constat qu'il existe en Italie des pôles industriels thématiques dont le fonctionnement repose plus sur la complémentarité entre des entreprises locales que sur la concurrence. Il promeut alors cette nouvelle façon de faire du business au sein des entreprises de la cosmétique et tente de faire adopter ces nouvelles pratiques organisationnelles : « *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).

Il développe ainsi des pratiques de théorisation en véhiculant l'image positive normative de ces organisations (Lawrence et Suddaby, 2005). Il s'agit notamment de mettre en évidence l'existence d'un lien positif entre coopération et concurrence au sein d'un territoire. Cette perception est rapidement acceptée par les industriels : « *lorsque je suis arrivé chez Paco Rabanne, ..., nous considérons alors que nos marques étaient concurrentes sur la marché. Mais il y avait une certaine complicité entre les dirigeants et les cadres. Quand Guerlain achetais 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 en tout cas, d'échanger et de réaliser des partages d'expériences. Il s'agit de faire réellement adopter ces nouvelles pratiques par les entreprises.

L'adoption d'une structure formelle permettant d'encadrer ces relations facilite le développement de ces comportements. En créant en 1994 l'Association Parfums-Cosmétiques JLA¹ tente de construire un système de règles afin d'encadrer les comportements des acteurs. Il s'appuie alors sur des pratiques de nature politique afin d'institutionnaliser l'organisation et de légitimer l'existence de relations jusque là informelles. Il s'agit d'éditer des limites, d'imposer un cadre et des modalités formelles de gouvernance. Cette nouvelle forme de régulation des comportements coopératifs territoriaux implique une redéfinition et une formalisation des relations inter organisationnelles. L'objectif est de donner un poids et un pouvoir de décision suffisamment important aux PME afin qu'elles puissent se rassembler et former un réseau dense d'entreprises solidaires entres-elles pour faire face aux grands groupes. En effet, si cette concentration de grands groupes sur un territoire relativement restreint fournit de formidables opportunités d'affaires pour ces PME, il n'en reste pas moins que la réalité économique pousse ces entreprises à toujours plus de concurrence. Il devenait donc nécessaire pour ces entreprises plus modestes, souvent fournisseurs ou sous traitants, d'avoir un certain pouvoir de décision et qu'elles soient représentées au sein d'une structure formelle qui leur permette d'échanger entre elles et avec les donneurs d'ordres.

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. Cette formalisation des relations est due notamment aux formes de proximités spatiales

¹ Associé alors à Jean Arondel alors directeur de l'usine Sagal qui fabrique des savons pour les grandes marques de la cosmétique.

mais surtout non spatiales qui facilitent le partage de connaissances et de ressources et encouragent par là même la coopération (Benali et al, 2005). En effet, les donneurs d'ordre possèdent les mêmes modes de travail, partagent des connaissances et des représentations similaires ont alors tendance à accepter une structure commune pour organiser leurs échanges. Dès lors, il devient légitime et nécessaire pour ceux-ci de se fédérer autour d'une organisation commune : « *nous partageons une culture commune de notre métier c'est normal de nous associer* » (PME2). JLA va alors s'appuyer sur ce mouvement de prise de conscience, sur ces dynamiques de proximités spatiale et non spatiale pour enclencher un mouvement coopératif territorial. L'adoption de ce cadre légal fait échos à la nécessité de pouvoir se réunir sous « une bannière commune ». Celle-ci permet d'avoir plus de poids auprès des institutionnels et ainsi d'obtenir le soutien, le support politique nécessaire afin d'obtenir de nouvelles ressources (soutien logistique, subventions, etc.). La mobilisation de cette dimension institutionnelle s'avère prépondérante puisqu'elle est le facilitateur, le moteur et le soutien des relations inter organisationnelles au sein de la CV (Barabel et al, 2005).

Il s'agit également d'avoir plus de poids, d'être visible au sein de l'industrie de la parfumerie cosmétique en France et à l'international. JLA tente de conférer une réelle identité à l'association via une communication portant sur la mise en valeur du « made in France » de l'industrie du luxe. Il s'agit de promouvoir les compétences et les savoir-faire des membres du réseau au sein de la filière parfumerie cosmétique en France et à l'International. Cette promotion du « made in France » passe notamment par la participation à de nombreux salons internationaux sous la même bannière (Paris, Dubaï, Hong-Kong, etc.). C'est finalement la proximité, les échanges informels, les partages d'expériences communes réalisés lors de déplacements collectifs à l'étrangers sur des salons internationaux, de visites d'usines, qui va permettre de créer puis de développer des liens forts entre les sociétaires et par la même va renforcer le processus identitaire.

