

UNIVERSITE DE LILLE 1

THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

**FACONNER LES REGLES DU JEU :
LA MISE EN PLACE PAR UN ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL
D'UN CHANGEMENT RADICAL DANS UN CHAMP FORTEMENT
STRUCTURE**

Bernard LECA

DIRECTEUR DE RECHERCHE :

Monsieur Alain DESREUMAUX

Professeur des Universités à l'IAE de Lille

RAPPORTEURS :

Jean-Pierre BRECHET

Professeur des Universités à l'IAE de Nantes

Rodolphe DURAND

Professeur Associé à HEC Paris

SUFFRAGANTS :

Pierre-Jean BENGHOZI

Directeur de recherche CNRS- Polytechnique

Isabelle HUAULT

Professeur des Universités à l'Université de Paris Dauphine

Jean-Claude TARONDEAU

Professeur Honoraire à l'ESSEC

L'université de Lille 1 n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A la mémoire d'Albert Brandimarte,

Remerciements

Lorsque, par un après-midi de printemps pluvieux (nous sommes en Angleterre), l'impétrant se met en devoir de rédiger ses remerciements, sans doute la seule page de cette thèse que tout curieux qui viendrait à l'ouvrir lira, il se dit que la soirée va être longue...

En effet, cette thèse ne peut pas être sérieusement considérée comme un travail individuel, trop de personnes y ont contribué et les nommer toutes serait impossible.

Mes premiers remerciements vont à mon directeur de thèse Alain Desreumaux qui a bien voulu, il y a longtemps déjà, accepter de suivre en thèse de gestion un juriste égaré, qui plus est magistrat, ce qui n'arrange rien. Aujourd'hui encore je ne peux envisager un meilleur directeur de thèse. Avoir la chance d'être suivi par Alain Desreumaux c'est avoir le privilège du commerce d'un chercheur qui constitue pour moi un exemple de lucidité, de culture et de probité intellectuelle, un directeur qui prend la distance nécessaire pour permettre au thésard d'emprunter des chemins de traverse, de faire ses expériences, et finalement de trouver sa voie. A l'heure des thèses en 4 ans, c'est un privilège dont je mesure l'importance.

Je veux également remercier le Professeur Tarondeau qui a bien voulu m'accorder sa confiance et accepter d'être le référent de mes travaux dans le cadre du programme doctoral de l'ESSEC.

La plupart des idées développées dans cette thèse sont le résultat de rencontres réalisées en France, en Europe et en Amérique du Nord. La première fût celle de Benoît Demil. C'est lui qui m'a servi de guide lors de mes premiers pas dans le néo institutionnalisme, et c'est lui qui a eu l'idée de ce terrain, débuté comme une recherche commune. J'ai également une immense dette (intellectuelle, ne rêvez pas !) envers mes coauteurs devenus des amis, et mes amis devenus des coauteurs, en particulier Julie Battilana, Eva Boxenbaum, Nicolas Dahan, Frédérique Déjean, Hélène Delacour, Damon Golsorkhi, Jean Pascal Gond, Bahar Kazmi, Thibaut Kleiner, Isabelle Huault, Tom Lawrence, Philippe Naccache, Carlos Ramirez et Roy Suddaby. C'est à travers mes échanges avec eux que j'ai progressivement bâti ce travail. C'est avec eux que je souhaiterais poursuivre mes futurs travaux de recherche. Nina Seppala et Bettina Wittneben m'ont montré que la recherche en gestion pouvait être utile au-delà du cercle universitaire. Je nourris, un peu, l'espoir que le présent travail puisse avoir un intérêt pratique et j'espère que ceux qui suivront en auront encore plus.

Merci à mes parents, à Jean Pascal Gond et à Laure Cabantous d'avoir participé à la relecture de ce texte.

Je ne peux pas prétendre avoir percé tous les secrets du néo institutionnalisme, mais des conversations successives avec Paul DiMaggio, Patricia Thornton et Bob Hinings m'ont persuadé qu'il y avait là matière à exploration. Je les en remercie.

Merci aux chercheurs des différentes institutions qui ont bien voulu m'accueillir quelque temps et me permettre de participer à leurs sessions, que ce soit le GSPM à Paris, le CLAREE et le GREMCO de l'IAE de Lille, le programme doctoral de l'ESSEC, le LARGEPA de Paris II, le programme doctoral CEFAG de la FNEGE. Merci à la bibliothèque de l'ESSEC et au service du prêt inter bibliothèques, en particulier à Sophie Magnanou qui m'a trouvé quelques curiosités allant de textes en sociologie de l'art à l'édition allemande du dernier texte commun de Berger et Luckmann.

Merci à tous les hauts fonctionnaires, les dirigeants d'entreprise, les responsables associatifs qui ont bien voulu répondre favorablement aux demandes d'entretiens dans le cadre de cette thèse, et m'ont permis d'accéder à une masse considérable de documents internes.

Je voudrais également payer ma 'dette d'aliments' aux organisations qui ont bien voulu me salarier pour un temps plus ou moins long. Le Ministère de la Justice a longtemps sponsorisé cette recherche, effectuée sur le temps libre laissé par des tâches plus graves et beaucoup moins amusantes. Le Professeur Bournois m'a fait bénéficier de l'hospitalité de Paris II en tant qu'ATER a un moment où les enseignants et les doctorants en faisaient un lieu à la fois très agréable et très stimulant. I also want to thank Ken Starkey, Andy Lockett and the other members of the Strategy division at the Nottingham University Business School who gave me the opportunity to start my academic career as lecturer in one of the nicest environment I could have expected.

Enfin je tiens à remercier ma famille et mes amis non universitaires (il m'en reste quelques uns) qui, s'ils n'ont jamais bien compris ce que je faisais avec ce « truc » l'ont toujours toléré, et s'en sont même parfois montrés curieux. Je me souviendrai longtemps de la réaction de ma mère, lorsque – assez fier de moi – je lui avais annoncé que j'étais invité pour un séminaire à Stanford. Après s'être enquis de ce qu'était Stanford (une université californienne), elle m'avait répondu en s'excusant: « *Tu sais nous [i.e. ton père et moi] on ne connaît que Harvard* ». Puissent seulement les membres de ce jury de thèse ne pas avoir le niveau d'exigence de ma mère.

**FACONNER LES REGLES DU
JEU :
LA MISE EN PLACE PAR UN
ENTREPRENEUR
INSTITUTIONNEL D'UN
CHANGEMENT RADICAL DANS
UN CHAMP FORTEMENT
STRUCTURE**

Table des matières

<i>Le néo institutionnalisme et la notion d'entrepreneur institutionnel</i>	11
<i>Ambition théorique, résultats actuels et questions de recherche</i>	12
PREMIER CHAPITRE : LE NEO INSTITUTIONNALISME EN THEORIE DES ORGANISATIONS : ORIGINE, DEVELOPPEMENTS ET LIMITES	17
1.1. PRESENTATION DU NEO INSTITUTIONNALISME.....	19
1.1.1. <i>Genèse et fondements du néo institutionnalisme</i>	19
1.1.2. <i>Une nouvelle approche de l'environnement</i>	27
1.1.3. <i>Une nouvelle approche de l'organisation</i>	40
1.2. LES LIMITES DU NEO INSTITUTIONNALISME	45
1.2.1. <i>Une théorie des organisations sans organisations</i>	45
1.2.2. <i>L'impossible explication endogène du changement institutionnel</i>	51
1.3. PRESENTATION DU NEO INSTITUTIONNALISME ETENDU	55
1.3.1. <i>Une approche duale des rapports entre agents et institutions</i>	55
1.3.2. <i>L'environnement comme espace et comme enjeu stratégique</i>	58
RESUME DU PREMIER CHAPITRE	65
DEUXIEME CHAPITRE. CES AGENTS QUI CHANGENT LES REGLES DU JEU : ETAT DES RECHERCHES SUR LES ENTREPRENEURS INSTITUTIONNELS	66
2.1.1. <i>Sélection des articles</i>	69
2.1.2. <i>Analyse</i>	70
2.2. LES DEFINITIONS DE L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL	71
2.2.1. <i>Des agents souhaitant modifier les institutions en place</i>	73
2.2.2. <i>Des agents envisageant d'autres configurations institutionnelles</i>	74
2.3. LES CONDITIONS FAVORISANT L'EMERGENCE DE L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL.....	78
2.3.1. <i>Une position marginale dans le champ</i>	78
2.3.2. <i>Le sentiment d'avoir des performances médiocres</i>	79
2.3.3. <i>Un environnement incertain</i>	80
2.3.4. <i>La connaissance d'autres configurations institutionnelles</i>	82
2.3.5. <i>L'exercice d'activités hors du champ focal</i>	83
2.3.6. <i>Mieux comprendre ce qui distingue les entrepreneurs institutionnels des autres agents</i>	83
2.4. LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT INSTITUTIONNEL	84
2.4.1. <i>La mobilisation de ressources rares et cruciales</i>	85
2.4.2. <i>La position dans les réseaux</i>	85
2.4.3. <i>Les stratégies discursives</i>	86
2.4.4. <i>Agir en fonction du contexte</i>	89
2.4.5. <i>Mieux comprendre les stratégies par lesquelles un entrepreneur institutionnel peut imposer dans un champ mature un changement institutionnel en rupture avec les logiques dominantes</i>	91
RESUME DU DEUXIEME CHAPITRE	93
TROISIEME CHAPITRE. DEMARCHE DE RECHERCHE : EPISTEMOLOGIE ET METHODE ...	94
3.1. POSITION EPISTEMOLOGIQUE.....	96
3.1.1. <i>Evolution et incertitudes épistémologiques actuelles du néo institutionnalisme</i>	97
3.1.2. <i>Une approche réaliste critique du néo institutionnaliste</i>	101
3.1.3. <i>L'action des entrepreneurs institutionnels dans cette approche</i>	104
3.2. METHODE.....	106
3.2.1. <i>Design de recherche</i>	106
3.2.2. <i>Recueil de données</i>	111
3.2.3. <i>Analyse des données</i>	115
RESUME DU TROISIEME CHAPITRE	120
QUATRIEME CHAPITRE. PRESENTATION DU TERRAIN: L'EXPLOITATION CINEMATOGRAPHIQUE PARISIENNE	122
4.1. HISTOIRE DU CHAMP DE L'EXPLOITATION CINEMATOGRAPHIQUE : DE LA FOIRE AU MULTIPLEXE ...	124
4.1.1. <i>Les entrepreneurs (1895-1918)</i>	124

