HAL
open science

Pour une approche par les ressources du travail institutionnel

Karim Ben Slimane, Bernard Leca

To cite this version:

Karim Ben Slimane, Bernard Leca. Pour une approche par les ressources du travail institutionnel. Conférence Internationale de Management Stratégique, Jun 2012, Lille, France. hal-02542229

HAL Id: hal-02542229

https://hal.science/hal-02542229v1

Submitted on 14 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Pour une approche par les ressources du travail institutionnel.

Karim Ben Slimane

Professeur Assistant ESC Troyes

karim.ben-slimane@get-mail.fr

Bernard Leca

Professeur des Universités

bernard.leca@iae.univ-lille1.fr

Résumé :

Ce travail s'intéresse à la réception de la Théorie Néo Institutionnelle sociologique dans le champ de la stratégie. En distinguant entre trois approches qui intègrent une vision des institutions dans le champ de la stratégie nous faisons ressortir des manques et des lacunes dans la littérature auxquelles nous avons tenté d'y apporter des réponses. En effet la réception de la TNI dans le champ de la stratégie révèle une vision assise sur les pressions et les contraintes qu'exercent les institutions sur les organisations et qui influencent leur performance, les décisions de sélection des ressources idiosyncratiques et le partage de certaines ressources et compétences par un groupe d'acteurs. Cette vision est quelques part surprenante tant la TNI a évolué dans de nouvelles directions contraires. En effet la question qui occupent la TNI actuellement réside dans la compréhension de comment les organisations influencent et façonnent les institutions dont elles subissent les pressions. Partant de ce constat nous avons essayé dans ce travail d'apporter une lecture intégratrice entre le courant des ressources de la stratégie et la TNI afin d'appréhender les ressources, les capacités et les compétences que développent et utilisent les organisations afin de façonner les institutions à leur avantage. Quatre compétences sont identifiées dans ce travail : les compétences de compréhension de l'environnement, les compétences de justification et de rationalisation, les compétences de mobilisation politique et enfin les compétences de contrôle des ressources externes.

Mots clefs : Théorie néo institutionnelle ; approche par les ressources, compétences, capacités institutionnelle.

Pour une approche par les ressources du travail institutionnel.

La théorie néo institutionnelle est une théorie de la relation de l'organisation avec son environnement. Son originalité tient dans l'introduction de considérations culturelles et cognitives pour expliquer les pressions qui contraignent et dictent les comportements des organisations (Tolbert et Zucker 1983 ; Dacin 1997) et déterminent l'origine de leurs pratiques (Suddaby et Greenwood 2005 ; Maguire et Hardy 2009), ainsi que de leurs structures (Fligstein 1986). Prenant le contre pied des approches fondées sur les ressources, la rationalité des acteurs ou encore le pouvoir (Clemens et Cook 1999) la TNI avait pour objectif d'éclairer des processus occultés jusque là dans les théories des organisations, et notamment la manière dont les organisations se conforment à des pressions 'institutionnelles' qui présentent les formes et les pratiques comment étant naturelles et allant de soi. Si l'analyse de ces processus d'isomorphisme institutionnel est une part importante de l'agenda néo institutionnaliste, cette théorie tend parfois à être réduite à ceci alors même que son agenda de recherche s'est considérablement diversifié sur les dernières décennies (Lounsbury, 2008). Cette diversification est notamment passée par le développement d'une théorie de l'action (e.g. DiMaggio 1988 ; Fligstein 1998) s'intéressant notamment aux activités par lesquelles les acteurs, et notamment les organisations s'efforcent d'influencer les pressions institutionnelles (Leca 2006). La TNI s'est ainsi progressivement dotée d'un appareillage théorique sophistiqué à visée stratégique. Deux grands concepts théoriques centraux ont jalonné ce virage stratégique : l'entrepreneur institutionnel et le travail institutionnel (Ben Slimane et Leca 2010). Le premier a été critiqué pour avoir glissé dans une vision hyper-musclée de l'action sur l'environnement la réservant à certains acteurs dotés de ressources et de pouvoir (Delmestri 2006). En revanche, le second (Lawrence et Suddaby 2006 ; Lawrence, Suddaby et Leca 2009) considère que tous les acteurs dans leurs interactions quotidiennes peuvent agir sur l'environnement afin de créer, de maintenir ou de déstabiliser les institutions. En dépit des avancées notables de la TNI vers des considérations stratégiques, le champ du management stratégique ne semble pas accompagner ces changements et reprend d'une manière très marginale les dernières évolutions de la TNI. Ainsi un recensement de *Strategic Management Journal* de sa création et jusqu'à 2010 montre que la TNI est mobilisée dans prés de 6 % des articles et dans la totalité des cas reprennent le concept d'isomorphisme institutionnel. De son

côté, la TNI, comme le note Desreumaux (2004), a toujours manqué de portes d'entrée qui permettraient une meilleure intégration avec le management stratégique.

Le but de cet article est de présenter et de discuter les dernières avancées de la TNI en les articulant avec des concepts et des processus empruntés au champ de la stratégie, et plus particulièrement de la RBV. Nous proposons d'utiliser les concepts issus de la RBV pour définir les ressources, les capacités, et finalement les compétences distinctives nécessaires pour que des organisations puissent s'engager avec une certaine chance de succès dans des stratégies institutionnelles.

En réponse à cette question nous présentons une typologie de compétences, de capacités et de ressources institutionnelles qui influencent la possibilité pour une organisation d'influencer son environnement.

Dans un premier temps nous présentons la réception de la TNI en stratégie, dans un deuxième temps nous rendons compte des récents développements de la TNI et des nouvelles formes de stratégies institutionnelles, c'est-à-dire des stratégies qui visent à créer, maintenir ou déstabiliser les règles du jeu de l'environnement.

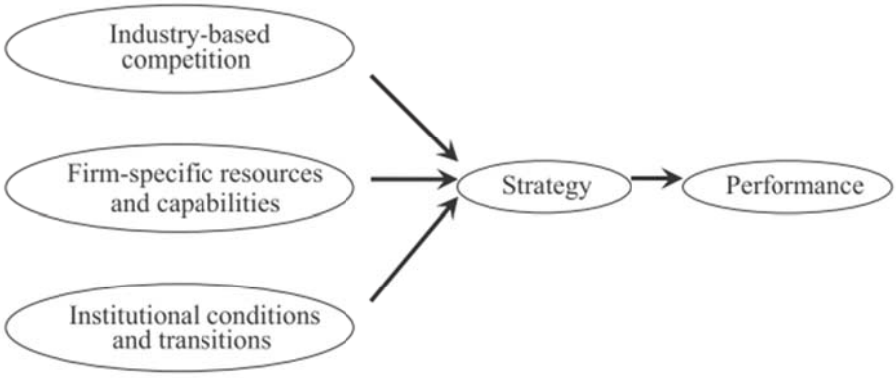
1- La réception de la TNI en stratégie

La réception de la TNI en stratégie passe par son articulation avec l'approche actuellement dominante de cette discipline : la théorie des ressources et des compétences. Ce qui a alors tout particulièrement intéressé les auteurs c'est l'articulation entre d'une part les ressources et les compétences propres à une entreprise, et d'autre part, les pressions institutionnelles. Au sein des travaux réalisés autour de cette problématique il semble possible d'isoler trois approches : 1.1.) L'approche « institution based strategy » qui s'intéresse à l'impact des institutions sur le déploiement et l'accès aux ressources soulevant la question de la capacité des organisations à être performantes dans des contextes institutionnels différents1.2.), l'approche étudiant l'impact des institutions sur le développement de ressources nouvelles pouvant conduire à l'hétérogénéité des organisations en dépit des pressions homogénéisatrices, et enfin 1.3.) l'approche étudiant le caractère institutionnel de certaines ressources.