L'organisation prend une autre dimension lorsque elle est labellisée Système Productif Local en 2000 par l'Etat. Elle est alors rebaptisé Cosmetic Valley par analogie avec la Silicon Valley aux Etats-Unis. Il s'agit d'abandonner un nom ayant une faible résonance dans les salons internationaux et de capitaliser sur un nom à fort potentiel communicationnel et identitaire. Il s'agit de renforcer la consonance internationale pour véhiculer l'image du luxe français et de mettre en évidence le savoir-faire et les compétences des entreprises du territoire. La labellisation permet également d'avoir un poids supplémentaire et d'obtenir de nombreuses subvention « *Ce label donne également beaucoup de crédit vis-à-vis du préfet et des services de l'Etat* » (institutionnel). De plus, elle offre un crédit supplémentaire à l'organisation qui est appelée à participer à des missions internationales, en particulier d'aide aux pays en voie de développement désireux de valoriser leurs ressources végétales auprès des industriels de la CV (Ethiopie notamment). Ce nouveau statut confère à l'organisation une légitimité supplémentaire pour recadrer les règles et les pratiques formelles de la profession. L'organisation des conventions d'affaire Cosmetech à la fin des années quatre-vingt-dix contribue à la redéfinition de ces pratiques

Pour élargir ses compétences et son cercle d'affluence, la CV se rapproche des industriels de la pharmacie très présents dans la région, particulièrement au sein des associations Polepharma et du Grepic. Ce rapprochement a notamment pour objectif l'organisation d'actions communes en matière de normes de qualité de fabrication, de contexte réglementaires, de relations avec les pouvoirs publics. Il s'agit alors de participer à la constitution et à la définition d'un champ plus large que celui de la cosmétique et qui englobe cette fois les acteurs de l'industrie pharmaceutique.

La multiplication des actions visant à impliquer l'ensemble des acteurs de la filière (organisation du salon Cosmetech, multiplication des déplacements collectifs, etc.) contribue à la construction du processus identitaire de l'organisation. Le label Cosmetic Valley est désormais reconnu mondialement. L'association est alors largement assimilée au territoire sur lequel elle évolue « *bah pour nous la Cosmetic Valley c'est Chartres et sa région à point c'est tout* » (PME). Le territoire Chartrain 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* » (Institutionnel²), si bien que nombre d'entreprises viennent s'y installer afin de profiter de l'image qui s'est créée autour de l'association. Cette stratégie semble fonctionner « *Nous sommes venus chercher en France une compétence en matière de création et de gestion de luxe* » (In Soo John, PDG de Pacific Europe – Actualité en France, série n°62 – janv-fev 2005).

Durant cette phase de création effective de la Cosmetic Valley, l'organisation prend une dimension supplémentaire. En mettant en place des pratiques de nature politique, JLA participe à la redéfinition des règles légales du champ de la parfumerie cosmétique en France. L'organisation du congrès Cosmetech a notamment pour objectif de travailler sur les enjeux et les réglementations de la filière. Les nombreuses actions de communications mises en place par le CODEL participent au développement et à la légitimation de la structure. Malgré tout, le début des années 2000 et un contexte économique difficile pour les industriels nécessitent une diversification et un élargissement des stratégies de légitimation.

3.4 REPLI DU RESEAU ET EXTENSION DE LA LEGITIMITE

Le début des années 2000 apparaît comme un contexte économique délicat pour les entreprises du secteur. L'objectif consiste alors à maintenir une cohésion entre les membres de l'association malgré ce contexte difficile. JLA tente alors d'accroître le soutien politique et institutionnel et essaie également d'agir sur la perception de la population locale.