4.1.2. <i>L'affirmation d'un nouvel art, l'industrialisation du secteur et l'intervention des pouvoirs publics (1918-1945)</i>	126
4.1.3. <i>Mise en place de la cogestion et structuration du champ (1946-1957)</i>	129
4.1.4. <i>L'autonomisation du champ de l'exploitation cinématographique (1957-1992)</i>	131
4.1.5. <i>Les multiplexes (1993-2000)</i>	134
4.2. LES ACTEURS DE L'EXPLOITATION CINEMATOGRAPHIQUE PARISIENNE EN 2000.....	137
4.2.1. <i>Les exploitants</i>	138
4.2.2. <i>Les associations professionnelles</i>	146
4.2.3. <i>Les pouvoirs publics</i>	149
4.3. LES PRINCIPALES INSTITUTIONS ET LA LOGIQUE SOUS JACENTE.....	150
4.3.1. <i>Les institutions</i>	150
4.3.2. <i>La logique culturelle traditionnellement dominante dans le champ</i>	157
RESUME DU QUATRIEME CHAPITRE.....	162
CINQUIEME CHAPITRE. RESULTATS (1): DIFFERENCES ENTRE L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL ET LES AUTRES MEMBRES DU CHAMP.....	164
5.1. LES SPECIFICITES DE L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL.....	166
5.1.1. <i>Les facteurs explicatifs donnés par les travaux antérieurs</i>	166
5.1.2. <i>Différence entre l'entrepreneur institutionnel et les autres agents</i>	174
5.2. POURQUOI DES AGENTS DEVIENT-ILS DES PRATIQUES EN PLACE ET D'AUTRES PAS ?.....	185
5.2.1. <i>Analyse du champ : l'importance des différents capitaux</i>	187
5.2.2. <i>Encastrement cognitif et culturel des agents : l'adhésion à la doxa du champ</i>	192
5.2.3. <i>Discussion et implications de cette approche</i>	194
RESUME DU CINQUIEME CHAPITRE.....	197
SIXIEME CHAPITRE. RESULTATS (2): LES ACTIONS DE L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL. LUTTE POLITIQUE ET INSTITUTIONNALISATION.....	198
6.1. LA LUTTE POLITIQUE ET L'INSTITUTIONNALISATION.....	200
6.1.1. <i>La mise en place et les premières réactions</i>	200
6.1.2. <i>Durant la suspension de la carte</i>	204
6.1.3. <i>Le lancement du « Pass »</i>	205
6.1.4. <i>La procédure législative</i>	209
6.1.5. <i>Les recours des émetteurs de cartes</i>	212
6.1.6. <i>La normalisation</i>	216
6.2. COMMENT LES ENTREPRENEURS INSTITUTIONNELS FONT-ILS POUR METTRE EN ŒUVRE UN CHANGEMENT INSTITUTIONNEL RADICAL DANS UN CHAMP ORGANISATIONNEL MATURE SANS LE SOUTIEN DES MEMBRES DE LA COALITION DOMINANTE?.....	224
6.2.1. <i>Agir à plusieurs niveaux : Le champ comme espace social 'emboîté' (nested)</i>	225
6.2.2. <i>Mobiliser différentes logiques</i>	229
6.2.3. <i>Discussion et implications de cette approche</i>	234
RESUME DU SIXIEME CHAPITRE.....	238
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	239
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	253
ANNEXES.....	274
ANNEXE 1 - LISTE DES ARTICLES TRAITANT DE L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL OU DE L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL (1988-2006).....	275
ANNEXE 2 - LISTE DES ENTRETIENS REALISES.....	278
ANNEXE 3 - EXEMPLE D'ENTRETIEN.....	279
ANNEXE 4 - CHRONOLOGIE DES EVENEMENTS.....	298
ANNEXE 5 - CODE DE BONNE CONDUITE.....	301

Tableaux et illustrations

Tableau 1.1. Les trois piliers des institutions selon Scott	31
Figure 1.1. Les agents ont des niveaux de conscience variables des institutions	31
Tableau 1.2 Structuration progressive du champ organisationnel	38
Tableau 1.3 Comparaison de la sociologie de la connaissance de Berger et Luckmann et du fonctionnalisme parsonien	49
Tableau 1.4 Eléments de distinction entre l'approche de DiMaggio et celle de Zucker tels que résumés par Zucker (1988).....	55
Tableau 1.5 Approche courante et approche étendue du néo institutionnalisme	60
Figure 2.1: Evolution du nombre d'articles publiés sur l'entrepreneuriat institutionnel (1988 – 2005)	
Tableau 2.1. Définitions de l'entrepreneur institutionnel.....	72
Tableau 2.2. Répartition des études empiriques portant sur des cas d'entrepreneurs institutionnels par type de champ	91
Tableau 3.1. Présupposés ontologiques du réalisme critique.....	101
Tableau 3.2. Un modèle stratifié de néo institutionnalisme.....	103
Tableau 3.3. Déroulement de l'analyse empirique	116
Encadré 3.1. Représentation graphique du processus.....	120
Graphique 4.1. Evolution de la fréquentation (1941-2003)	131
Tableau 4.1. Ouvertures de multiplexes en France (1993-1999).....	135
Tableau 4.2. Poids des multiplexes dans l'exploitation (%).....	135
Tableau 4.3. Nombre de salles du réseau et pourcentage du nombre d'entrées nationales.....	140
Graphique 4.2. Répartition des principaux exploitants et des principaux groupes stratégiques	144
Tableau 4.4. Parts de marché sur Paris (1999).....	145
Tableau 4.5. Les Présidents de la FNCF (1945-2000).....	147
Graphique 4.2. Mécanismes de financement public du cinéma	154
Table 4.6. La logique culturelle traditionnellement dominante dans le champ	157
Tableau 5.1. Implantation géographique et sectorielle des grands groupes	169
Tableau 5.2. Dépendance des principaux circuits parisiens vis-à-vis des multiplexes en 2000	172
Tableau 5.3. Répartition des multiplexes parisiens en 2000.....	172
Tableau 5.4. Synthèse des positions des principaux représentants de l'exploitation	176
Schéma 5.1. Le champ de l'exploitation parisienne en 2000 et les principaux membres	190
Tableau 6.1. Structure du parc parisien fin 2000 selon les formules d'abonnement	208
Encadré 6.1. Article 97 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001.....	212
Graphique 6.1. Extrait du rapport CNC sur les cartes illimitées	218
Tableau 6.2. Les logiques institutionnelles et les institutions en concurrence, ainsi que les agents les soutenant.....	230
Tableau 6.4. Acteurs se situant aux différents niveaux et principes soutenus par les principaux protagonistes.....	233

Introduction

Comment rendre compte des relations entre les organisations et leur environnement ? La théorie des organisations envisage traditionnellement ces rapports sous l'angle de l'influence que l'environnement a sur les organisations. C'est cette approche qui avait été retenue par des écoles aussi importantes que la théorie de la contingence, l'écologie des populations ou le néo-institutionnalisme en analyse des organisations. Ces différents travaux insistent sur la nécessité pour les organisations de s'adapter à leur environnement pour survivre et se développer. Si cette vision rappelle le fonctionnalisme de Parsons pour lequel la société est un emboîtement de systèmes dans lequel les organisations ne sont que des sous-systèmes devant s'adapter aux exigences de la société (Parsons, 1956), elle contraste de manière étonnante avec les approches développées récemment dans d'autres sciences sociales.

En effet, la plupart des sciences sociales étudiant les développements récents du capitalisme soulignent que les organisations, et plus précisément les entreprises - qui font généralement l'objet d'une attention importante en management - ne se contentent pas de s'adapter à leur environnement et le façonnent. Des sociologues (Fligstein, 2001) et des politologues (Barber, 1995 ; Laïdi, 1993 ; Strange, 1996), des économistes (Bain, 1956 ; Cabral, 2005 ; Polanyi, 1983 [1944]¹ ; Reich, 2008) y voient un mouvement de fond caractéristique des sociétés contemporaines et des formes avancées du capitalisme. Les auteurs de stratégie se font l'écho de cette approche. En s'appuyant sur l'économie industrielle, ils étudient la façon dont les entreprises structurent leurs marchés en créant des barrières, des cartels, des formes d'ententes et des stratégies collectives permettant de maximiser les rentes et de réduire la concurrence, ainsi que la façon dont certaines entreprises entreprennent des stratégies de rupture (Dahan, 2005) pour remettre en cause ces mécanismes. Ils le font cependant dans le cadre du paradigme économique c'est-à-dire en ne prenant pas en compte la question de la culture qui est plus spécifiquement le domaine des approches sociologiques.

Face à ces évolutions, la théorie des organisations accuse un retard certain. Ce n'est que depuis une dizaine d'années que des auteurs importants de cette discipline ont rappelé la nécessité d'étudier les effets sur la société, voire sur la démocratie et la définition du bien commun, du

¹ Lorsqu'une date est entre crochets elle indique l'édition originale.

développement des organisations, et principalement des entreprises (e.g. Barley, 2006 ; Hinings et Greenwood, 2002 ; Stern et Barley, 1996). Barley (2006, p.22) soulignait ainsi récemment:

« Depuis les années 1960 les théoriciens des organisations ont passé le plus clair de leur temps à développer des théories sur la manière dont leurs environnements influencent les organisations et plus récemment la manière dont les organisations s'influencent les unes, les autres. Il est temps pour les théoriciens des organisations de s'intéresser beaucoup plus à la manière dont les organisations altèrent, et même créent leurs environnements, en particulier les secteurs institutionnels en dehors de l'économie ce qui a été jusqu'à présent peu étudié. »²

Tous les auteurs mentionnés rattachent cette interrogation aux origines mêmes de la théorie des organisations, Stern et Barley (1996) la considèrent comme inscrite dans le programme de recherche esquissé par Parsons en 1956. Hinings et Greenwood (2002, p.411) suggèrent qu'elle était déjà présente dans l'œuvre de Max Weber. Ces derniers auteurs affirment également que l'éloignement de ces préoccupations vient du rattachement progressif de la théorie des organisations au management, qui conduit à une évolution des préoccupations. De critique, et destinée à informer les politiques publiques, la réflexion s'est progressivement réorientée vers l'action, destinée à servir principalement à servir les managers et à 'optimiser' la direction des organisations (Hinings et Greenwood, 2002).

Si tous ces auteurs s'accordent sur l'intérêt d'étudier les mécanismes par lesquels les organisations influencent leur environnement, reste à définir comment le faire. Nous suggérons que les récents développements concernant « l'entrepreneuriat institutionnel » constituent l'une des approches les plus prometteuses pour étudier ces mécanismes.

Le néo institutionnalisme et la notion d'entrepreneur institutionnel

Le néo institutionnalisme constitue aujourd'hui le courant dominant d'analyse des relations entre les organisations et leur environnement en théorie des organisations, au point d'avoir absorbé, influencé ou annexé les autres approches étudiant cet objet (e.g. théorie de la dépendance aux ressources, écologie des populations, co-évolution). Initialement ce courant essaie d'expliquer le mimétisme inter organisationnel et pourquoi les agents en viennent à adopter des comportements semblables lorsque cette adoption n'est pas motivée par l'efficacité. Les auteurs se situant dans cette approche insistent alors sur l'importance de l'encastrement culturel et des normes

² "Since the 1960s organizational theorists have spent most of their time developing theories of how environments affect organizations and more recently how organizations affect each other. It is time for organizational theorists to pay much closer attention to how organizations alter and even create their environments, especially institutional sectors that lie outside the economy and that get little attention."

intériorisées (DiMaggio et Powell, 1983, 1991) et la façon dont celles-ci contraignent le comportement des agents.