1.1.L'impact des institutions sur l'usage des ressources et des compétences

Si la réception de la TNI en stratégie demeure encore limitée, il existe cependant un courant de littérature qui, se situant clairement dans le champ du management stratégique, présente une approche dite institutionnelle de la stratégie d'entreprise (Hoskisson et al., 2000; Meyer and Peng, 2005; Peng et al., 2009 ; Peng, 2002 ; Tsui, 2004; Meyer, 2006, 2007).

Peng, Sun, Pikman et Chen (2009) présentent cette approche comme la 'troisième jambe' d'un tripode stratégique qui en comprendrait actuellement deux : l'approche par l'analyse de l'industrie et l'approche par les ressources. Ils reprochent à ces deux approches dominantes de ne pas assez prêter attention au contexte. Celui-ci est constitué d'institutions formelles et informelles qui forment le contexte dans lequel agissent les entreprises et conditionnent leurs probabilités de succès. Les institutions sont donc considérées comme des variables indépendantes qui influencent la performance de la stratégie menée. La réussite de celle-ci est fonction du contexte institutionnel.



Source: Peng (2009, p. 15).

Si ce courant est encore peu développé. Il se situe à la confluence de la stratégie et de la stratégie d'internationalisation et souligne particulièrement la nécessité d'adapter la stratégie de l'entreprise au contexte institutionnel local, soulignant par la même occasion la nécessité de dépasser une vision académique de la stratégie centrée sur l'Amérique du Nord et qui prend peu en compte les contextes institutionnels nationaux. Ces auteurs ont notamment souligné que l'entrée dans des pays dont les contextes institutionnels sont 'faibles' est facilité par des stratégies d'alliance, l'usage des réseaux, qui permettent d'accéder aux ressources nécessaires pour réussir, alors que dans des contextes institutionnels 'forts' d'autres modes d'entrée comme l'acquisition ou les entrées du type 'greenfield' permettent également d'accéder à des ressources intangibles (Meyer, Estrin, Bhaumik et Peng, 2008 ; Peng, 2003).

Cette approche particulièrement intéressante pour le management international n'explore pas la dimension dynamique des relations entre instituions et ressources, ce que fait la deuxième approche qui elle s'intéresse à l'impact des institutions sur la formation et le développement des ressources. Peng (2002 ; 2005) insiste sur l'idée que les institutions aussi bien que la concurrence constituent des mécanismes centraux dans la formation des stratégies et dans les déterminants de la performance des organisations.

Si la première approche s'intéresse à la performance, l'échec ou la réussite dans des contextes institutionnels différents, la deuxième approche introduit quant à elle la prise en compte des institutions dans l'étude des déterminants de l'hétérogénéité des organisations.

1.2. L'impact des institutions sur la formation et la sélection des ressources et des compétences

Alors que la première approche fait une distinction claire entre institutions et ressources, et intérieur de l'entreprise (où se trouvent les ressources) et extérieur (où s'exercent les pressions institutionnelles), l'approche s'intéressant à l'impact des institutions sur les ressources remet en cause ces distinctions.

Oliver (1997) propose un cadre visant à intégrer l'approche par les ressources et la TNI en insistant sur la manière dont les pressions institutionnelles, notamment au sein de l'organisation, conditionnent la sélection des ressources et leur développement. Elle suggère que pour comprendre le choix fait des ressources il faut prendre en compte les facteurs culturels et institutionnels qui façonnent l'entreprise et ses processus de décision, tels que l'histoire de l'entreprise ou les traditions. La prise en compte des institutions permet alors de rendre compte des cadres cognitifs spécifiques de l'entreprise, des biais cognitifs, ainsi que des coûts cognitifs irrécouvrables (*cognitive sunk costs*) des membres de ces organisations qui peuvent expliquer leur refus du changement ou de dévier de la mission de l'entreprise telle qu'elle est traditionnellement conçue. Elle suggère que le contexte social affecte la manière dont les entreprises sélectionnent et développent leurs ressources en façonnant la perception et la rationalité (les cadres cognitifs) des acteurs, et en créant des mécanismes d'isolement qui limitent les possibilités au sein de l'entreprise d'optimiser les ressources pour des raisons de normes, de traditions, de contexte culturel ou économique. Oliver suggère de prendre en compte les programmes de formation, ou de diffusion des connaissances spécifiques qui ont pour but de favoriser l'adoption de certaines pratiques pour mieux comprendre les choix qui sont faits entre les différentes ressources développables.

Les pressions s'exercent également d'au-delà des frontières de l'organisation. Ainsi, étudiant les choix qui sont faits parmi les denteliers de Calais de développer certaines compétences et pas d'autres, Warnier (2005) montre que l'environnement concurrentiel et institutionnel les conduisent à tenter d'acquérir tous les mêmes compétences. Elle suggère que ces choix ne sont pas guidés par des choix strictement stratégiques mais sur des processus de *sensemaking* et de construction de consensus typiques de ceux analysés par la TNI, par lesquels l'ensemble d'une industrie en vient à considérer localement une compétence comme déterminante et devant être acquise. Plus le consensus fait que la nécessité d'acquérir cette compétence, et plus il est donc considéré comme 'légitime' de l'avoir, et plus les choix stratégiques se feront autour de celle-ci, soit pour l'obtenir, soit pour se différencier en ne l'acquérant pas, soit en se différentiant en en développant de nouvelles. Ces pressions institutionnelles peuvent également conduire des acteurs à refuser d'imiter les stratégies d'autres acteurs parce qu'elles sont perçues comme contraires aux normes (Jonsson et Régner, 2009).

Ces approches plus intégrées, qui tendent à rapprocher analyse par les ressources et TNI, sont également complétées par des travaux qui s'intéressent au caractère institutionnel de certaines ressources.

1.3.Le caractère institutionnel de certaines ressources

Enfin, une dernière série de travaux, menés généralement par des auteurs s'interrogent sur le caractère institutionnel de certaines ressources. Alors que la théorie des ressources voit en celles-ci des actifs idiosyncratiques spécifiques aux entreprises et difficiles à échanger, des auteurs ont suggéré que les ressources viennent également de la connaissance et du respect des institutions de l'industrie dans laquelle l'organisation opère. A la suite d'Oliver (1997), les auteurs parlent de 'capital institutionnel' pour qualifier cette familiarité, cette capacité à se conformer aux règles du champ, et de manière plus générale la bonne opinion que diverses parties prenantes peuvent avoir de l'organisation (pour une revue de littérature voir Jourdan, 2011).

Le capital institutionnel a deux dimensions, l'une collective, l'autre propre à chaque organisation.

La dimension collective vient de ce que les différents membres d'une industrie bénéficient dans une certaine mesure du capital institutionnel de cette industrie. Le fait que les media rendent compte positivement d'une industrie procure aux membres de celle-ci un

capital institutionnel dont des entrepreneurs individuels peuvent se servir pour créer de nouvelles organisations (Lounsbury et Glynn (2001, p. 557).