Cette stratégie se traduit par la mise en place d'actions de promotion, de communication et de sensibilisation de la population locale. Il s'agit « *d'apprendre aux gens à sentir les odeurs, aimer les parfums, faire comprendre les enjeux économiques et industriels du pôle, mieux mesurer les efforts financiers, les dépenses et les besoins en formation technique et scientifique* » (JLA, Actualité en France, série n°62 – janv-fev 2005). Il ne s'agit pas forcément d'obtenir un soutien actif de la part de la population locale mais un support passif (Suchman, 1995). L'implication et la mobilisation de la population locale passe par différentes actions comme par exemple la création de « *La fête du parfum* » en septembre 2001. Il s'agit d'impliquer la composante grand public de la CV en faisant de cette manifestation, et par la même le département, une véritable vitrine pour « *plus de 11 000 participants au grand jeu concours départemental sur le thème du parfum, des animations dans plus de 25 villes d'Eure-et-Loir, des parcours impliquant les commerçants et les odeurs associées à leurs activités, des concours d'affiches avec les plus jeunes, un parcours d'arbres à parfum dans le cadre d'une jardinerie, des ateliers vin & parfum au château d'Esclimont, des rencontres avec des senteurs multiples lors du passage des laboratoires olfactifs itinérants dans tout le département, une vente aux enchères de flacons anciens, un salon des collections parfumée* » (Lettre de la Cosmetic Valley, n°12, juillet 2003). Il s'agit d'informer, d'éduquer la population locale sur les enjeux liés au développement de la filière sur le territoire : « *Notre intention était de sensibiliser la population locale et de lui restituer la vitalité et l'esprit d'un projet qu'elle finance en grande partie* » (J.L Ansel, extrait d'entretien, Les annales des Mines, 2005 : 314).

² Jean pierre Gorges, président de la communauté d'agglomération de Chartres, Com'Infos, magazine d'information de la communauté d'agglomération de Chartres, n°6, 2^{ème} trimestre 2002.

JLA profite de cette période délicate pour s'appuyer davantage sur la dimension politique et institutionnelle. Il met alors en avant la nécessité de soutenir la filière pour le maintien et le développement de l'économie du territoire. Cette stratégie lui permet d'obtenir une implication plus importante des institutionnels. Les élections municipales de 2001 tombent à point nommé et le changement de l'équipe municipale de Chartres permet à JLA d'obtenir davantage de ressources pour faire fonctionner son association : « *la mise en place d'un nouveau conseil municipal en 2001 a redonné un nouveau souffle à l'association* » (institutionnel). Le nouveau maire souhaite alors valoriser son territoire grâce à l'image de la CV (Barabel et al, 2005). Il s'en suit l'attribution de nouvelles ressources et une implication plus importante des institutionnels. Ces pratiques conduisent à une légitimation accrue de l'organisation dans le champ dans lequel elle évolue. Ces stratégies participent ainsi au renforcement du processus identitaire de la Cosmetic Valley.

3.5 LA LABELLISATION POLE DE COMPETITIVITE

Au début des années 2000 un constat s'impose : le périmètre géographique de la CV apparaît comme un facteur limitant le développement de la structure. La crise a mis en évidence les limites d'intervention des politiques et ne permet pas de développer davantage l'organisation : « *Le support d'un seul département limite les ambitions et les opportunités de développement* » (JLA). De plus, plusieurs grandes entreprises ont fait le choix de s'installer dans des départements voisins : Yves Saint Laurent à Berny dans l'Eure, Christian Dior à Saint-Jean-de-Braye, Shiseido à Gien en 1991 puis plus tard 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 CODEL est désigné comme maître d'œuvre et JLA s'empare alors seul du dossier. La Cosmetic Valley est labellisée pôle de compétitivité en juillet 2005. Elle prend alors une autre dimension en intégrant trois Régions administratives, plus de 150 entreprises, plus de 1000 chercheurs, etc.

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 intégrer ce nouveau modèle en mettant en avant les bénéfices potentiels des coopérations en matière de R&D. Si les acteurs historiques avaient déjà une certaine habitude de coopération³, 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

³ 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).

acteurs différenciés, qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, qui peuvent avoir des intérêts convergents, divergents voire parfois contradictoires.

Il s'agit alors pour JLA de théoriser ces pratiques afin 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.

Ce nouveau modèle de coopétition (Nalebuff et Brandenburger, 1996) engage le triptyque de base (industrie, recherche et formation) mais également les institutionnels qui sont amenés à abandonner une partie de leurs prérogatives traditionnelles pour accepter une certaine part de coopétition : *« les manifestations profitent à toutes les sociétés de la CV. Or certaines ne sont pas du département et profitent des fonds départementaux, ce qui pose des problèmes évidents de financement... cela occasionne donc des conflits avec les collectivités locales qui acceptent mal de financer les entreprises des départements voisins »* (JLA, séminaire entreprise et territoire).