Plus récemment, des travaux ont entrepris de réintroduire la capacité stratégique des agents dans ce cadre d'analyse, afin de rendre compte de la manière dont des agents peuvent influencer ces comportements semblables, appelés institutions. La relation entre agents et institutions est alors conçue non comme une relation univoque, dans laquelle les institutions influencent les agents, mais comme une relation équivoque dans laquelle les agents et les institutions s'influencent mutuellement (e.g. *American Behavioral Scientist*, 1997 ; Hoffman et Ventresca, 2002 ; Lawrence et Suddaby, 2006). En particulier cette nouvelle approche s'est intéressée aux comportements des agents qui s'efforcent de façonner ces institutions et donc d'influencer les manières de faire en usage dans leur environnement. Il s'agit alors d'étudier les 'entrepreneurs institutionnels' c'est-à-dire ces acteurs organisés disposant de ressources suffisantes qui favorisent l'émergence de nouvelles institutions dans lesquelles ils voient une opportunité de réaliser des intérêts qu'ils valorisent grandement (DiMaggio, 1988 : 14).

Il ne s'agit pas d'une simple extension du néo institutionnalisme mais d'une évolution, voire d'une rupture majeure dans ce courant. Alors que le néo institutionnalisme tel qu'il s'est développé depuis la fin des années soixante-dix soulignait le déterminisme social qui faisait agir les organisations, et invitait à relativiser le rôle de la stratégie, l'analyse des entrepreneurs institutionnels invite à repenser les relations entre agence et structure, à trouver un moyen de concilier influence sociale et possibilité d'action des agents³, et de rendre compte de la manière dont certains agents parviennent à modifier leur encastrement.

Ambition théorique, résultats actuels et questions de recherche

L'ambition des travaux sur les entrepreneurs institutionnels est importante. Il s'agit d'expliquer comment des agents organisés façonnent les règles du jeu au sein d'un champ organisationnel, règles qui s'appliquent ensuite à ces agents et aux autres membres du champ. Il s'agit d'un enjeu théorique important pour la théorie des organisations. Il s'agit également d'un enjeu important

³ La notion d'agent est préférée à celle d'acteur dans ce texte, sauf citation. La raison en est la remarque de Bourdieu selon laquelle la notion d'acteur renvoie au paradigme de l'individualisme méthodologique et celle de sujet au structuralisme. Se situant entre ces deux termes, la notion d'agent permet de rendre compte des capacités d'action sans nier l'influence de la socialisation et des pratiques sociales. Dans ce cadre l'utilisation de la notion d'agent pour étudier les entrepreneurs institutionnels apparaît presque nécessaire.

pour notre compréhension du fonctionnement de l'activité économique et plus largement de l'influence des organisations dans le monde contemporain.

Au regard de ces ambitions théoriques, les résultats sont un peu décevants et des questions importantes concernant les entrepreneurs institutionnels n'ont pas été explorées. En particulier, les travaux existants ont beaucoup insisté sur le développement de changements institutionnels présentés comme convergents avec les valeurs et les intérêts des principaux membres du champ (e.g. de Holan et Phillips, 2002 ; Fligstein, 1997 ; Garud, Jain et Kumaraswamy, 2002 ; Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002 ; Lawrence, 1999 ; Lawrence et Phillips, 2004) mais ne disent que peu de choses de la mise en place de changements institutionnels ouvertement divergents qui remettent en cause ces valeurs et ces intérêts. Ceci peut être considéré comme une forme de paradoxe car si des auteurs se sont initialement intéressés à la notion de changement institutionnel, c'est parce qu'ils y voyaient un moyen intéressant de rendre compte des changements radicaux (e.g. Dougherty, 1994 ; Hinings et Greenwood, 1996 ; Krasner, 1984). C'est ce type de changement radical que nous avons choisi d'étudier dans le présent travail.

La première question porte sur les facteurs expliquant pourquoi un agent décide de mettre en œuvre un tel changement, et un autre pas. Malgré plusieurs travaux les raisons qui font qu'un agent devienne un entrepreneur institutionnel demeurent incertaines. Il nous semble que l'une des raisons pour lesquelles les conclusions sont incertaines vient de ce que les études sont généralement des monographies d'entrepreneurs institutionnels ayant réussi. Ce biais rend difficile la distinction entre les entrepreneurs institutionnels et les autres membres du champ considéré. Il conduit également à considérer les entrepreneurs institutionnels comme des 'héros', d'autant plus distincts des autres agents qu'ils ne leur sont pas comparés. Pour éviter ceci, on propose de comparer les caractéristiques de l'entrepreneur institutionnel avec celles des autres membres dans le cas étudié.

Ce qui conduit à la question de recherche suivante : ***Pourquoi des agents agissent-ils comme des entrepreneurs institutionnels pour promouvoir des changements institutionnels radicaux et d'autres pas ?***

Les stratégies des entrepreneurs institutionnels ont également fait l'objet d'études incomplètes. Ainsi, alors que le changement institutionnel est généralement assimilé à un changement majeur puisqu'il remet en cause les logiques sous-jacentes qui constituent la culture du champ et sur lesquelles les membres du champ fondent leurs schémas cognitifs, les études suggèrent que les

entrepreneurs institutionnels doivent tout faire pour minimiser cette dissonance, en ‘cadrant’ leur projet en fonction des logiques institutionnelles admises et en s’efforçant de créer un consensus autour de leur projet qui réunisse le plus grand nombre possibles de membres influents du champ. C’est particulièrement exact dans les champs structurés où une coalition de membres domine clairement le champ et défend un ensemble cohérent de valeurs. L’attention portée sur les stratégies visant à établir un consensus pose deux problèmes. D’une part on peine parfois à comprendre en quoi le changement présenté comme ‘institutionnel’ et important l’est vraiment tant il semble admis par les membres du champ sans résistance ou presque. D’autre part, ces travaux tendent à ne pas prendre compte les stratégies exploitant les rapports de force et de pouvoir. Il semble donc intéressant d’étudier le cas d’un changement radical dans un champ structuré dont l’un des membres du champ est à l’origine, changement qui n’obtient pas le soutien de la coalition dominante mais s’impose *in fine*.

Ce qui conduit à la question de recherche suivante : ***Comment les entrepreneurs institutionnels font-ils pour mettre en œuvre un changement institutionnel radical dans un champ organisationnel mature sans le soutien des membres de la coalition dominante?***

Ce travail de thèse s’inscrit dans la lignée des travaux sur l’entrepreneuriat institutionnel visant à comprendre comment des agents organisés parviennent à modifier leur environnement institutionnel. En se fondant sur ces travaux il s’intéresse aux raisons motivant les entrepreneurs institutionnels ainsi qu’à la manière dont ceux-ci développent leurs stratégies. Il a également pour but de faire le point sur ce qui a déjà été compris des mécanismes de l’entrepreneuriat institutionnel et de contribuer à l’avancement de cette compréhension. Ce travail est conduit à travers cinq parties.

La première partie présente les évolutions du néo institutionnalisme, en insistant sur ses origines, les critiques dont cette approche a fait l’objet pour sous estimer les capacités stratégiques des agents, et l’émergence d’un néo institutionnalisme ‘étendu’ durant la dernière décennie qui s’efforce de prendre en compte ces critiques et de proposer une approche prenant en compte le caractère dialectique des relations entre les institutions et les agents.

L’une des principales notions utilisée par cette approche étendue est celle d’‘entrepreneur institutionnel’ utilisée pour qualifier les agents créant ou changeant les institutions qui régissent une activité ou un champ organisationnel. Il est rendu compte de la littérature sur ce thème dans

la deuxième partie de ce travail. L'analyse des textes traitant de ce sujet recense les différentes définitions retenues, les explications quant aux facteurs favorisant l'émergence des entrepreneurs institutionnels, les stratégies que ceux-ci utilisent pour assurer la diffusion des changements qu'ils promeuvent, et les méthodes utilisées pour étudier empiriquement les entrepreneurs institutionnels. De cette revue de littérature sont extraites deux questions de recherche, l'une portant sur les raisons pour lesquelles des agents deviennent des entrepreneurs institutionnels, l'autre sur la manière dont des entrepreneurs institutionnels parviennent à imposer des changements institutionnels allant à l'encontre des valeurs et des intérêts des membres de la coalition dominante dans des champs matures.

Les partis pris épistémologique et de méthode sont présentés dans la troisième partie. L'épistémologie retenue est le réalisme critique, qui permet d'élaborer un cadre intégrant les logiques institutionnelles, les institutions et les actions des agents tout en distinguant ces différents éléments. L'étude de cas réalisée est qualitative. Plusieurs méthodes sont mobilisées pour décrire d'une part les différences entre les agents en présence, d'autre part le processus de diffusion du changement institutionnel. Une attention particulière est portée à la présentation de l'histoire du champ et des rapports en son sein lors du changement.

L'étude de cas effectué porte sur la mise en place de la carte d'accès illimité dans l'exploitation cinématographique française, en particulier parisienne, par UGC. Cette mise en place s'est heurtée à de très nombreuses réactions visant à en obtenir l'interdiction ou une réglementation telle que la carte devenait financièrement désastreuse à terme. Cependant, au terme d'une lutte de plusieurs années, la carte s'est largement diffusée dans le champ, et constitue aujourd'hui une pratique commune parmi les grands circuits, de nombreux cinémas indépendants et d'art et d'essai l'acceptant également. La présentation détaillée du terrain, l'exploitation cinématographique française, et en particulier parisienne, est effectuée dans la quatrième partie. Le champ décrit étant un champ mature, sa structuration progressive est rappelée. Les principaux membres sont présentés, ainsi que les institutions en place et la logique institutionnelle dominante qui les sous tend.

La cinquième partie propose une analyse en détail des raisons pour lesquelles UGC a introduit cette innovation et de celles pour lesquelles les autres exploitants se sont ralliés à cette innovation ou l'ont au contraire refusé. Le but est ici de proposer une explication de ce qui distingue les entrepreneurs institutionnels des autres agents se trouvant dans des situations

semblables. Pour comprendre les motivations des entrepreneurs institutionnels, et ce qui les distinguent des autres agents, nous avons recours à des notions tirées de la sociologie de Pierre Bourdieu.