La dimension individuelle propre à chaque entreprise tient également aux comptes rendus positifs que peuvent faire les media (Pollock et Rindova, 2001). Il dépend également de la familiarité de l'entreprise avec les institutions en place et de sa capacité à se comporter en conformité avec ces instituions, ainsi que les logiques institutionnelles sous jacentes de celles-ci. Lounsbury et Glynn (2001 : 560) indiquent que pour évaluer si le récit développé par un entrepreneur pour les convaincre est crédible, de potentiels partenaires considèrent les ressources de l'entrepreneur ainsi que sa capacité à se conformer aux règles du secteur, ce qui constitue son capital institutionnel. Jourdan (2011) suggère que la notion de capital institutionnel peut se comprendre comme le fait de se conformer à une logique institutionnelle qui correspond à la logique valorisée par une audience dont l'entreprise peut dépendre pour obtenir des ressources.

Ces travaux ont en commun d'étudier les effets de la prise en compte des institutions sur les ressources. La manière dont les ressources peuvent être utilisées pour modifier les institutions n'est en revanche pas prise en compte. Ceci tient à une vision des acteurs considérés comme devant se conformer aux institutions, et ce, paradoxalement, alors que la TNI qui a réputation d'avoir une vision assez passive des acteurs à la différence de la stratégie qui serait plus volontariste, s'intéresse depuis plus d'une décennie à la manière dont les acteurs peuvent façonner les institutions. C'est ce que nous présentons dans la seconde partie de cet article.

2- Les stratégies institutionnelles et la notion de travail institutionnel

Selon Zukin et DiMaggio (1991), la TNI prend en considération différents types d'encastrements organisationnels de nature sociale, cognitive, historique et politique. La TNI appréhende les organisations comme enchâssées dans des contextes institutionnels qui les contraignent et délimitent par des schémas cognitifs partagées, des normes et des lois leur espace de jeu. Alors que le champ de la stratégie étudie comment les organisations peuvent-elles se différencier et créer des avantages concurrentiels dans un contexte industriel donné, la TNI s'intéresse aux processus et aux mécanismes mêmes qui délimitent et dictent les règles du jeu dans une industrie. Le changement, l'émergence et le maintien des règles du jeu constitue depuis plus de deux décennies la question centrale qui anime les chercheurs institutionnalistes (Hardy et Maguire 2008). Ainsi dans son approche de l'action stratégique la

TNI va au-delà de la réalisation de l’avantage concurrentiel et met en lumière les tentatives et les efforts des organisations pour influencer les règles du jeu.

2.1 Une extension de la notion d'avantage concurrentiel :

L'ouverture de la TNI à la stratégie initiée il y a deux décennies a permis de distinguer entre deux niveaux de stratégies possibles des organisations vis-à-vis des institutions (Holm 1995 ; Lawrence 1999).

Le premier niveau consiste à agir stratégiquement en prenant en compte et en respectant les contraintes institutionnelles. Les entreprises se conforment à ces pressions par exemple en respectant les réglementations en place ou les attentes de l'opinion publique (Deephouse, 1996). Ceci n'empêche pas le maintien d'une diversité de pratiques, et une différentiation stratégique, mais dans les limites fixées par les pressions institutionnelles en place. Ainsi, la recherche d'hétérogénéité n'est pas sans limite et l'éventail des possibilités (positions dans l'industrie, ressources idiosyncratiques) est réduit par l'environnement et l'impératif de paraitre légitime (Deephouse 1999). C'est essentiellement à ce premier niveau que se situent les trois approches présentées dans la première partie. L'acquisition des ressources et des compétences en vue d'obtenir un avantage concurrentiel s'inscrit alors dans ces limites institutionnelles (Lawrence, 1999).

Le second niveau d'action consiste à essayer d'influencer les institutions, c'est-à-dire les règles du jeu elles mêmes. Le but est alors de les façonner à son avantage afin d'en retirer un avantage concurrentiel durable. La littérature institutionnelle distingue trois 'piliers' institutionnels (Scott, 1995) : les réglementations, les normes et la cognition dont des études ont montré qu'ils étaient autant de cibles possibles pour ce type d'action stratégique.

L'action sur la réglementation vise à obtenir que celle-ci fixe durablement des règles favorables aux intérêts de l'entreprise. C'est ce que montre Ben Slimane (2007) dans son analyse des stratégies institutionnelles déployées autour de l'arrivée de la TNT en France, entre les acteurs en place, notamment TF1 qui ont œuvré pour une réglementation contraignante visant ainsi à minimiser cette menace de nouveaux entrants et à assurer durablement sa domination, et des nouveaux entrants qui se sont efforcés d'obtenir que ce nouveau moyen de diffusion leur permette de concurrencer les acteurs en place dans tous les foyers. De fait la réussite du second groupe d'acteurs semble marquer le déclin durable des anciens acteurs dominants et une reconfiguration majeure du paysage audiovisuel français.

L'action sur les normes vise des règles professionnelles ou techniques qui n'ont pas de statut public et ne sont pas fixées par les mêmes acteurs. Il s'agit par exemple de la réglementation fixée par les associations professionnelles. Ainsi Greenwood, Suddaby et Hinings (2002) montrent comment les grands cabinets d'audit sont parvenus à obtenir de l'association professionnelle des experts comptables de l'Alberta la possibilité de développer des organisations multi professionnelles, proposant des services qui allaient au-delà de ce que pouvaient offrir les experts comptables traditionnels. Ces nouvelles formes d'organisation correspondaient à la demande de leurs plus grands clients et leur assurait un avantage durable face à de petits cabinets que la norme professionnelle antérieure de forte spécialisation protégeait.

Enfin l'action sur la cognition correspond aux stratégies visant à influencer les représentations mentales des acteurs. Munir et Phillips (2005) montrent ainsi comment Kodak a effectué sur une période de plusieurs décennies, une entreprise de redéfinition de ce qu'était la photographie pour les américains comme moyen de sacraliser des épisodes de la vie quotidienne et familiale, en associant à ceux-ci le nom de Kodak.

En distinguant entre les deux niveaux d'action stratégique, la TNI élargit les déterminants de la performance des organisations. En effet il ne suffit pas de réaliser des avantages concurrentiels en jouant avec les règles du jeu mais il est important d'influencer les piliers qui définissent ces mêmes règles du jeu (fig 1). Ainsi, un acteur qui jouit d'une position dominante aurait intérêt à maintenir et défendre les règles du jeu existantes. Blanc et Huault (2009) et Moyon et Lecocq (2010) montrent comment les maisons d'édition de musique ont œuvré dans le sens du maintien et de la défense des règles du jeu afin de barrer la route à la nouvelle concurrence venue d'Internet. Les nouveaux entrants ont intérêt à changer les règles du jeu plutôt que jouer avec les mêmes règles afin de déloger les acteurs existants (Leblibici et al. 1991 ; Ben Slimane 2007).

En allant au-delà de l'avantage concurrentiel la TNI a donc fait la lumière sur les stratégies d'intervention sur l'environnement des organisations mais aussi des terrains de luttes entre les organisations de nature cognitive, normative et réglementaire occultés dans le champ de la stratégie. Qui intervient sur l'environnement, comment et dans quelles circonstances sont les questions qui occupent la TNI depuis plus de deux décennies.