Envisagé comme un outil politique de développement économique local, la mise en place du pôle repose sur le dépassement de ces situations de concurrence pour accepter une certaine part de coopétition institutionnelle. Pour limiter cette dimension compétition, favoriser l'implication des institutionnels et la cohérence du territoire le pôle promeut les complémentarités de chaque département (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.).

Ce nouveau modèle de pôle de compétitivité implique une redéfinition globale des relations inter organisationnelles jusque là en place avec le SPL. Des recherches antérieures (Barabel et al, 2004) mettent en évidence que la CV est un district du type « Hub and Grove » (Perry, 1999) ; c'est-à-dire une organisation dans laquelle on trouve une ou plusieurs grandes entreprises exerçant un pouvoir significatif sur les autres entreprises du district qui travaillent quasi exclusivement pour elles. La labellisation du pôle nécessite la prise en considération des nouveaux acteurs (recherche, formation, institutionnels), l'extension territoriale du réseau et redéfinir ses règles de gouvernance. Le travail institutionnel consiste à mobiliser des pratiques politiques afin 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, 2005). L'adoption de la nouvelle structure formelle de gouvernance reflète la diversité de la CV. Un collègue entreprise et un collègue recherche enseignement supérieur et formation représentent les intérêts collectifs de leur groupe d'appartenance.

Les difficultés d'intégration de la dimension institutionnelle font écho à la multiplicité des échelons institutionnels qui se chevauchent dans l'organisation (Trois Régions administratives, de nombreux départements, communautés de communes, communes, etc.). Malgré tout, afin de donner une légitimité supplémentaire au pôle, la stratégie de projet de R&D prend en considération la territorialité des parties prenantes membres de ces groupes projet. Par exemple, à compétences égales, l'animateur technologique va chercher à impliquer davantage les entreprises situées dans un bassin d'emploi sinistré. Il s'agit de mettre en valeur le véritable potentiel de développement local du pôle par des pratiques de nature politique. Malgré tout, la gouvernance dans son ensemble souffre d'un défaut de légitimité auprès de certains de ses adhérents due au fait que le dossier de labellisation (et donc la désignation des structures formelles de gouvernance) a été élaboré par notre EI, sans participation des entreprises et des universités.

L'institutionnalisation du pôle passe également par sa reconnaissance au niveau scientifique. Plusieurs niveaux peuvent être distingués. Rappelons brièvement que les projets de R&D proposés par les pôles peuvent se faire financer de différentes manières : Agence de l'Innovation Industrielle, Agence Nationale pour la Recherche. Or il apparaît que pour qu'un projet soit financé par l'ANR, il doit entrer dans une des thématiques de recherche de l'Agence. Or, il n'existe pas de thématique spécifique parfumerie et/ou cosmétique et les projets déposés par le pôle sont éclatés dans différentes thématiques (biologie et santé, etc.). JLA exerce donc des activités de lobbying auprès de l'ANR, en multipliant les demandes de financement ANR par exemple, afin de reconnaître la parfumerie cosmétique comme étant une thématique de recherche à part entière. Il s'agit alors de mobiliser un support politique afin de légitimer la pratique du pôle vis-à-vis de l'ensemble de l'industrie française.

La légitimation du pôle passe également par l'acceptation par la communauté scientifique dans son ensemble. Il s'agit alors d'informer, d'éduquer la communauté des chercheurs à l'importance de la thématique parfumerie cosmétique. Cela passe notamment par la mise en place d'un Campus Cosmétique qui repose sur le principe de partenariat entre l'ensemble des composantes universitaires du pôle. Il s'agit de pouvoir identifier la Cosmetic Valley comme le centre de ressources mondial de la filière parfumerie cosmétique.

Cette phase d'institutionnalisation se distingue également par une 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. Il s'agit alors de prendre du recul vis-à-vis de la dimension institutionnelle et de favoriser la construction identitaire. Celle-ci étant accentuée par le déménagement du siège de l'association des locaux du CODEL au 1 place de la cathédrale à Chartres. La cathédrale de Chartres est un monument français 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 s'agit d'identifier le pôle comme étant dans le prolongement de l'excellence française dans le secteur de la cosmétique et de la parfumerie, il contribue à véhiculer l'excellence du savoir faire français en matière de parfumerie cosmétique.