La sixième partie porte sur le processus de lutte autour de la carte puis de son institutionnalisation. L'analyse du processus révèle que des organisations de différents niveaux, et se situant au-delà du périmètre du champ tel que défini historiquement, sont intervenues dans le processus. Nous suggérons que pour rendre compte du processus d'institutionnalisation dans ce cas il faut considérer les relations entre les organisations membres du champ organisationnel et des organisations de niveau supérieur, intervenant dans des espaces sociétaux plus vastes. Pour rendre compte de ces interactions nous proposons d'avoir recours à la notion de *nestedness* (emboîtement) que nous empruntons à Hollingsworth et Boyer (1997). Nous suggérons que cette notion peut être précieuse pour rendre compte des interactions entre les champs organisationnels et leur environnement plus large, et étudier notamment les mécanismes de changement d'échelle à l'œuvre dans la globalisation, dont l'Union Européenne peut être considérée comme un laboratoire.

Une conclusion générale reprend le développement d'ensemble et les principaux apports de la thèse. Les possibles apports théoriques, managériaux, et de politique publique de ce travail sont discutés. Enfin ses limites de ce travail, ainsi que les perspectives possibles de développements ultérieurs sont présentés.

**PREMIER CHAPITRE : LE NEO
INSTITUTIONNALISME EN
THEORIE DES
ORGANISATIONS : ORIGINE,
DEVELOPPEMENTS ET LIMITES**

En une trentaine d'années, de la fin la publication des articles fondateurs à la fin des années 1970 et au début des années 1980, le néo institutionnalisme en analyse organisationnelle (*New Institutionalism in Organization Analysis*) ou néo institutionnalisme sociologique⁴ a acquis un statut central dans la théorie des organisations anglo-saxonne. Dans ce chapitre nous nous efforçons de présenter les fondements et les développements les plus usuels de ce courant (1.1.). Ces développements connaissent cependant des limites (1.2.) qu'il faut souligner car c'est en raison de celles-ci que se développe actuellement un néo institutionnalisme 'étendu' (1.3.).

- 1.1. Présentation du néo institutionnalisme
 - 1.1.1. Genèse et fondements du néo institutionnalisme
 - 1.1.2. Une nouvelle approche de l'environnement
 - 1.1.3. Une nouvelle approche de l'organisation
- 1.2. Limites du néo institutionnalisme
 - 1.2.1. Une théorie des organisations sans organisations
 - 1.2.2. L'impossible explication endogène du changement institutionnel
- 1.3. Présentation du néo institutionnalisme étendu
 - 1.3.1. Une approche duale des rapports entre agents et institutions : le paradoxe de l'acteur encastré
 - 1.3.2. L'environnement comme espace et comme enjeu stratégique

⁴ Il existe de nombreux courants de sciences sociales dits « néo institutionnalistes » (pour des revues de littérature cependant partielles voir Hall et Taylor, 1999 ; Scott, 1995 et 2001). Le néo institutionnalisme mobilisé ici est avant tout lié à la théorie des organisations quand bien même ses travaux fondateurs sont souvent mobilisés dans d'autres disciplines (histoire, sciences politiques, relations internationales...). Il faut le distinguer d'une part du néo institutionnalisme économique et en particulier des travaux de Williamson (1985) auxquels il s'oppose (DiMaggio et Powell, 1991 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Powell et DiMaggio, 1991) et d'autre part, du néo institutionnalisme sociologique (Ingram et Clay, 2000 ; Brinton et Nee, 1999) qui tente d'associer néo institutionnalisme en analyse des organisations et néo institutionnalisme économique. On utilise ici indifféremment les termes de 'néo institutionnalisme', de 'néo institutionnalisme en analyse des organisations' ou de néo institutionnalisme sociologique, ce qui est la traduction la plus courante dans les travaux francophones (e.g. Bensedrine et Demil, 1998 ; Huault, 2004 ; Leca, 2006).

1.1. PRESENTATION DU NEO INSTITUTIONNALISME

En partant d'une remise en cause du paradigme sociologique dominant, le néo institutionnalisme propose une nouvelle approche des rapports entre l'environnement et les organisations, insistant en particulier sur les pressions institutionnelles et le bénéfice pour les organisations qu'il y a à s'y conformer.

1.1.1. Genèse et fondements du néo institutionnalisme

Le néo institutionnalisme participe de la vague des théories sociologiques qui, à la fin des années 1970, ont entrepris de remettre en cause le paradigme fonctionnaliste dominant. Il se caractérise par un refus d'une approche rationaliste et volontariste de l'organisation et le souci de prendre en compte les dimensions cognitives et culturelles.

A- La crise du paradigme fonctionnaliste

Si le paradigme fonctionnaliste hérité des travaux de Talcott Parsons demeure très influent aux Etats-Unis dans les sciences sociales, il est passé d'un statut quasi hégémonique dans les années 50 et 60 à celui de courant dominant puis contesté à partir des années 70⁵ (voir ainsi en théorie de organisations Hirsch, 1972, et en sociologie plus généralement, Wright Mills, 1967). Dans la sociologie parsonienne, le tout, c'est-à-dire la société, constitue un ensemble cohérent et différencié de sous systèmes, correspondant à des environnements donnés, dans lesquels les organisations doivent s'adapter et dont il est possible de dégager des lois. Il ressort de la « Suprême Théorie », comme la nomme ironiquement Wright Mills (1967), une vision de la société comme ensemble intégré harmonieux. Le néo institutionnalisme en analyse des organisations participe directement de ce mouvement de contestation du fonctionnalisme dominant (Tolbert et Zucker, 1996).

Comme de nombreuses sciences sociales, la théorie des organisations a été fortement influencée par les travaux de Parsons. Ainsi, en 1956, dans les deux premiers numéros de l'*Administrative*

⁵ Ainsi, à l'occasion du cinquantenaire de « The structure of social action » en 1987, Alexander (1989, p. 183) - indiquait que si vingt ans plus tôt en 1967 cet anniversaire aurait été entièrement fait dans le cadre de « The Structure », dix ans plus tôt, en 1977, il n'y aurait pas eu de commémoration, tant les sociologues nord américains étaient alors engagés dans un effort collectif pour renverser « The Structure ». Il souligne également que Parsons demeure, comme on aura l'occasion de le voir, « le langage de base de la sociologie moderne » (p. 185)... au moins nord américaine.

Science Quarterly, la revue nouvellement créée par James Thompson, Parsons publie quelques suggestions pour ce qui pourrait être une approche sociologique de la théorie des organisations. Il y envisage l'organisation comme un sous-système faisant partie d'un système social plus large et insiste notamment sur le problème de la compatibilité entre les pratiques de l'organisation et l'environnement dans lequel elle évolue.

Ce souci se retrouve, en théorie des organisations, dans l'école de la contingence. Selon celle-ci l'organisation doit adapter sa structure au niveau d'incertitude de son environnement (Burns et Stalker, 1966 ; Lawrence et Lorsch, 1989 [1967] ; Thompson, 1967), ou à la technologie de production (Woodward, 1970). Si elle y parvient, elle y accroît son accès aux ressources, son efficacité et sa performance. Si elle échoue elle est éliminée. L'École de la Contingence suggère que les organisations adoptent les mêmes modèles organisationnels pour des raisons techniques ou liées à l'incertitude de l'environnement. C'est donc assez logiquement que sont remises en cause à la même époque que le caractère dominant des travaux de Parsons et celui l'école de la contingence. Il est reproché à cette école « à la fois la formalisation excessive, le caractère fermé des approches, l'absence de vision historique, l'occultation des processus politiques, le pseudo-neutralisme des études du courant orthodoxe » (Chanlat, 1989, p. 384).

Le néo institutionnalisme apparaît dans un contexte scientifique particulièrement fécond en nouvelles approches (Desreumaux, 2004 : 33) et participe de ce mouvement de critique. DiMaggio et Powell écrivent ainsi dans l'introduction du livre de synthèse de ce courant qu'ils ont dirigé en 1991 (1997 p.114-115):

« Les études sur le changement organisationnel et politique produisent en effet de façon récurrente des résultats qui sont difficiles à accorder aussi bien avec la théorie fonctionnaliste qu'avec celle de l'acteur rationnel [...] : des administrateurs ou des hommes politiques défendent des programmes qui sont établis mais jamais mis en œuvre ; des gestionnaires recueillent de manière systématique des informations qu'ils n'analysent pas ; des experts sont embauchés non pour conseiller mais pour se justifier. Ces résultats intéressants, fondés sur des études de cas, ont impulsé de nouvelles recherches pour remplacer les théories rationnelles de la contingence technique ou du choix stratégique par des modèles alternatifs plus conformes à la réalité organisationnelles observée par les chercheurs.»⁶

Les premiers travaux néo institutionnalistes veulent rompre avec une approche trop rationaliste des organisations et réintroduire la dimension essentielle de la culture. Pour Davis et Powell (1992, p. 354) l'innovation majeure introduite par le néo institutionnalisme réside dans cette insistance pour que l'environnement des organisations soit considéré comme culturel, au même

⁶ Concernant l'introduction de DiMaggio et Powell à cet ouvrage je m'efforce de m'en tenir à la traduction proposée en 1997 par Dulong et François dans *Politix*. Il y est fait référence en tant que 'DiMaggio et Powell, 1997'.

titre que technique ou économique. C'est également là que Scott voit la rupture fondamentale avec les approches antérieures. Selon lui (1987, p.498):

*“Ce qui distingue la théorie néo institutionnaliste des théories de l'environnement organisationnel prévalentes comme la théorie de la contingence ou celle de la dépendance aux ressources qui se concentrent sur les exigences techniques, les flux de ressources et d'information, ainsi que sur les relations d'influence, c'est que cette nouvelle formulation souligne le rôle joué par la dimension culturelle”*⁷.

Pour ce faire, le néo institutionnalisme renoue avec les travaux des « anciens » institutionnalistes ayant étudié les organisations dans la lignée de Philip Selznick. Premier auteur à étudier les relations entre l'organisation et son environnement (Friedberg, 1993, p.88), Selznick (1949) observe, en étudiant les relations entre la Tennessee Valley Authority et ses principales parties prenantes, et en particulier les grands propriétaires terriens de la vallée du Mississippi, que l'organisation cherche à légitimer son action auprès de ses membres et de son environnement. Elle développe ainsi en permanence des processus d'ajustement mutuel. Selznick étudie aussi les interactions entre l'organisation et son environnement institutionnel, ainsi que l'importance des buts partagés par l'ensemble des membres d'une organisation. Ces buts forment un soubassement informel et crucial au fonctionnement de l'organisation. Il formalise ces réflexions en 1957 dans *Leadership in Administration* où il développe la notion d'institution. Pour lui une organisation devient une institution lorsqu'elle acquiert un caractère spécifique ou développe des compétences distinctes et/ou des incapacités spécifiques liées à son histoire. Il existe de nombreux éléments dans le processus d'institutionnalisation (création d'une structure formelle, émergence de normes informelles, rituels administratifs...), mais pour Selznick l'aspect le plus significatif de l'institutionnalisation est « l'infusion » avec des valeurs qui vont au-delà des exigences techniques de la tâche à accomplir⁸.