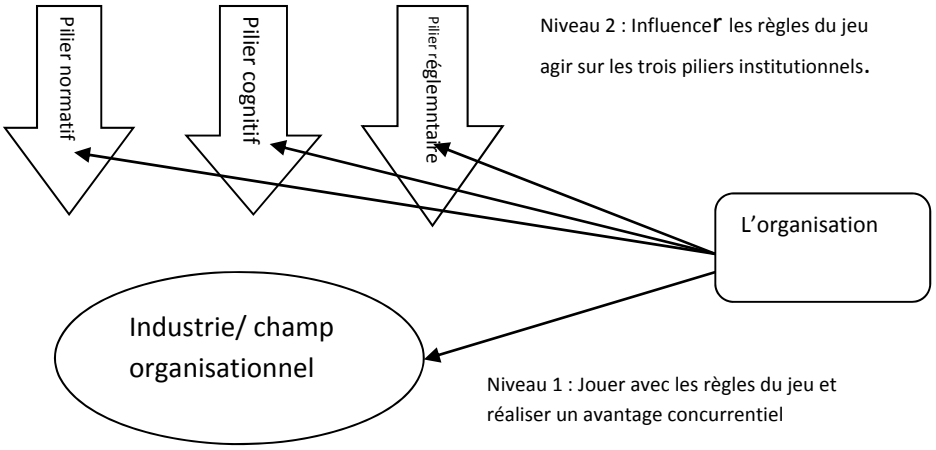


Fig 1 : Les deux niveaux de l'action stratégique selon la TNI

2.2. Une extension des stratégies

Après avoir été longtemps critiquée pour son statisme, pour l'absence d'une théorie de l'action, et pour considérer l'acteur comme un idiot culturel (Blanc et Huault 2009), la TNI a entrepris un virage stratégique vers des tentatives d'explication de la manière dont les acteurs peuvent influencer les institutions de leur environnement. Ce tournant stratégique a été possible grâce à l'introduction et des développements autour du concept d'agence (DiMaggio 1988 ; Beckert 1991). L'objectif était donc de combiner les dimensions culturelles cognitives qui caractérisent la TNI à une dimension stratégique qui met en scène le jeu politique des intérêts divergents et la réflexivité des acteurs. Selon Powell (19991) si l'acteur est décrit comme un récipiendaire de sens social qui détermine sa subjectivité et son interprétation de la réalité qui l'entoure, la TNI doit être capable de saisir comment l'acteur consomme, manipule et change ce même sens social.

Ainsi, alors que les premiers travaux institutionnalistes ont mis l'accent sur la capacité des institutions à s'auto-repoduire (Jepperson 1991) et à se diffuser de manière mimétique loin de tout déterminent technique (Tolbert et Zucker 1983 ; Fligstein 1996), la TNI s'est orientée vers l'analyse des processus par lesquelles les pratiques et les formes organisationnelles naissent (Suddaby et Greenwood 2005, Boxenbaum et Battilana, 2005), se maintiennent

(Trank et Washington, 2008) et disparaissent (Maguire et Hardy 2010 ; Delacour et Leca 2011).

Elle est ainsi sortie de sa focalisation sur les moments de diffusion isomorphique pour s'intéresser davantage au processus institutionnels non isomorphiques (Munir 2005). Le prisme au travers duquel la TNI aborde le rôle de l'acteur dans le changement de l'environnement est donc celui de l'agence. Une agence paradoxale selon Seo et Creed (2002) et Garud, Hardy et Maguire (2007) car si l'acteur n'est plus considéré comme un idiot culturel réduit à une cognition automatique censée reproduire l'ordre social, il n'est pas tout à fait désenchâssé pour autant. Comme le décrivent très bien Hargadon et Douglas (2001) dans les nouveautés et les changements institutionnels se mêlent une impression de familiarité et de rupture à la fois. Les acteurs manipulent, rassemblent er bricolent des éléments déjà imprégnés dans leur subjectivité et dans leur histoire (Ben Slimane, Forgues et Maguire 2011).

Le tournant stratégique de la TNI a été marqué par deux jalons. Le premier jalon a été celui de l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio 1988 ; Maguire, Hardy et Lawrence 2004). Le second a été le fruit du travail critique de Lawrence et Suddaby (2006) poursuivi par Lawrence, Suddaby et Leca (2009 ; 2011) il a amené le concept de travail institutionnel. Les deux reposent sur deux conceptions différentes de l'agence de l'acteur. Ils divergent cependant sur les questions suivantes : qui peut modifier les institutions, à quel moment il peut le faire et dans quelle direction il peut changer les institutions de l'environnement.

L'entrepreneur institutionnel a été critiqué pour sa vision hyper-musclée de l'action institutionnelle où l'entrepreneur est dépeint comme un héros (Levy et Scully 2007), omnipotent et riche en ressources (Hardy et Maguire 2008). L'entrepreneur institutionnel est donc un acteur exceptionnel avec des qualités et des compétences hors du commun (Fligstein 2001) qui agit comme un *deus ex machina* (Delmestri 2006 ; Lounsbury et Crumley 2007). L'entrepreneur institutionnel a aussi été critiqué pour l'excès d'intentionnalité et une focalisation sur le résultat du processus de changement institutionnel plutôt que sur le processus de changement lui-même (Edwards et Delbridge 2008). A noter que les travaux institutionnalistes ont le plus souvent reporté des cas de réussite dans les transformations de l'environnement (Hardy et Maguire 2008 ; Lawrence, Suddaby et Leca 2011). Cet état de fait a sans doute participé de l'héroïsation de l'entrepreneur institutionnel (Ben Slimane et Leca 2010).

Le travail institutionnel est né comme une réponse aux critiques et aux insatisfactions exprimées à l'égard de la notion d'entrepreneur institutionnel (Lawrence et Suddaby 2006). Il est défini comme étant « les efforts des individus et des acteurs collectifs pour affronter, persévérer, consolider, déstabiliser, démolir, s'immiscer dans, transformer et créer de nouveau les structures institutionnelles dans lesquelles ils vivent, travaillent, évoluent et qui leur confèrent rôles, relations, ressources et routines » (Lawrence, Suddaby et Leca, 2011 : p 53). L'action institutionnelle sur l'environnement s'étend donc aux interactions quotidiennes et régulières et à l'effort de tous les acteurs indépendamment de leurs statuts, leurs positions dans le champ institutionnel ou des ressources qu'ils détiennent (Lawrence, Suddaby et Leca 2009). Tous les acteurs peuvent ainsi par leurs actions et interactions avec les autres agir sur l'environnement. Cependant, si le travail institutionnel élargit l'analyse de l'action sur l'environnement à tous les acteurs il ne rejette pas complètement la thèse de la puissance des acteurs par rapport aux autres ni les enjeux de pouvoir (voir Tableau 1). Au contraire, ce qu'il rejette c'est la thèse d'une agence prédéfinie celle dont seraient dotés les acteurs puissants et dotés de ressources et (Edwards et Delbridge 2008).

Ainsi le travail institutionnel laisse entrevoir des portes d'entrées, pour paraphraser Desreumaux 2004, intéressantes au champ de stratégie afin de saisir les déterminants organisationnels de l'investissement des organisations dans des actions institutionnelles de création, déstabilisation ou de maintien des institutions de l'environnement.