Cette pratique d'institutionnalisation s'étend aux processus de créations de normes réglementaires et de certification dans le champ : participation à la formation des membres de l'association à la directive communautaire REACH (obligation d'enregistrement de toutes les substances chimiques détenues par les entreprises), mise en place des Bonnes Pratiques de Fabrication, signature d'une convention de partenariat avec la Fédération des Industrie de la Parfumerie en mars 2007, etc. La multiplication de ces actions renforce la reconnaissance du pôle comme acteur incontournable du champ organisationnel.

Le rôle joué par JLA apparaît largement prépondérant dans la mise en place et la structuration de la Cosmetic Valley. La figure 4 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

4. RESULTATS ET DISCUSSIONS

L'objectif initial de cette recherche était de mettre en évidence l'évolution du travail institutionnel dans le cadre une organisation réticulaire. Nous nous intéressons dans un premier temps à quelques éléments de synthèse qui semblent émerger, puis nous verrons que le rôle et la place de cet EI dans le réseau n'est pas sans incidence sur sa gouvernance.

4.1 LES PRATIQUES INSTITUTIONNELLES

La position de l'EI dans le champ organisationnel de la Cosmetic Valley semble avoir une grande importance sur sa capacité à mobiliser et mettre en œuvre les pratiques institutionnelles. Nous l'avons vu, la CV a évolué selon différentes phases. Chacune de ces phases est initiée par l'entrée en jeu de nouveaux acteurs qui viennent bouleverser les logiques relationnelles et le champ organisationnel. L'EI s'appuie alors sur sa place dans l'institution pour intervenir. Plus la place de l'EI est centrale dans un champ, plus il bénéficie de légitimité pour intervenir (Maguire et al, 2004). 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 soutien. Fligstein (2001) parle lui de « *compétences sociales* ». Ces premiers éléments d'analyse nous permettent de préciser à l'instar de Maguire et al (2004) que la position de l'EI dans le champ lui fournit 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.

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 soutien 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 soutien 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. Cet élément nous paraît particulièrement important puisqu'il invite à s'interroger sur la notion de gouvernance du réseau.

4.2 ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL ET GOUVERNANCE DU RESEAU

La gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation (RTO) se définit comme « *une forme hybride de relations marchandes et non marchandes visant à adapter, coordonner et contrôler les échanges entre des entités autonomes et hétérogènes par des mécanismes de régulation complexes de nature transactionnelle et relationnelle, économique et sociale* » (Ehlinger et al, 2007 : 158). La littérature ne propose pas de typologie explicite des modes de gouvernance (Elhinger et al, 2007). Les spécificités inhérentes à chaque configuration rendent délicates la proposition d'un modèle unifié. Chaque réseau s'appuie sur des ressources spécifiques qui sont une combinaison nécessairement singulière en fonction de l'histoire du territoire, des acteurs qui le composent et des orientations qui sont prises au fur et à mesure du temps (Mendez, 2005). Dans leur synthèse de la littérature, Elhinger et al (2007) repèrent trois modes de gouvernance dominants en fonction de la prépondérance d'un acteur ou d'une catégorie d'acteurs dans le système : le réseau piloté par une firme focale, la gouvernance de type associative et la gouvernance dite territoriale (Elhinger et al, 2007).

La gouvernance focale se caractérise par la présence d'un acteur unique, une entreprise, qui se révèle être l'architecte du réseau. Elle en est le manager, le coordonnateur et le facilitateur des relations (Snow et al, 1992). C'est le cas par exemple du pôle de compétitivité Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique⁴ qui est porté très largement par la société STMicroelectronics (Tixier, Chabault et Castro-Concalves, 2008). La notion de gouvernance associative est fondée selon le principe d'équilibre des pouvoirs. Chaque membre du réseau organisé sous forme associative est censé savoir comment leurs représentants normalement élus gouvernent effectivement l'organisation. Ce mode de gouvernance est le modèle dominant des districts industriels identifiés par Marshall (1919) mais également dans les districts italiens. Enfin, la gouvernance territoriale fait échos à l'implication des acteurs locaux (privés, publics, institutionnels et associatifs) dans les dynamiques de développement local (Leloup et al, 2004). Selon cette acception, la notion renvoie au processus de coordination entre acteurs territoriaux différenciés. Cette forme particulière de coordination nécessite la cohésion de la diversité des parties prenantes territoriales. On retrouve dans cette catégorie les systèmes productifs locaux dans lesquels le pouvoir s'équilibre entre l'ensemble des adhérents et les institutionnels qui financent le réseau.