Les valeurs ont donc une importance centrale dans la théorie des institutions. Il importe de savoir quelles sont les valeurs importantes dans le contexte considéré, l'organisation et ou structure sociale, et comment elles sont affaiblies ou affirmées. Ce souci de réintégrer la question des valeurs et de la culture constitue un lien direct entre « l'ancien » (*old*) institutionnalisme de Selznick et le « nouveau » (*new*) qui va se développer (DiMaggio et Powell, 1991).

Se réclamant d'approches ethnométhodologiques et des travaux de Berger et Luckmann (1996) sur la sociologie de la connaissance et des religions, le néo institutionnalisme veut rendre compte des pressions culturelles, cognitives, normatives et coercitives que l'environnement exerce sur le

⁷ In contrast to the prevailing theories of organizational environments – such as contingency theory or resource dependence – that call attention to technical requirements, resource streams, information flows, and influence relations, the new formulation [neo-institutional theory] stresses the role played by cultural elements.”

⁸ « infused with values beyond the technical requirements of the task at hand ». Selznick, 1957 : 17

fonctionnement des organisations (Powell et Di Maggio, 1991 ; Scott, 1995). Il se fonde sur un refus d'une approche rationaliste et volontariste des organisations.

B- Le refus d'une approche rationaliste et volontariste des organisations

Le néo institutionnalisme participe du « tournant cognitif » dans les sciences sociales (Thévenot, 1998). Ingram et Clay (2000) parlent ainsi explicitement d'institutionnalisme cognitif (*cognitive institutionalism*). Mais, en opposition aux travaux de l'école de Carnegie, et dans la continuité des institutionnalistes (Selznick, Perrow...), les néo institutionnalistes refusent de considérer l'organisation comme rationnelle et volontariste. Ils insistent au contraire sur son encastrement social et culturel pour expliquer ses choix.

Dès 1957, Philip Selznick remarque que si les travaux de l'Ecole de Carnegie, et en particulier ceux d'Herbert Simon, expliquent le processus de raisonnement, ils ne disent rien en revanche des fins poursuivies par les individus ou les collectivités. Selznick lui reproche « *une séparation radicale entre les faits et les valeurs – trop souvent ramenée à une distinction logique entre jugements 'objectifs' et jugement de 'valeur' – encourageant ainsi le divorce entre les moyens et les fins. Dans cette optique les valeurs appartiennent à un monde étrange, extérieur au champ de l'analyse scientifique [...]* » (Selznick, 1957, p.79-80, italiques par l'auteur). Pour les fondateurs du néo institutionnalisme, ces fins doivent être prises en compte dans l'étude. Elles ne peuvent en effet pas résulter des seules volontés individuelles puisque les individus sont situés dans une société, dans un temps, en somme dans une culture, et exercent leurs choix, fixent leurs désirs, en fonction de cette situation. Thelen et Steinmo (1992, p.9) suggèrent ainsi que la différence fondamentale entre les théories reposant sur le choix rationnel et considérant l'agent comme avant tout calculateur, dont notamment le néo institutionnalisme économique, et les autres approches institutionnalistes comme le néo institutionnalisme en théorie des organisations, consiste en la prise en compte de la formation des préférences, traitée tantôt comme exogène (choix rationnel), tantôt comme endogène (autres approches).

C'est également sur ce fondement que le néo institutionnalisme s'oppose à la théorie de la contingence. Plus spécifiquement, les premiers travaux du néo institutionnalisme sociologique insistent sur l'importance de la culture spécifique qui se développe du fait des interactions entre

⁹ «A radical separation of fact and value - too often identified with the logical distinction between fact *statements* and preference *statements*-encourages the divorce of means and ends. On this view, values belong to an alien realm, outside the pale of scientific assessment.”

les organisations. Meyer et Rowan (1977) s'opposent à l'analyse sociologique, héritée de Weber, selon laquelle la forme organisationnelle bureaucratique est le produit d'une réflexion visant à accroître l'efficacité et la rationalité des structures. Pour Meyer et Rowan, ceci revient à nier tout rôle à la culture et aux habitudes. Contre cette vision, ils affirment que les procédures et les formes doivent être considérées comme des pratiques culturelles, comparables aux mythes et aux cérémonies élaborées par d'autres sociétés. Elles se développent et se pérennisent dans les organisations bureaucratiques, non pas nécessairement pour en accroître l'efficacité mais en raison du processus de transmission qui donne naissance aux pratiques culturelles. Pour ces auteurs les logiques et les valeurs que les membres des sociétés industrialisées tiennent pour nécessaires sont, avant tout, des constructions sociales et, à ce titre, contingentes.

Les institutionnalistes considèrent que le fait central à prendre en compte dans l'analyse des organisations est l'encastrement institutionnel de ces organisations et leur imprégnation par les valeurs et les logiques de l'environnement. Le néo institutionnalisme en analyse des organisations, s'il se rapproche par de nombreux aspects des travaux d'économistes tels que North, s'oppose en revanche à une approche institutionnelle comme celle de Williamson (Hirsch et Lounsbury, 1996). Les institutions en place ne sont pas les plus efficaces ou les plus efficaces possibles. Elles sont le résultat de rapports de force entre les agents, de contraintes politiques, culturelles ou sociales. Elles sont aussi le résultat des habitudes prises. Ainsi, le néo institutionnalisme s'intéresse-t-il particulièrement aux pratiques que les dirigeants justifient en indiquant que « c'est comme ça qu'on a toujours fait », « c'est comme ça que tout le monde fait », ou encore « c'est simplement la manière dont les choses doivent être faites » (Oliver, 1997, p. 699-700).

Le refus d'une approche rationaliste n'implique pas nécessairement de renoncer à considérer l'organisation comme rationnelle. D'une part, les organisations sont considérées comme pouvant agir selon des procédures rationnelles, mais, comme poursuivant des fins qui sont fixées culturellement. D'autre part, les moyens employés dans la poursuite de ces buts sont limités par ce qu'elles estiment légitime, légitimité qui est également fixée culturellement. Il est logique pour l'organisation de prendre en compte l'encastrement culturel et d'agir en conséquence (DiMaggio et Powell, 1983). Meyer et Rowan (1977, p. 352) suggèrent qu'une organisation voulant survivre et se développer dans un environnement hautement institutionnalisé doit se soucier d'être légitime bien plus que d'être efficace. Les auteurs sont ici en rupture avec les approches fonctionnalistes préalables qui considéraient que la survie et le développement des organisations étaient fonction de leurs performances.

Si la recherche en stratégie étudie essentiellement la manière dont les organisations peuvent se différencier, la théorie des organisations est également soucieuse d'expliquer leur conformité. Expliquer l'isomorphisme entre les organisations constitue l'un des principaux buts à l'origine du développement du néo institutionnalisme.

A rebours d'une vision volontariste de l'organisation, le néo institutionnalisme souligne que l'un des principaux ressorts de l'action des organisations est de minimiser les risques et de maximiser les chances de survie. Selon ces auteurs, les organisations sont plutôt réticentes au risque et préfèrent, dans une situation d'incertitude, renoncer à un profit important si cela implique de mettre en cause leur existence (Fligstein, 2001). Pour ce faire, les organisations recherchent dans leur environnement, des manières de comprendre les événements et de se comporter qui limitent leurs risques. L'un des moyens les plus simples de réduire les risques est d'imiter les autres organisations. Powell et DiMaggio (1983) insistent largement sur ce phénomène d'isomorphisme, et les autres auteurs néo institutionnalistes, à leur suite, plus encore (pour une revue critique voir Mizruchi et Fein, 1999). Le néo institutionnalisme insiste sur les pressions sociales subies par l'organisation et l'intérêt qu'elle peut avoir à s'y conformer, notamment pour acquérir une légitimité sociale lui permettant de faciliter sa survie et son développement.

Le néo institutionnalisme insiste donc sur la prise en compte nécessaire des dimensions culturelle et cognitive – les deux étant alors fortement liées – pour comprendre le comportement des organisations.

C- La prise en compte des dimensions culturelle et cognitive

Si le néo institutionnalisme en théorie des organisations s'inscrit dans le « tournant cognitif » des sciences sociales, il propose cependant un cadre plus large que les approches plus strictement cognitives comme l'analyse des représentations collectives (Lauriol, 1998). Le néo institutionnalisme emprunte en effet beaucoup à la sociologie de la culture et met en évidence les liens entre culture et cognition (e.g. DiMaggio, 1997 ; DiMaggio et Powell, 1991 ; Peterson et Anand, 2004)

Le néo institutionnalisme en analyse des organisations considère la cognition comme socialement et culturellement encadrée. Ce n'est plus le processus cognitif, individuel ou collectif qui est

considéré, comme dans le cadre de l'École de Carnegie, mais la cognition d'un agent, ou d'un ensemble d'agents, telle que définie, contrainte et limitée par son environnement social. L'encastrement culturel détermine en effet, à la fois, les fins poursuivies et les moyens jugés légitimes pour y parvenir.

Les organisations, comme leurs membres, sont encadrées dans des systèmes culturels comportant des normes, des règles, des affirmations allant de soi qui influencent leur manière de percevoir et d'agir. Scott (1995) indique que la cognition permet de reconnaître que les systèmes de croyances existent à la fois objectivement, comme des faits sociaux dans un environnement culturel, et subjectivement, comme des conceptions dans l'esprit des participants individuels. La prise en compte de la cognition doit permettre d'intégrer, dans l'analyse, des éléments liés à l'encastrement culturel et à la recherche de légitimité sociale trop négligée par les approches antérieures.

Deux niveaux de culture peuvent être distingués : d'une part les organisations sont encadrées dans la culture et les institutions de la société dans laquelle elles exercent leur activité ; d'autre part elles développent avec les autres organisations, à force d'interactions, une culture propre aux réseaux inter organisationnels denses auxquels elles appartiennent.

Les organisations sont encadrées culturellement dans une société donnée. Meyer et Rowan (1977) soulignent que les organisations adoptent des pratiques conformes à celles qui sont en usage dans les sociétés où leurs activités se situent. C'est au niveau de la société qu'il faut identifier l'environnement institutionnel auquel les organisations vont se conformer. L'adoption de tel ou tel comportement ne peut se justifier exclusivement par un souci d'efficacité. Souvent il s'agit de se conformer à des critères d'évaluation extérieure. Ceci permet d'accroître la légitimité de l'organisation, d'améliorer sa réputation, et ainsi son accès aux ressources. Orru, Biggart et Hamilton (1991) montrent que l'on peut ainsi expliquer pourquoi des ensembles d'entreprises sont si semblables au niveau national, et si différents au niveau international. En étudiant des groupes d'entreprises au Japon, à Taiwan et en Corée du Sud ils constatent que les pressions formelles et informelles, liées au contexte culturel, exercées sur les entreprises dans chaque pays expliquent cet isomorphisme national.