Tableau 1 : Différences entre l'entrepreneur institutionnel et le travail institutionnel

	L'entrepreneur institutionnel	Le travail institutionnel
Définition	Les activités des acteurs qui ont un intérêt particulier dans un arrangement institutionnel en particulier qui lèvent les ressources afin de créer ou transformer des institutions (Maguire et al. 2004)	Les interactions quotidiennes et les efforts intentionnels ou pas pour la création, le maintien et la déstabilisation des institutions (Lawrence et al. 2009).
Approche	Approche centrée sur un acteur. Approche centrée sur le résultat.	Approche centrée sur le processus. Approche centrée sur l'interaction, le conflit entre plusieurs acteurs.
Conception de l'agence	Agence fondée sur les intérêts. Agence prédéfinie. Agence projective	Agence fondée sur les intérêts. Agence fondée sur les conséquences inattendues Agence distribuée. Agence pratique et évaluative. Agence itérative.
Type d'action sur l'environnement	Création, transformation, dés-institutionnalisation.	Création, transformation, dé-institutionnalisation, maintien
Caractéristique de l'acteur qui peut agir sur l'environnement	Acteur doté de 'talents sociaux' particuliers.	Tous les acteurs individuels ou collectifs par l'accumulation d'efforts, d'interactions et de micro-stratégies.
Métaphore	Le projet	La conversation, la dispute, le compromis

3. Ressources, capacités, compétences et travail institutionnel

En envisageant la possibilité d'influencer les institutions en place, la théorie néo institutionnelle ouvre de nouvelles perspectives à la stratégie traditionnelle. Ces stratégies ouvrent également de nouvelles perspectives quant à l'usage possible des ressources et des compétences spécifiques détenues par les organisations. Il s'agit alors de considérer la manière dont les ressources et les compétences sont mobilisées pour influencer les institutions

(Battilana et Leca, 2009). Une relecture des travaux sur le travail institutionnel permet d'identifier quatre compétences déterminantes du travail institutionnel : (1) une vision et une compréhension larges de l'environnement (Fligstein 1997), (2) des compétences politiques qui visent à fédérer d'autres acteurs et à obtenir leur coopération, (3) des compétences de justification et de rationalisation, (4) et enfin des compétences de mobilisation et de contrôle des ressources matérielles nécessaires au fonctionnement et au maintien des institutions. Chaque type de compétence repose sur des ressources et des capacités particulières que nous détaillerons dans ce qui suit.

3.1.Les compétences institutionnelles de compréhension et d'analyse de l'environnement

La première difficulté de tout travail institutionnel vient de ce que les instituions sont souvent considérées par les acteurs comme des pratiques allant de soi, et ne pouvant être remises en cause (Zucker 1977). Les instituions sont donc difficiles à modifier d'abord parce que les acteurs n'ont pas la distance réflexive nécessaire pour considérer comme changeables et réfléchir à des alternatives. C'est ce type de myopie stratégique qui a conduit l'industrie automobile américaine à négliger l'importance du modèle de production japonais en tenant pour acquis que le modèle mis en place aux Etats Unis était le meilleur au monde. C'est le même type de myopie qui a conduit les organisations à considérer pendant des décennies la structure multidivisionnelle comme la structure par excellence pour les grandes entreprises américaines (Fligstein 1990 ; Davis et al. 1996), et ce sans que personne ne songe vraiment à remettre en cause cette forme organisationnelle et à en développer une autre.

Entreprendre un travail institutionnel implique de dépasser cette myopie stratégique et de développer une bonne compréhension de l'environnement, et du fait que les institutions qui s'y trouvent sont des constructions sociales susceptibles d'être remises en cause. Les ressources susceptibles d'aider à ceci sont de trois types. D'une part *l'hétérogénéité de la culture organisationnelle*. Une culture hétérogène en termes de compétences, d'expériences individuelles et de pyramide des âges peut aider à dépasser cette myopie et à questionner les institutions en place qui sont plus susceptibles d'être considérées comme des constructions sociales par des personnes qui ne sont dans le champ que depuis peu de temps et connaissent d'autres manières de faire. Bien souvent ce sont ces acteurs qui remettent en cause les pratiques solidement établies (voir par exemple dans le champ de l'édition universitaire Thornton et Ocasio, 1999). D'autre part *la diversité des liens sociaux* hors du champ focal est

également utile pour avoir connaissance d'autres modes de fonctionnement possibles, ainsi que d'opportunités. Les liens avec les 'think thanks', les universitaires ou des professionnels d'autres champs peuvent alors être utiles.

Si l'organisation dispose de ces ressources, et peut dans une certaine mesure s'en doter, il lui faut également les capacités nécessaires pour les mettre en œuvre. Le développement de capacités de veille économique permet ainsi d'exploiter ces ressources et de détecter les signaux faibles, les tendances émergentes et les événements pouvant se transformer en opportunités de déstabilisation ou de transformation des règles du jeu (Hoffman, 1999).

3.2.Les compétences institutionnelles de justification et de rationalisation

De nombreux auteurs soulignent la dimension discursive du travail institutionnel et des luttes autour des institutions (par exemple, Maguire et Hardy, 2009). Les acteurs manient et utilisent le discours pour légitimer et justifier les pratiques et formes organisationnelles (Suddaby et Greenwood 2005 ; Vaara et al. 2006 ; Maguire et Hardy 2009). Les institutions perdurent aussi et se maintiennent par les productions discursives de ceux qui les soutiennent et par la diffusion de textes (Zilber 2009).

Deux types de ressources sont importantes ici pour construire les stratégies discursives: la connaissance des arguments porteurs dans le champ, et l'accès aux vecteurs de diffusion des textes et des discours (Munir et Philips 2005 ; Maguire et Hardy 2009).

La connaissance des arguments porteurs dans le champ renvoie directement à la connaissance par l'organisation de son environnement. Pour que le discours développé ait un impact il faut qu'il soit accepté par les audiences visées, d'où la nécessité d'une bonne connaissance des thèmes auxquels ces audiences peuvent être sensibles. Les thèmes et les sujets porteurs sont souvent liés à l'histoire du champ (Ben Slimane, Forgues et Maguire 2011). La connaissance des arguments les plus efficaces dans le champ permet de développer des discours qui seront plus facilement reçus (Lounsbury et Glynn, 2001). Les arguments peuvent également être importés d'autres champs. Hardy et Maguire (2006) montrent ainsi comment dans le discours sur le risque et la précaution a été utilisé par les militants écologistes afin d'influencer la réglementation dans le champ des pesticides longtemps dominé par le discours scientifique.
Si la connaissance des arguments porteurs est une ressource qui facilite la construction du discours, encore faut-il que celui-ci soit ensuite diffusé. L'accès aux vecteurs de diffusion est une autre ressource essentielle pour les stratégies institutionnelles. Les acteurs ayant une

bonne réputation ont plus de facilités à accéder aux vecteurs de diffusion des textes et à atteindre les auditoires qu'ils convoitent. Les connexions et la présence sur les médias apparaissent donc comme des leviers importants pour instiller des changements institutionnels. Il s'agit de la publication de livres, de tribunes ou la tenue de blogs par les entrepreneurs et les managers. Loin d'être une simple stratégie de communication, ces activités révèlent des efforts de changement des institutions. Le cas d'Edouard Leclerc (Messenghem et Fouquet-Courbet 2007) est une bonne illustration de ces pratiques. Après avoir construit un modèle organisationnel et mis en place des pratiques qui permettent de réduire les coûts dans la grande distribution (centrales d'achat, marques distributeurs), Edouard Leclerc s'est investi dans des opérations de communication afin de renforcer et de faire connaître ces avantages pour remettre en cause les règles du jeu par exemple dans la distribution pharmaceutique.

Les ressources sont combinées à des capacités institutionnelles et permettent *in fine* aux organisations de développer des compétences discursives déterminantes pour la création, le maintien ou la déstabilisation des institutions. Trois capacités discursives peuvent être distinguées ici : la capacité de problématisation, la capacité de théorisation et la capacité de persuasion.

La capacité de problématisation définie la possibilité pour les acteurs de construire par le truchement du discours des problèmes qui feront sens pour l'auditoire (Maguire et Hardy, 2009). Les problématisations ont des vertus de rationalisation et de justification par lesquelles les acteurs expliquent, argumentent, interpellent et invitent l'auditoire à demander que des réponses soient trouvées. Cette capacité peut être utilisée en sens inverse pour obtenir des dé-problématisations et dénoncer des faux problèmes lorsqu'il s'agit de lutter contre la problématisation de certaines situations par des adversaires.