Ainsi, peut-on représenter ces modalités de gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation d'après deux axes correspondant à la concentration (ou la dispersion) des pouvoirs de décision entre les acteurs membres d'un tel réseau. Le premier axe représente les adhérents du réseau (dans le cas des pôles de compétitivité, il s'agit du triptyque industrie/recherche/formation). Le deuxième axe représente les institutionnels qui servent (dans les textes officiels) de support au réseau. Le croisement de ces deux axes permet de mettre en évidence l'ensemble des modèles possibles en matière de gouvernance des réseaux territoriaux (*figure 5*). On retrouve ainsi les trois formes identifiées par Ehlinger et al (2007) auxquelles s'ajoute la gouvernance institutionnelle. Dans ce cas, ce sont les institutionnels qui s'approprient le réseau, qui le portent, qui le gouvernent. Ce mode de gouvernance renvoie notamment au modèle technopolitain des années quatre-vingt. La plupart des technopôles ont en effet été mis en place par les décideurs politiques qui voyaient en eux un véritable outil économique. Ils ont été créés davantage à partir d'une philosophie de territoire qu'à partir d'un véritable projet de renforcement du potentiel économique local. Ils peuvent être considérés dans de nombreux cas comme de simples opérations d'aménagement du territoire

⁴ <http://www.s2e2.fr/>

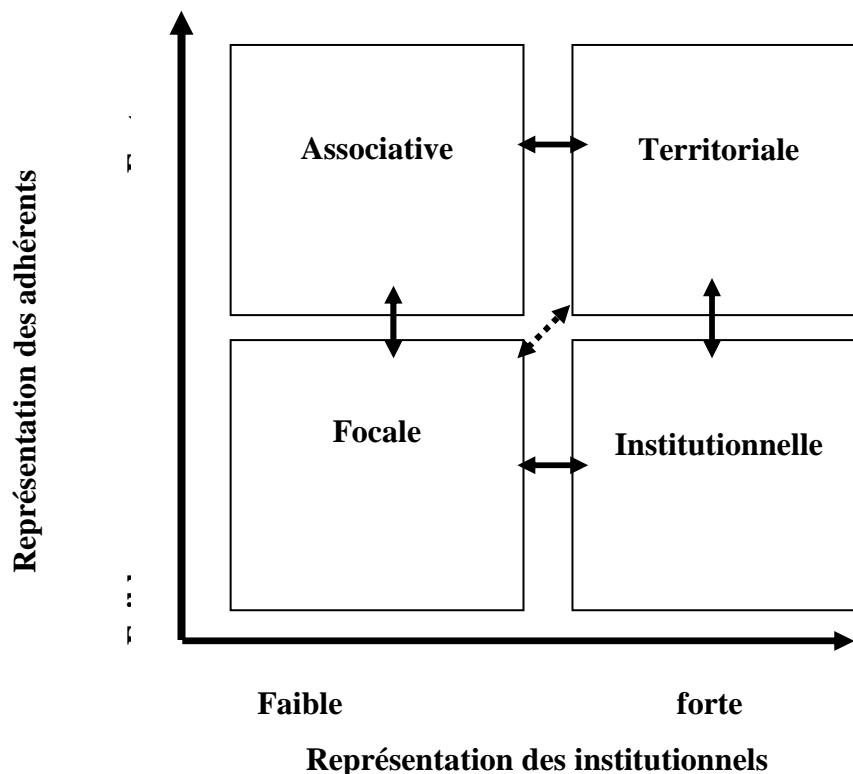


Figure 5 : les modèles de gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation (adapté de Ehlinger et al, 2007)

La perspective néo institutionnelle nous amène également à distinguer une autre forme de gouvernance. Nous l'avons vu, l'entrepreneur institutionnel, en adoptant des règles qui orientent, encadrent, voire contraignent les comportements organisationnels, apparaît comme un élément central du réseau. En provoquant le changement institutionnel, il se révèle alors être un gouvernant en tant que tel. Il est au cœur des processus de pouvoirs. Or, le caractère focal de la gouvernance est généralement attribué à la prépondérance d'une firme dans une organisation réticulaire. La théorie néo institutionnelle nous permet de préciser que ce caractère peut également être attribué à un individu (JLA pour la CV). En effet, selon la théorie néo institutionnelle, si tous les individus ne peuvent pas être considérés comme des EI, elle dispose également qu'un EI peut être soit un individu, un groupe d'individu ou encore une organisation (entreprise, institutionnel, organismes de formation, organisme de recherche). Ce qui nous permet de faire émerger la notion de gouvernance individuelle focale, ou de gouvernance assurée par un entrepreneur institutionnel.