Les organisations sont encadrées culturellement dans un réseau d'organisations. Si Meyer et Rowan (1977) situent principalement les agents dans une société donnée, DiMaggio et Powell (1983) envisagent essentiellement le niveau des réseaux inter organisationnels. Powell et

DiMaggio indiquent qu'un ensemble stable d'agents interagissant régulièrement ne peut se résumer à la somme des éléments qui le composent. Ils proposent d'étudier la constitution et l'influence d'une rationalité collective propre au réseau. Le néo institutionnalisme souligne que les entités collectives développent une culture et des valeurs qui leur sont propres. Celles-ci contraignent les actions des individus membres de l'ensemble, affectent également le sens que ceux-ci leur donnent. Cet encastrement cognitif et culturel les conduit à adopter des pratiques identiques. Cette tendance au mimétisme est considérée par le néo institutionnalisme comme l'une des principales explications du comportement des agents, à rebours d'une vision volontariste de l'organisation. De nombreux travaux se sont attachés à mettre en évidence le développement d'une logique et d'une forme de raisonnement propre aux réseaux organisationnels denses. Porac, Thomas et Baden Fuller (1989) ont ainsi travaillé sur le district de la maille écossaise autour de la petite ville de Hawick. Ils ont étudié la manière dont les entreprises perçoivent leurs concurrents et ont mises à jour un ensemble de perceptions communes qui constitue un « *Hawick Mind* », favorisé par la proximité des agents. Dans une remarquable étude, Phillips (1994) a exploré les différentes facettes de deux rationalités collectives, qu'elle appelle « *industry mindsets* », celle des musées d'art (*fine art museums*) et celle des vigneronns californiens. Elle montre comment les agents de ces secteurs d'activité en viennent à partager des cadres cognitifs communs concernant des sujets aussi variés que l'identification des problèmes stratégiques ou la vision du temps. Abrahamson et Fombrun (1992, 1994) parlent eux de « Macro Culture ». Dans les secteurs où les entreprises interagissent fréquemment, se développe une culture propre à l'industrie, qu'ils nomment « Macro Culture » afin de la distinguer de la culture d'entreprise (e.g. Rindova et Fombrun, 1999). La « Macro Culture » a des effets sur la perception qu'ont les dirigeants des frontières de l'industrie (avec qui ils coopèrent et avec qui ils sont en compétition). Elle influence également la manière dont ils évaluent leur activité par rapport aux autres, et leur perception de l'environnement. Abrahamson et Fombrun insistent fortement sur le risque de myopie stratégique que ces Macro Cultures font encourir aux dirigeants. Ils reprennent ainsi l'exemple des grands producteurs automobiles américains et expliquent leur incapacité à voir le danger des nouvelles méthodes japonaises (avant que les firmes nipponnes n'envahissent leur marché domestique) par une Macro Culture trop fermée (Abrahamson et Fombrun, 1992, 1994).

Cependant, si ces cadres cognitifs peuvent voiler une partie des dangers auxquels les entreprises sont exposées, ils constituent également des moyens de sélectionner et de traiter rapidement l'information pour les dirigeants d'organisations qui sont quotidiennement confrontés au problème du tri et du traitement de masses importantes de données.

1.1.2. Une nouvelle approche de l'environnement

Le néo institutionnalisme considère donc que l'environnement de l'organisation est culturel, autant que technique ou économique (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977). Les organisations n'adoptent pas nécessairement telle ou telle pratique par souci d'efficacité mais plutôt de manière rituelle pour se conformer aux pressions institutionnelles de leur environnement, ou réduire les risques, en imitant des pratiques qui semblent réussir ailleurs et/ou qui sont valorisées dans la communauté auxquelles elles appartiennent. Afin de rendre compte de ces dimensions, le néo institutionnalisme utilise deux notions centrales, celles d'institution et de champ organisationnel.

A- Les institutions

La définition de la notion d'institution n'est pas la partie la plus simple, ni la plus consensuelle, du néo institutionnalisme. On se trouve ici entre l'absence de définition et le trop plein.

L'absence de définition vient de ce que, paradoxalement, le terme d'institution est peu présent, voire absent dans les travaux généralement considérés comme fondateurs du courant (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Tolbert et Zucker, 1983 ; Zucker, 1977). De plus, si la plupart des travaux néo institutionnalistes insistent sur les processus d'institutionnalisation ou le poids des pressions institutionnelles, ils ne fournissent que rarement une définition de la notion d'institution. Le trop plein vient de ce que des auteurs différents donnent des définitions différentes qui ne se recoupent pas nécessairement. Ainsi, Powell et DiMaggio (1991 : 15) insistent-ils sur leur caractère instrumental (« *les institutions ne sont pas constituées de normes et de valeurs mais de scripts tenus pour acquis, de règles et de classifications* »¹⁰), Fligstein (1996: 658) semble avoir une perception plus large de la notion et insiste sur la reproduction de ces institutions par les agents sociaux (« *Règles partagées qui peuvent être des lois ou des compréhensions collectives maintenues en place par la coutume, des accords explicites ou tacites* »¹¹). Enfin, Scott (1995 : 33), quant à lui, souligne que les institutions permettent de stabiliser les relations sociales (« *les institutions sont composées de structures*

¹⁰ « Not norms and values but taken-for-granted scripts, rules, and classifications are the stuff of which institutions are made »

¹¹ "shared rules, which can be laws or collective understandings, held in place by custom, explicit agreement, or tacit agreement".

cognitives, normatives et réglementaires qui fournissent sens et stabilité au comportement social »¹²). Si Scott présente sa définition comme ‘omnibus’, elle est critiquée pour ne pas l’être (Hirsch, 1997). Aussi, il ne semble pas possible de proposer une définition acceptée de tous.

Il faut donc ici présenter les principales caractéristiques, les plus couramment admises, des institutions afin d’essayer d’en tirer une définition, avant de présenter la typologie des institutions telle que retenue par la plupart des travaux néo institutionnalistes.

Il semble possible de définir les institutions, dans la perspective néo institutionnaliste en analyse des organisations, comme des structures et des usages stables, fondamentalement cognitifs et culturels, qui donnent de la continuité et du sens au comportement social des agents et sont socialement sanctionnés.

Des structures et des usages stables...

Les institutions constituent des formes sociales historicisées qui sont reproduites, développées et maintenues par l’action des agents. En conséquence, les institutions ont pour caractéristique importante qu’elles se maintiennent (*endure*) (Clemens & Cook, 1999), qu’elles sont résilientes (Scott, 2001, p. 48).

...fondamentalement cognitifs et culturels...

A la différence d’autres travaux qui mobilisent également la notion d’institution (comme par exemple le néo institutionnalisme économique), les travaux néo institutionnalistes en analyse des organisations insistent sur le caractère fondamentalement culturel et cognitif des institutions, même si elles peuvent s’incarner dans des formes concrètes. Tolbert et Zucker (1996) distinguent plusieurs étapes d’institutionnalisation d’une pratique. Elles soulignent que la dernière est celle où la pratique fait tellement partie des cadres cognitifs et culturels en usage qu’elle est ‘tenue pour acquise’ (*taken for granted*) par les agents de sorte que personne n’envisage même de la remettre en cause. Les institutions ne sont pas seulement extérieures aux agents, elles sont en eux. Culturelles, les institutions ne sont pas le fait d’agents isolés. Elles correspondent à des comportements et des pratiques qui prennent sens et se diffusent dans une communauté d’agents (DiMaggio et Powell, 1983).

...qui donnent de la continuité et du sens au comportement social des agents...

¹² “Institutions are composed of cultural-cognitive, normative and regulative elements, that together with associated activities and resources provide stability and meaning to social life.”

Les institutions sont des habitudes, des routines, des modèles dont les agents s'attendent à ce qu'ils soient suivis (March et Olsen, 1989). Elles stabilisent les relations en réduisant l'incertitude quant au comportement des autres membres de la communauté, et permettent ainsi à ces membres d'utiliser leurs ressources à d'autres fins que le contrôle de leurs partenaires. Dans la mesure où ces membres se conforment aux pratiques courantes dans certaines situations, les autres membres peuvent anticiper leurs actions, ce qui facilite l'ajustement réciproque (Zucker, 1986). Les institutions assurent ainsi la coordination sociale en réduisant l'incertitude pesant sur le comportement des autres agents (Goodrick et Salancik, 1996). L'organisation qui respectera les manières de faire en usage – i.e. les institutions – sera considérée comme fiable et digne de confiance dans les relations, car prévisible dans ses comportements. De même, dans des situations ambiguës ou incertaines, les agents tendront à adopter le même comportement que des agents ayant déjà été confrontés à des situations qu'ils jugent comparables, et qui ont acquis la réputation d'être parvenus à une solution satisfaisante (Cyert et March, 1963 ; Powell et Di Maggio, 1983).

Par ailleurs, les institutions s'inscrivent aussi dans des cadres culturels plus larges auxquels elles renvoient (Berger et Luckmann, 1996). Elles donnent donc un sens aux actions en référence à ces cadres culturels. Comme on le verra plus précisément dans le prochain chapitre, le néo institutionnalisme suggère que l'organisation qui agit selon les institutions en place sera perçue comme légitime car conforme à ces cadres.

... et sont socialement sanctionnés.

A ce titre les institutions se distinguent des conventions qui sont des modes de coordination librement choisis (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Lewis, 1993). Selon Douglas (1999), les institutions se distinguent des conventions car elles sont sanctionnées. Leur respect n'est pas le résultat – n'est pas que le résultat – d'un choix personnel des agents. Alors que les conventions, au sens de Lewis (1993), reposent sur un consensus et une auto régulation, l'ensemble des agents acceptant de s'y soumettre, le respect des institutions repose sur des dimensions autres que le consensus, que ce soit la coercition ou une référence à l'ordre cosmique.

Douglas indique que de nombreuses règles présentées comme des conventions sont en fait des institutions car leur non respect est sanctionné. Reprenant l'image de la circulation des véhicules et des piétons chère aux conventionnalistes, elle indique « Nous voulons qu'il y ait des conventions sur les passages - piétons, mais en l'absence de sanction, nous ne les respectons pas nous mêmes. » (Douglas, 1999, p. 66). Pour assurer la coordination des conducteurs et des

piétons, les passages - piétons ne peuvent pas être seulement des conventions librement respectées, il faut qu'ils soient des institutions dont le non respect est sanctionné.

Les institutions comprennent donc un aspect contraignant. Il s'agit d'ailleurs sans doute de l'aspect le plus étudié par le néo institutionnalisme. De nombreux travaux insistent en effet sur la nécessité pour les organisations de se conformer aux pressions institutionnelles de l'environnement afin de gagner ou maintenir la légitimité sociale dont dépend leur survie. Le premier de ces travaux étant l'article de Meyer et Rowan datant de 1977.