La capacité de théorisation correspond à la capacité des acteurs à développer des catégories abstraites et à établir des relations de cause à effet, ce qui permet d'expliquer les raisons des pratiques qui sont proposées ainsi que les effets anticipées de celles-ci (Greenwood et al., 2002 : 60). Il s'agit de justifier les pratiques qui sont proposées, ce qui se fait en les reliant à des pratiques bien établies, et/ou en démontrant leur supériorité fonctionnelle, c'est-à-dire la supériorité des résultats anticipés.

Ceci s'articule également avec *la capacité de persuasion* qui a trait à la maitrise de la rhétorique et à l'art de la persuasion (Green 2004 ; Suddaby et Greenwood 2005). La rhétorique se distingue par cette faculté à construire du sens non pas autour d'un objet ou

d'une pratique mais aussi sur le principe même du changement ou le bien fondé du statu quo. McInerney (2008) suggère ainsi que l'utilisation d'ordres de grandeur, au sens de Boltanski et Thévenot, appropriés car correspondant aux valeurs des membres dominants du champ peut aider à assurer l'institutionnalisation d'une solution.

3.3.les compétences de mobilisation de soutiens politiques

Modifier les institutions implique également d'influencer les autres. Agir sur son environnement est un processus d'action sur les autres et avec les autres (Fligtein 1997). Le soutien politique et les relations sociales y jouent un rôle crucial. Celles-ci jouent en effet le rôle de canaux par lesquels s'exercent et se canalisent les pressions et les demandes sociales (Hoffman 1999). La mobilisation de soutiens politiques nécessite des ressources institutionnelles particulières. Dans la littérature sur les stratégies politiques, le concept de ressource politique (Dahan 2005) renvoie à un large ensemble de ressources qui peuvent être utilisées par les acteurs pour façonner la réglementation. Parmi ces ressources l'appartenance de l'organisation à des groupements d'intérêts, à des syndicats professionnels, l'utilisation du lobbying, le recrutement de personnes influentes constituent des leviers importants qui influencent la capacité de l'organisation à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions.

Les capacités institutionnelles politiques consistent dans la capacité de négociation et le contrôle de l'agenda des acteurs du champ.

Les capacités de négociation renvoient à l'aptitude de mener des dialogues et à les rassembler les acteurs du champ en évitant les luttes frontales ou la sur médiatisation des conflits.

Pour Bartley (2007) les institutions sont le produit des conflits et des rapports de pouvoir entre les acteurs. Ainsi détenir des compétences de négociation permet à l'organisation de peser sur les institutions de son environnement. Zietsma et Lawrence (2010) montrent comment les entreprises de bois au Canada ont réussi à mener des négociations avec le gouvernement et les indigènes et à obtenir des accords sur les nouvelles pratiques de gouvernance participative dans le champ. Après le scandale qu'elle a essuyé suite à la diffusion du reportage sur les *Sweat Shop* au Pakistan, Nike a fait montre d'une capacité de réunir un large ensemble d'acteurs concernés par le problème et co-construire des solutions de sortie de la crise.

La capacité à influencer et à contrôler l'agenda décisionnel est considérée comme étant une manifestation importante de pouvoir des acteurs. L'agenda renvoie à l'ensemble des

préoccupations (issues) et des questions partagées dans un champ par l'ensemble des acteurs. Utilisés à l'échelle des organisations (McKelvey 1981), des travaux institutionnalistes ont utilisé la notion d'agenda et de gestion des préoccupations (issue) afin d'expliquer les dynamiques de changement et de continuité dans les champs organisationnels (Hoffman 1999). Les champs évoluent et changent au gré de l'introduction de nouvelles préoccupations. Ils se maintiennent aussi si les préoccupations sont aussi maintenues. Les préoccupations dessinent le futur dans lequel les acteurs se projettent. En essayant de maintenir la préoccupation de l'indépendance énergétique en France et de contrer la montée des préoccupations environnementales, l'industrie nucléaire démontre sa capacité à contrôler l'agenda décisionnel.

3.4. les compétences de contrôle des ressources externes

Au-delà des dimensions discursives et sociales, les formes de travail institutionnel impliquent d'agir sur les ressources qui sont nécessaires à la poursuite de l'activité dans le champ. Les ressources visées ici sont toutes les ressources matérielles (financières, humaines) aussi bien qu'immatérielles (réputation, légitimité) dont une organisation a besoin pour continuer à opérer dans une industrie donnée.

Le contrôle de ces ressources favorise l'adhésion d'autres acteurs au projet institutionnel défendu. Ces ressources peuvent être détenues directement (Dorado, 2005) ou les organisations peuvent contrôler leur accès en raison des positions de pouvoir ou d'influence dont elles disposent dans le champ ou qu'elles se constituent.

Les opérations de changement institutionnel peuvent également être l'occasion de redéfinir les ressources critiques du champ. Ainsi, dans l'industrie informatique l'Open source a redéfini les ressources centrales dans le champ en remettant en cause ces ressources que constituaient les droits de propriété détenus sur les savoirs et les connaissances contenues dans une application donnée. Avec l'open source, la ressource clef est devenue la communauté de développeurs autour du système travaillant à son amélioration constante et alors même que personne n'a de droit de propriété sur ce système (Garud et al. 2002). De même, dans une optique différente, la déréglementation dans le champ des télécommunications en France a redéfini les ressources critiques rendant le contrôle et la possession de l'infrastructure obsolète pour assurer le maintien des acteurs dominants qui doivent rechercher d'autres ressources (licences, base de clients installée) impliquant la mise en place d'autres capacités (capacités politiques permettant l'acquisition des licences, capacités liées au marketing

relationnel afin d'assurer le 'lock in' des clients, etc.). Sur une durée plus longue, Demil et Leca (2003) montrent la constructions sociale des valeurs et des ressources propres à l'industrie cinématographique française sur une centaine d'années.

Tableau 2 : Les compétences et les capacités institutionnelles.

Compétences institutionnelles	Ressources institutionnelles	Capacités institutionnelles
Compréhension de l'environnement	-culture organisationnelle hétérogène -ressources cognitive -liens avec les professionnels et les universités	-capacité d'empathie -capacité de détection des signaux faibles -capacité évaluative été analytique.
Construction de justifications et rationalisation	- ressources discursives - Accès aux vecteurs de diffusion des discours	-théorisation -problématisation/ déproblématisation -rhétorique
Mobilisation de soutiens politiques	-lobbying -appartenance à des groupements d'intérêt et à des syndicats professionnels	-négociation -contrôle de l'agenda
Mobilisation de ressources matérielles	-toute ressource critique à l'activité des membres du champ	-définition des ressources critiques -définition des schémas de partage et d'allocation des ressources

Conclusion :

Le point de départ de ce travail est la réception en stratégie de la TNI. Nous avons distingué entre trois approches qui proposent actuellement une articulation entre le courant des ressources, dominant en stratégie, et la TNI et montrer que ces approches insistent principalement sur une vision des institutions comme source de pressions sur les organisations, et influençant la stratégie de celles-ci. Toutefois, les évolutions de la TNI sur les deux dernières sont marquées par l'analyse de la manière dont les organisations, plutôt que de subir les institutions, tentent de les façonner à leur avantage. Nous avons donc proposé de poursuivre l'articulation TNI et stratégie en soulevant la question de la nature des ressources, capacités et compétences utiles au travail visant à façonner les institutions (tableau 2). Ainsi

avons-nous tenté de contribuer à une intégration des deux approches en proposant une lecture qui ouvre deux pistes de recherche. D'une part la prise en compte par la stratégie de ces stratégies particulières que sont les stratégies institutionnelles qui n'ont pas pour but d'assurer un avantage concurrentiel en suivant les règles du jeu en place mais en façonnant celles-ci. D'autre part de contribuer à l'analyse de ces stratégies par le biais de la théorie des ressources. Ce faisant nous espérons également contribuer au développement de ces 'portes d'entrée' permettant une meilleure intégration entre TNI et management stratégique dont Desreumaux (2004) déplorait l'absence.