La mise en évidence de ce nouveau type de gouvernance n'est pas sans incidence sur la politique des pôles de compétitivité. On s'éloignerait du modèle de gouvernance territoriale prôné par le gouvernement lors de la mise en place des pôles de compétitivité (*l'implication des principaux acteurs des projets –industriels, centres de R&D, organismes de formation - à la gouvernance du pôle est un élément essentiel*⁵) pour se rapprocher du modèle de gouvernance focale qui implique une asymétrie des pouvoirs et des rôles au profit de cet acteur central. Cette centralisation des pouvoirs peut alors être le théâtre potentiel de divergences d'intérêts, des

⁵ Cahier des Charges de l'appel à projet pôles de compétitivité (CIADT 2004 – p10).

tensions, voire de conflits latents qui peuvent à terme remettre en question la légitimité de la position de l'Entrepreneur Institutionnel. C'est notamment le cas quand de nouveaux acteurs entrent dans la Cosmetic Valley. La position et la légitimité de l'EI sont remises en cause en raison du poids économique des nouveaux acteurs qui viennent bouleverser le partage des pouvoirs.

CONCLUSION

L'objectif initial de ce travail était de mettre en évidence les différentes pratiques mobilisées par un entrepreneur institutionnel lors du processus d'institutionnalisation d'une organisation réticulaire. Les résultats montrent bien 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. L'EI a su, en s'appuyant sur différentes pratiques, aligner les acteurs privés et publics hétérogènes afin de créer une nouvelle institution. 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). Cette recherche nous a montré qu'en s'appuyant sur une diversité de pratiques d'institutionnalisation, l'entrepreneur apparaît lui-même comme un gouvernant en tant que tel. Il en a la légitimité. Mais sa présence n'est pas sans évoquer de nombreuses questions sur la gouvernance des pôles de compétitivité :

Quels sont ces changements induits par la présence d'un entrepreneur institutionnel dans la gouvernance des pôles ? L'objectif des pôles étant que le triptyque initial (industrie, recherche, formation) s'approprie l'organisation, la présence d'un entrepreneur institutionnel n'empêche-t-elle pas cette appropriation ? Et finalement quelle est la place réelle des membres dans la structure de pouvoir de décision du pôle ? Cette recherche nécessite par conséquent d'être poursuivie afin de mettre en évidence les réelles spécificités liées à cette nouvelle perspective de la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Alberti F., (2001), « The Governance of Industrial Districts : A Theoretical Footing Proposal » *Liuc Papers*, n°82, Serie Piccola e Media Impresa, 5.
- Aldrich H., Fiol C.M., (1994), Foll's 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.
- Benali M., Burlat P., (2005), Framework to draw cartographies of co-ordination modes within SMEs network", 18th International Conference on Production Research, Salerno, Italy.
- 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 Vuibr, 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.
- Chabault D. (2008), Processus d'institutionnalisation des pôles de compétitivité : le cas de la Cosmetic Valley, Actes de la XVIIème conférence Internationale de Management Stratégique, Nice, 29-31 mai.
- 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 Review*, 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), Legitimizing 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 Sponsorship 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.
- Marshall A. (1919), « Industry and trade », London, Macmillan. Traduction française par Gaston L. L'industrie et le commerce, Eds Marcel Giard 1934.
- 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.
- Mendez A. (2005), Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue International sur le travail et la société*, Vol.3, n°2, Octobre.
- 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.
- Nalebuff, B., Brandenburger, A. (1996), La Co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération, Village Mondial.
- 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.
- Perry M., (1999), Small Firms and Network Economies, Routledge.
- 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.
- Tixier J., Chabault D. et Castro-Conçalves L. (2008), la gouvernance à l'épreuve des faits : le cas des pôles de compétitivité, *Innovations*, à paraître.
- Zimmerman M.A., Zeitz G.D., (2002), Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy, *Academy of Management Review*, 27 : 3, 414-431.

	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 -soutien 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 4 : pratiques mobilisées par l'entrepreneur institutionnel