Au-delà de l'unicité de la notion, Scott propose de rendre compte de la diversité des approches théoriques des institutions en distinguant trois « piliers institutionnels », et en précisant que les auteurs, selon leur approche se sont généralement attachés à l'un de ceux-ci plutôt qu'aux trois de manière équilibrée. Il indique que les institutions sont « *les structures culturo-cognitives, normatives et réglementaires qui fournissent sens et stabilité au comportement social* » (Scott, 2001: 48).

Le premier pilier est constitué par les mécanismes de coercition. Il existe ainsi des organisations spécifiques comme la police et les tribunaux dont l'objet premier est de sanctionner ces déviances. De même, si une organisation se met à avoir un comportement contraire aux institutions en place, elle devient imprévisible et les autres organisations peuvent entreprendre de la sanctionner pour la « faire revenir dans le droit chemin ».

Le deuxième pilier regroupe les mécanismes d'influence sociale. Des agents et des organisations influents comme les associations professionnelles, les consultants ou les media (e.g. DiMaggio et Powell, 1983 ; Oliver, 1996) assurent la diffusion de pratiques qui deviennent des normes au fur à mesure qu'un nombre croissant d'agents les adoptent. Ainsi l'obtention de labels comme les normes ISO n'a rien d'obligatoire. Mais plus les associations et les media professionnels promeuvent ces critères, plus leur non-respect devient handicapant.

Enfin, le troisième pilier comprend les mécanismes culturo-cognitifs¹³ qui soutiennent les institutions. Les institutions se réfèrent en effet à des logiques ou à des ensembles symboliques plus vastes, voire à des explications du monde (Berger et Luckmann, 1996). Remettre en cause les institutions, c'est contester ces ensembles. Les pratiques les plus institutionnalisées font, quant à elles, partie du patrimoine culturel commun. Elles sont 'tenues pour acquises' (*taken for granted*) et à ce titre il ne vient même pas à l'esprit des agents de les remettre en cause (Tolbert et Zucker, 1996).

¹³ Il est intéressant de noter que dans la seconde édition de 'Institutions and Organizations', Scott a renommé le 'pilier cognitif' (présent dans la première édition de 1995), par un pilier culturo-cognitif (cultural-cognitive) pour souligner que les mécanismes interprétatifs internes sont façonnés par les cadres culturels extérieurs (Scott, 2001 p.57).

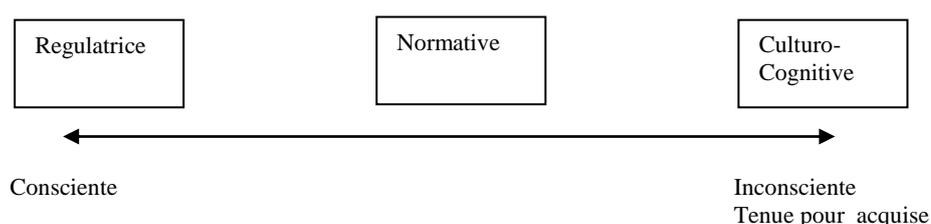
Tableau 1.1.
Les trois piliers des institutions selon Scott

	Pilier Régulateur	Pilier normatif	Pilier Culturo-Cognitif
Fondement du respect	Intérêt personnel	Obligation sociale	Allant de soi, compréhension partagée
Fondements de l'ordre	Règles réglementaires	Anticipations liées	Schémas fondamentaux
Mécanismes	Coercitif	Normatif	Mimétique
Logique	Instrumentale	Caractère approprié	Orthodoxie
Indices	Règles, lois, sanctions	Certification, accréditation	Croyances communes, logiques d'actions partagées
Bases de la légitimité	Sanctionnée par un texte	Gouverné par la morale	Supportée par la culture, Conceptuellement correcte

(Scott, 2001, p.52)

Ces trois types d'approches sont de nature différente. Ce dont rend compte la typologie de Scott c'est que les agents n'ont pas la même conscience des institutions selon leur nature (Schéma 1.1.). Alors que les textes régulateurs sont très simplement identifiables comme fixant des interdits, les cadres culturo-cognitifs sont plus susceptibles d'être tenus pour acquis.

Figure 1.1.
Les agents ont des niveaux de conscience variables des institutions



Si elle a été, et demeure dans une certaine mesure centrale, la distinction de Scott a fait l'objet de nombreuses critiques. Dans une recension très critique du livre de Scott, parue dans l'*American Journal of Sociology*, Hirsch (1997) reproche à l'auteur cette réification des différences, alors que selon lui il faut en souligner la fluidité. Il note d'une part qu'en théorie des organisations la plupart des institutions auxquelles les auteurs sont confrontés rentrent dans la catégorie normative, qui devient de ce fait énorme, alors que, d'autre part, les néo institutionnalistes insistent sur l'aspect cognitif des institutions.

Cette distinction tripartite semble largement inutilisable. Il est ainsi difficile de savoir à partir de quand une norme professionnelle a des effets coercitifs, des effets d'influence ou devient tenue pour acquise. Les trois piliers sont-ils mutuellement exclusifs ? Il semble que non. Dacin, Goodstein et Scott (2002) rappellent que des travaux ont montré que la loi a des effets plus grands par ses conséquences normatives et cognitives que par ses mécanismes coercitifs (Edelman et Suchman, 1997). Ceci conduit à brouiller les distinctions, et surtout à se demander si les trois piliers se situent au même niveau, ce qui n'est pas spécifié par Scott. Si le niveau n'est pas le même, une même institution peut s'appuyer sur les trois piliers, ce qui rend illusoire tout essai de différenciation en fonction des piliers.

Le contexte dans lequel ces institutions se diffusent à progressivement acquies une importance croissante dans les études menées, les chercheurs se concentrant sur cette diffusion au sein de communautés d'organisations appelées 'champs organisationnels' qui constituent le niveau d'analyse privilégié, voire spécifique, du néo-institutionnalisme.

B- Les champs organisationnels

Insistant sur l'importance d'une culture partagée entre les organisations, le néo-institutionnalisme analyse la manière dont se crée le type de communauté inter-organisationnelle, appelée champ organisationnel, dans laquelle se développe une rationalité collective et se diffusent les institutions. DiMaggio et Powell (1983) indiquent que le champ se compose des différentes organisations qui toutes ensemble constituent un domaine reconnu de vie institutionnelle. L'intérêt de cette notion est qu'elle conduit le chercheur à prendre en compte l'ensemble des agents pertinents et non pas uniquement les concurrents ou les réseaux qui interagissent. Au sein de ces communautés se développent des usages et des manières de faire qui s'institutionnalisent progressivement.

Développée initialement par DiMaggio (1983) en partant des travaux sur les réseaux sociaux denses (DiMaggio, 1983, 1986) et de la notion de champ social chez Pierre Bourdieu¹⁴, la notion

¹⁴ Les travaux de Pierre Bourdieu ont été suggérés par Michael Useem à Paul DiMaggio alors que celui-ci poursuivait ses travaux sur la sociologie de l'art (conversation avec Paul DiMaggio, avril 2002). La notion de champ organisationnel s'est cependant rapidement émancipée de la sociologie critique pour acquies un sens propre.

de champ organisationnel s'est imposée comme un concept clef du néo institutionnalisme tout en s'émancipant très largement de ses racines¹⁵.

Comme les institutions, la notion de champ organisationnel a connu des évolutions au gré des développements du néo institutionnalisme. Pour présenter cette notion telle qu'elle a été développée dans les travaux néo institutionnalistes, il faut en étudier la consistance, la dynamique de structuration ainsi que les propriétés spécifiques.

Consistance des champs organisationnels

Comme le souligne DiMaggio (1986), les premiers théoriciens des organisations s'intéressant aux relations entre les organisations et leur environnement présentaient celui-ci au travers de dimensions désincarnées comme la turbulence, l'incertitude, l'hostilité, la complexité ou encore la *magnificence* (par exemple Dill, 1958 ; Duncan, 1972 ; Emery et Trist, 1965). Le problème qui se pose est alors d'identifier les principales « parties prenantes » (stakeholders) qui influencent l'action de l'organisation. Moins ces agents sont identifiés et plus l'environnement est perçu comme une entité abstraite.

La notion de champ organisationnel s'est développée en réaction à cette approche. Le champ organisationnel est une communauté d'organisations qui “ *partagent un même système de significations et [qui] interagissent plus fréquemment et décisivement entre [elles] qu'avec des acteurs situés hors du champ* ” (Scott, 1995, p.56). Le champ organisationnel est donc un ensemble plus vaste que les entités retenues par les travaux économiques tels que le secteur (qui regroupe des entreprises produisant des biens étroitement substituables) ou l'industrie (comprenant les concurrents et leurs complémentaires, cf. Richardson, 1972). DiMaggio et Powell (1983 : 148) indiquent explicitement que le but est également d'aller au-delà des ensembles analysés par d'autres théories des organisations comme l'écologie des populations, qui prend en compte les organisations en concurrence les unes avec les autres (Hannan et Freeman, 1977), ou l'analyse de réseaux de Laumann, Galaskiewicz et Marsden (1978). Le but est d'analyser « l'ensemble des acteurs pertinents » (1983, p. 148), soulignant ainsi que l'environnement d'une organisation est également un ensemble plus ou moins organisé d'autres agents interagissant.

La notion de champ conduit le chercheur à prendre en compte tous les agents interagissant régulièrement entre eux. Elle réintroduit d'une part l'hétérogénéité des différents agents, que minimise la seule prise en compte des membres de l'industrie, d'autre part la dimension cognitive, centrale dans le néo institutionnalisme. Son caractère englobant semble expliquer le succès de la

¹⁵ Cet éloignement rend difficile d'envisager aujourd'hui une théorie unifiée de la notion de champ en sciences sociales malgré des tentatives récentes (Levi-Martin, 2003).

notion de champ en analyse de l'innovation (Van de Ven et Garud, 1989) ou en stratégie (Rindova et Fombrun, 1999).

Elle présente cependant des inconvénients méthodologiques car il est difficile de définir *a priori* la consistance d'un champ. Il n'existe pas de recension exhaustive possible de tous les membres d'un champ. Les membres sont par nature hétérogènes et susceptibles de varier d'un champ à l'autre. Les études prennent fréquemment en compte comme faisant partie du champ :

- Les organisations d'une industrie (concurrents, complémentaires)
- Les membres de la chaîne de valeur
- Les pouvoirs publics (ministères, autorités de régulation...)
- Les associations et les media professionnels
- Les autres associations éventuelles (protection de l'environnement, des consommateurs...)

DiMaggio et Powell (1983, p. 148) proposent de retenir « *ces organisations qui prises collectivement constituent un ensemble reconnu et institutionnalisé : les principaux fournisseurs, les consommateurs de ressources et de produits, les agences gouvernementales, et les autres organisations qui produisent des services ou des produits similaires* »¹⁶. Mais ceci ne vaut que pour les champ déjà clairement constitués et identifiables, moins pour les champs émergents.