Cet article ouvre ainsi de nouvelles perspectives de recherche pour le management stratégique en insistant sur l'importance de ces stratégies 'institutionnelles' qui ont pour but de façonner les règles du jeu. Nous suggérons que leur étude peut profiter de cette intégration en prenant en compte à la fois la TNI et la théorie des ressources. D'une part la TNI comme cadre d'analyse de ces stratégies permet d'en analyser les buts et les enjeux. Elle insiste sur l'existence de schémas cognitifs partagés, de valeurs, de normes, de lois dans l'environnement mais aussi des ressources matérielles dont le contrôle et le partage sont définis par les institutions, celles-ci établissant de manière durable une répartition du pouvoir au profit de certains acteurs. Il est ainsi possible de construire un avantage concurrentiel en façonnant ces règles mêmes. D'autre part la théorie des ressources permet d'analyser les moyens mis en œuvre dans le cadre de ces stratégies.

En pointant l'influence que peuvent jouer les organisations sur les institutions, notre approche intégratrice met la lumière sur de nouvelles formes d'usage et d'exploitation des ressources. Le courant RBV a mis en exergue l'importance des décisions de sélection et de développement de ressources idiosyncratiques afin de réaliser un avantage concurrentiel. Nous prolongeons cette idée pour suggérer que les organisations utilisent leurs ressources et compétences à d'autres fins, celles de changer les institutions. Derrière cette activité résident aussi des processus de sélection de ressources et de développement de capacités et de compétences orientées en plus de la réalisation de l'avantage concurrentiel vers le maintien, la création ou la déstabilisation des institutions de l'environnement.

REFERENCES

Barney, J. B. 1996. 'The Resource-based Theory of the Firm.' *Organization Science*, 7:5, 469-69.

Battilana, J. & Leca B. 2009. ‘The role of resources in institutional entrepreneurship: Insights for an approach to strategic management combining agency and institutions’, in L.A. Costanzo et R.B. MacKay (Eds.) *Handbook of Research on Strategy and Foresight*, p. 260 - 274. Edward Elgar

Beckert, J. 1999. 'Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations.' *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.),* 20:5, 777-99.

Ben Slimane, K. 2007. *Les stratégies discursives de légitimation du changement institutionnel: le cas de la télévision numérique terrestre en France.* Thèse de doctorat non publiée: Université de Lille 1, IAE.

Ben Slimane, K., Forgues, B. & Maguire, S. 2011. 'Institutional Work in Technological Fields: From Analog to Digital Television in France.' *6 th New Institutional Workshop*. Lyon, France.

Ben Slimane, K. & Leca, B. 2010. 'Le travail institutionnel: origines théoriques, défis et perspectives.' *Management et Avenir*:37, 53-69.

Berger, T. & Luckmann, T. 1967. *La construction sociale de la réalité.* Armand Collin, 2 ième édition.

Boxenbaum, E. & Battilana, J. 2005. 'Importation as innovation: transposing managerial practices across fields.' *Strategic Organization,* 3:4, 355-83.

Christensen, C. M. 2000. *The Innovator's Dilemma.* Harper Business Essentials.

Clemens, E. S. & Cook, J. M. 1999. 'Politics And Institutionalism: Explaining Durability and Change.' *Annual Review of Sociology,* 25:1, 441.

Dacin, M. T. 1997. 'Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms.' *Academy of Management Journal,* 40:1, 46.

Dahan, N. 2005. 'A contribution to the conceptualization of political resources utilized in corporate political action.' *Journal of Public Affairs*:5, 43-54.

Davis, G. F., Diekmann, K. A. & Tinsley, C. H. 1994. 'The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: the Desinstitutionalization of an Organizational Form.' *American Sociological Review,* 59:4, 547-70.

Deephouse, D. L. 1999. 'To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance.' *Strategic Management Journal,* 20:2, 147.

Delacour, H. & Leca, B. 2011. 'Grandeur et décadence du Salon de Paris : une étude du processus de désinstitutionnalisation d’un événement configurateur de champ dans les activités culturelles.' *M@n@gement,* 14:1, 47-78.

Delbridge, R. & Edwards, T. 2008. 'Challenging conventions: Roles and processes during non-isomorphic institutional change.' *Human Relations,* 61:3, 299-325.

Delmestri, G. 2006. 'Streams of inconsistent institutional influences: Middle managers as carriers of multiple identities.' *Human Relations,* 59:11, 1515-41.

Demil, B. & Leca, B. 2003. ‘Architecture de marché et régulation dans l’exploitation cinématographique française’, *Revue Française de Gestion*, n° 142, p. 229-252.

Desreumaux, A. 2004. 'Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations.' In I. Huault (Ed.) *Institutions et Gestion:* 29-47. Vuibert.

DiMaggio, P. 1988. 'Interest and agency in institutional theory.' In L. G. Zucker (Ed.) *Institutional patterns and organizations: Culture and environment.:* 3-21. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers, Inc.

DiMaggio, P. 1997. 'Culture and Cognition.' *Annual Review of Sociology,* 23:1, 263.

Fligstein, N. 1985. 'The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919-1979.' *American Sociological Review,* 50:3, 377-91.

Fligstein, N. 1996. 'Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions.'

American Sociological Review, 61:4, 656-73.
Fligstein, N. 1997. 'Social skill and institutional theory.' *American Behavioral Scientist*, 40:4, 397.
Fligstein, N. 1998. 'Fields, Power and Social Skill: a Critical Analysis od the New Institutinalism.*http://sociology.berkeley.edu/faculty/FLIGSTEIN/fligstein_pdf/fieldspower.pdf*.
Fligstein, N. 2001. 'Social Skill and the Theory of Fields.' *Sociological Theory:* 105. Blackwell Publishing Limited.
Garud, R., Hardy, C. & Maguire, S. 2007. 'Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue.' *Organization Studies*, 28:7, 957-69.
Garud, R., Jain, S. & Kumaraswamy, A. 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. 'Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields.' *Academy of Management Journal*, 45:1, 58-80.
Hardy, C. & Maguire, S. 2008. 'Institutional Entrepreneurship.' In R. Greenwood (Ed.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism:* xx-xx. Sage.
Hardy, C. & Maguire, S. 2010. 'Discourse, Field -Configuring Events, and Change in Organizations and Institutional Fields : Narratives of DDT and The Stockholm Convention.' *Academy of Management Journal*, 53, 1365-92.
Hargadon, A. B. & Douglas, Y. 2001. 'When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light.' *Administrative Science Quarterly*, 46:3, 476.
Hoffman, A. J. 1999. 'Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry.' *Academy of Management Journal*, 42:4, 351-71.
Holm, P. 1995. 'The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries.' *Administrative Science Quarterly*, 40:3, 398-422.
Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M. & Wright, M. 2000. 'Strategy in Emerging Economies ' *Academy of Management Journal*, 43:3, 249-67.
Jepperson, R. L. 1991. 'Institutions, Institutional Effects and Institutionnalism.' In W. W. Powell & P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionnalism in Organization Analysis:* 143-64. Chicago: University of Chicago Press.
Jonsson, S. and Regner, P. (2009) Normative Barriers to Imitation: Social Complexity of Core Competences in a Mutual Fund Industry, Strategic Management Journal, vol. 30, no. 5, pp. 517-536.

Jourdan, J. 2011. *Logic Duality, Conformity, and survival in the French Film Industry, 1987-2008*. Thèse de doctorat non publiée. Ecole Doctorale “Sciences du Management/ GODI”

Khan, F. R., Munir, K. A. & WiIimott, H. 2007. 'A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Postcolonial Impoverishment.' *Organization Studies (01708406)*, 28:7, 1055-77.
Lawrence, T., Suddaby, R. & Leca, B. 2011. 'Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization.' *Journal of Management Inquiry*, 20:1, 52-58.
Lawrence, T. B. 1999. 'Institutional Strategy.' *Journal of Management*, 25:2, 161-87.
Lawrence, T. B. & Suddaby, R. 2006. 'Institutions and Institutional Work.' In S. Clegg, C. Hardy, W. Nord & T. B. Lawrence (Eds.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
Lawrence, T. B., Suddaby, R. & Leca, B. 2009. 'Introduction: theorizing and studying

institutional work.' In T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Eds.) *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations:* 1-27. Cambridge University Press.

Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A. & King, T. 1991. 'Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry.' *Administrative Science Quarterly,* 36:3, 333-63.

Leca, B. 2006. 'Pas seulement des "lemmings". Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo institutionnalisme sociologique.' *Finance Contrôle Stratégie,* 9:4, 67-86.

Levy, D. & Scully, M. 2007. 'The Institutional Entrepreneur as Modern Prince: The Strategic Face of Power in Contested Fields.' *Organization Studies (01708406),* 28:7, 971-91.

Lounsbury, M. 2008. 'Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice.' *Accounting, Organizations & Society,* 33:4/5, 349-61.

Lounsbury, M. & Crumley, E. T. 2007. 'New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation.' *Organization Studies (01708406),* 28:7, 993-1012.

Lounsbury, M. & Glynn, M. A. 2001. 'Cultural Entrepreneurship : Stories, Legitimacy , and the Acquisition of Resources.' *Strategic Management Journal,* 22:6/7, 545.

Maguire, S. & Hardy, C. 2006. 'The Emergence of New Global Institutions: A Discursive Perspective.' *Organization Studies (01708406),* 27:1, 7-29.

Maguire, S. & Hardy, C. 2009. 'Discourse and Deinstitutionnalization: the Decline of DDT.' *Academy of Management Journal,* 52:1, 148-78.

Maguire, S., Hardy, C. & Lawrence, T. B. 2004. 'Institutional Entreprneurship in Emreging Fields : HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada.' *Academy of Management Journal,* 47:5, 657-79.

McInerney, P.-B. 2008. 'Showdown at Kykuit: Field-Configuring Events as Loci for Conventionalizing Accounts.' *Journal of Management Studies,* 45:6, 1089-116.

McKelvey, R. D. 1981. 'A Theory of optimal Agenda Design.' *Management Science,* 27:3, 303-21.

Messeghem, K. & Fourquet-Courbet, M.-P. 2007. 'Le blog comme vecteur de diffusion des stratégies rhétoriques de l'entrepreneur institutionnel : le cas Leclerc.' Paper presented at XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.

Meyer, K. E. 2006. 'Globalfocusing: From Domestic Conglomerates to Global Specialists.' *Journal of Management Studies,* 43:5, 1109-44.

Meyer, K. E. 2007. 'Asian contexts and the search for general theory in management research: A rejoinder.' *Asia Pacific Journal of Management,* 24:4, 527-34.

Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K. & Peng, M. W. 2009. 'Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies.' *Strategic Management Journal,* 30:1, 61-80.

Meyer, K. E. & Peng, M. W. 2005. 'Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions.' *Journal of International Business Studies,* 36:6, 600-21.

Munir, K. A. & Phillips, N. 2005. 'The Birth of the 'Kodak Moment': Institutional Entrepreneurship and the Adoption of New Technologies.' *Organization Studies,* 26:11, 1665-87.

Oliver, C. 1997. 'Sustaianble Competitive Advantage : Combining Institutional and Resource-Based Views.' *Strategic Management Journal,* 18:9, 697-713.

Peng, M. W. 2002. 'Towards an Institution-Based View of Business Strategy.' *Asia Pacific Journal of Management,* 19:2/3, 251.

Peng, M. W. 2003. 'Institutional Transitions and Strategic Choices.' *Academy of Management Review,* 28:2, 275-96.

Peng, M. W. & Pleggenkuhle-Miles, E. G. 2009. 'Current debates in global strategy.' *International Journal of Management Reviews,* 11:1, 51-68.
Perkmann, M. & Spicer, A. 2007. "Healing the Scars of History': Projects, Skills and Field Strategies in Institutional Entrepreneurship.' *Organization Studies (01708406),* 28:7, 1101-22.
Pollock, T. G. & Rindova, V. P. 2003. 'Media Legitimation Effects in the Market for Initial Public Offerings.' *Academy of Management Journal,* 46:5, 631-42.
Powell, W. W. 1991. 'Expanding the Scope of Institutional Analysis.' In W. W. Powell & P. DiMaggio (Eds.) *The New Institutionnalism in Organization Analysis*. University of Chicago.
Scott, W. R. 1995. *Institutions and Organizations.* Thousand Oaks, Sage.
Seo, M.-G. & Creed, W. E. D. 2002. 'Institutional Contradictions: Praxis and Institutional Change: A Dialectical Perspective.' *Academy of Management Review,* 27:2, 222-47.
Sewell Jr., W. H. 1992. 'A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation.' *American Journal of Sociology,* 98:1, 1.
Strang, D. & Sine, W. 2002. 'Interorganizational Institutions.' In J. A. C. Baum (Ed.) *Companion to Organizations:* 497-519. Blackwell Publishing.
Suddaby, R. & Greenwood, R. 2005. 'Rhetorical Strategies of Legitimacy.' *Administrative Science Quarterly,* 50:1, 35-67.
Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. 1983. 'Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935.' *Administrative Science Quarterly,* 28:1, 22.
Trank, Q. C. & Washington, M. 2009. 'Maintaining an institution in a contested organizational field: the work of the AACSB and its constituents.' In T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Eds.) *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations:* 236-61. Cambridge University Press.
Tsui, A. 2004. 'Contributing to Global Management Knowledge: A Case for High Quality Indigenous Research.' *Asia Pacific Journal of Management,* 21:4, 491-513.
Vaara, E., Tienari, J. & Laurila, J. 2006. 'Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring.' *Organization Studies,* 27:6, 789-810.
Warnier, V. 2005. 'Constitution et trajectoires des compétences stratégiques dans un secteur : Le cas de l'Industrie de la dentelle. Communication présentée au colloque de l'AIMS..
Zietsma, C. & Lawrence, T. B. 2010. 'Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work.' *Administrative Science Quarterly,* 55:2, 189-221.
Zilber, T. B. 2009. 'Institutional maintenance as narrative acts ' In T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Eds.) *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations:* 205-35. Cambridge University Press.
Zucker, L. G. 1977. 'The Role of Institutionalization in Culture Persistence.' *American Sociological Review,* 42:5, 726-43.
Zukin, S. & DiMaggio, P. 1990. 'Introduction.' In S. Zukin & P. DiMaggio (Eds.) *Structure of Capital: the Social Organization of the Economy*. Cambridge University Press.