La manière la plus fréquemment utilisée désormais (Scott, 2001, p. 137) consiste à prendre en compte l'ensemble des agents interagissant autour d'un problème fonctionnel commun (e.g. Barley, Freeman et Hybels, 1992 ; Hoffman, 1999). L'aspect fonctionnel du problème fait que les interactions sont amenées à se poursuivre sur une durée importante.

La structuration du champ

DiMaggio et Powell insistent sur le caractère progressif de la structuration des champs (DiMaggio, 1983 ; DiMaggio et Powell, 1983). Cette dimension est d'autant plus importante que les travaux des chercheurs réunis autour de Meyer ne prennent pas en compte cet aspect dynamique (DiMaggio et Powell, 1983, p. 157).

¹⁶ "by organizational field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products"

Di Maggio et Powell¹⁷ (1983, p.148) mettent en avant 4 dimensions dans la structuration du champ :

- Un accroissement des interactions entre les organisations du champ ;
- L'émergence de structures inter organisationnelles dominantes, et de coalitions ;
- Un accroissement de la charge d'information à laquelle les organisations doivent faire face ;
- Le développement d'une attention mutuelle accrue entre les membres d'un ensemble d'organisations impliquées dans un domaine d'activité commun.

D'autres dimensions sont cependant repérables comme le développement d'une rationalité collective spécifique au champ qui fixe les cadres de la légitimation (DiMaggio, 1983) ou l'existence de ressources spécifiques détenues au sein même du champ (DiMaggio, 1988, 1991). Plus généralement, la structuration du champ résulte de l'interaction croissante d'agents qui découvrent progressivement qu'ils ont un problème fonctionnel en commun. Plus le champ est structuré et plus les pressions institutionnelles sont fortes (Scott, 1991).

Un champ émerge lorsque ses membres s'émancipent des conditions sociales alentour et lui confèrent ainsi une autonomie (Rappa, 1987 cité in Van de Ven et Garud, 1993, p.205). Les frontières du champ sont alors incertaines, les organisations évoluent, ainsi que leurs formes (Lant et Hewlin, 2001). Dans un premier temps il s'agit pour les organisations d'isoler le problème fonctionnel spécifique et de s'identifier réciproquement comme faisant partie du même champ (Porac et Rosa, 1996 ; Di Maggio et Powell, 1983). Elles entreprennent des opérations de « *sensemaking* » (Weick, 1995) collectives. Il s'agit d'une phase durant laquelle les niveaux d'incertitude et d'ambiguïté sont élevés et les agents en phase de recherche.

Les travaux sur les implants cochléaires menés par Garud et ses collègues (e.g. Garud et Ahlstrom, 1997 , Garud et Van de Ven, 1989 ; Van de Ven et Garud, 1993) montrent bien comment un ensemble d'agents en vient à constituer une communauté autour d'un système technologique. En l'espèce, un champ spécifique émerge lorsque les implants cochléaires sont reconnus comme distincts des autres aides auditives et des instruments vibrotactiles.

A ce stade, le champ est encore très perméable aux influences de niveaux sociaux plus élevés. Ceci vient notamment de la dépendance qu'ont ses membres vis-à-vis des parties prenantes extérieures. Il n'existe en effet généralement pas encore de ressources propres au champ et le

¹⁷ "fields only exist to the extent that they are institutionally defined. The process of institutional definition, or 'structuration', consists of four parts : an increase in the extent of interaction among organizations in the field ; the emergence of sharply defined interorganizational structures of domination and patterns of coalition ; an increase in the information load with which organizations must contend, and the development of a mutual awareness among participants in a set of organizations that involved in a common enterprise"

financement est largement conditionné par le fait de convaincre des agents extérieurs au champ. Vis-à-vis des agents hors du champ, les membres du champ doivent parvenir à établir leur légitimité au regard des règles plus vastes de la société au sein de laquelle il est encastré (Aldrich et Fiol, 1994). Dans ce contexte les institutions qui émergent ont pour fonction à la fois de réduire l'incertitude liée à une activité émergente et de légitimer les agents vis-à-vis de leurs parties prenantes n'appartenant pas au champ. Les pressions institutionnelles propres au champ étant alors encore faibles ainsi que l'isomorphisme.

Le développement du champ résulte d'une masse critique d'agents, disposant de ressources, reconnaissent la légitimité de ce champ, sa raison d'être de manière autonome. Les membres du champ en viennent progressivement à partager une rationalité collective. Un savoir local se développe propre au champ qui distingue ses membres du reste de l'environnement. Le champ devient orthogonal à la société (DiMaggio, 1983).

L'isomorphisme s'accroît (DiMaggio et Powell, 1983). Des solutions apparaissent comme meilleures que d'autres, et des pratiques sont institutionnalisées. Les autres organisations imitent celles qui sont présentées comme les plus performantes. Les structures des organisations et leurs comportements tendent alors à s'homogénéiser (e.g. Coser, Kadushin et Powell, 1982 ; Mezias, 1990 ; Rowan, 1982 ; Fligstein, 1990). Ceci se traduit par une diffusion de modèles, des routines et des pratiques communes. Cette homogénéisation conduit également au développement de mécanismes de contrôle social importants. La légitimité constitue ainsi un mécanisme de contrôle et de coordination central. Elle résulte du respect des standards informels partagés. Les agents coopèrent ainsi en respectant les institutions informelles en sachant que ceci est nécessaire pour espérer coopérer dans le futur. Les frontières du champ se précisent. Les intermédiaires assurent la diffusion de ces pratiques. Suchman et Cahill (1996) ont ainsi montré comment dans la Silicon Valley les avocats jouent un rôle de socialisation dans le champ des industries de haute technologie en initiant les néophytes aux usages en cours.

La structuration prend des aspects plus concrets avec le développement d'intermédiaires spécifiques comme une presse spécialisée influente (Anand et Peterson, 2000 ; Hoffman et Ocasio, 2001), de consultants (DiMaggio et Powell, 1983) ou de juristes spécialisés (Suchman et Cahill, 1996) qui participent également de la structuration du champ. La professionnalisation du champ est également un indice important de sa structuration. Cette professionnalisation est définie par DiMaggio et Powell (1983, p.152) comme « *la lutte collective des membres d'une profession pour définir les conditions et les méthodes de travail, la 'production des producteurs' et établir une base cognitive et*

de légitimation à l'autonomie de leur profession. »¹⁸. Celle-ci est plus ou moins poussée. Finalement, elle peut conduire à la création de licences spécifiques, d'ordres professionnels ou de quotas (e.g., Abbott, 1988; Starr, 1982). Professionnelles ou publiques, des autorités structurées se mettent en place qui constituent les structures de gouvernance du champ. Lorsque la spécificité du champ est officiellement reconnue, ses membres peuvent obtenir un statut dérogatoire au droit commun. Outre des dispositions spécifiques relatives à l'entrée dans le champ et qui relèvent de la professionnalisation, les champs peuvent être dotés d'une autorité publique de régulation *ad hoc* (e.g. DiMaggio, 1983).

Une fois le champ structuré, les institutions en place exercent une forte contrainte à la conformité sur les organisations (Fligstein, 1996). Les attentes concernant le comportement des autres membres du corps sont importantes. La plupart des comportements en viennent à être encodés dans les institutions (Schotter, 1981), et la latitude stratégique diminue en conséquence. La répartition des ressources par les organisations en est affectée (Oliver, 1997). Les organisations doivent se conformer aux pressions de l'environnement afin de gagner ou maintenir la légitimité sociale dont dépend leur survie (Meyer et Rowan, 1977). Il existe donc une forte tendance à l'isomorphisme entre les organisations au sein d'un même champ organisationnel. Cet isomorphisme affecte autant les structures des organisations (Fligstein, 1990) que les procédures et les comportements qu'elles adoptent (Tolbert et Zucker, 1983 ; Di Maggio et Powell, 1991). Les entreprises qui entrent dans le champ ont intérêt à se conformer à ces règles afin d'acquérir de la légitimité. Si elles ne prouvent pas leur volonté de se conformer aux règles en vigueur, les organisations les plus puissantes du champ risquent de refuser de travailler avec elles accroissant ainsi le risque de mortalité des nouveaux entrants (Baum et Oliver, 1991, 1992 ; Singh, Tucker et House, 1986).

L'encastrement institutionnel fort se caractérise par une fermeture et une homogénéisation du réseau (*network closure*) facilitant la coopération et la diffusion des pratiques (Coleman, 1988 ; Strang et Meyer, 1994).

Les champs organisationnels tendent alors à devenir des systèmes autopoïétiques (Johannessen, 1996) – i.e. des systèmes fermés qui reproduisent leurs caractéristiques. Ceci se rapproche de la définition des marchés de White (1981, p.157) comme « *self reproducing role structure of producers* », caractéristique du champ sur laquelle insiste fortement Fligstein (2001) pour en expliquer la stabilité. L'un des avantages de ce système autopoïétique, vient de sa vitesse et de sa capacité de

¹⁸ "the collective struggle of members of an occupation to define the conditions and methods of work, the 'production of producers' and to establish a cognitive base and legitimation for their occupational autonomy"

traitement accru. Les membres du système disposent en effet de cadres cognitifs clairement définis qui leur permettent d'isoler rapidement dans l'environnement ce qui leur paraît important et ce qui leur paraît insignifiant. Plus le filtre est étroit, plus ils peuvent absorber une masse importante de données et la traiter, ce qui conduit Luhmann (1995) à suggérer que plus les systèmes autopoïétiques sont fermés et plus ils sont ouverts. Comme le souligne le psychologue et cognitivien G. Gigerenzer et ses collègues (Gigerenzer, Todd et le groupe de recherche ABC, 1999) les individus disposent d'heuristiques 'rapides et frugales' (*fast and frugal*) qui leur permettent de prendre rapidement des décisions sans passer par le processus d'évaluation de la totalité des options possibles.

L'inconvénient vient de l'incapacité à détecter dans l'environnement un élément qui n'est pas identifié comme important par la logique du champ. Des auteurs mettent en avant le cas de l'industrie automobile américaine (Buchko, 1994 ; Abrahamson et Fombrun, 1992,1994). Encadrés dans un champ organisationnel limité à leur marché intérieur, les grands fabricants américains étaient convaincus que les meilleures pratiques de production étaient développées aux Etats-Unis. Ils n'ont ainsi pris conscience des innovations organisationnelles japonaises que tardivement. Les entreprises dominantes tendent à imiter ce que les autres entreprises dominantes en place font sans se soucier de l'extérieur du champ. Uzzi (1996) montre ainsi à partir d'une étude de l'industrie new yorkaise de l'habillement que les taux de faillites sont plus élevés dans les réseaux fortement encadrés. Un encastrement trop poussé conduit à ignorer des informations potentiellement importantes. Ces évolutions sont résumées dans le tableau 1.2.

Tableau 1.2
Structuration progressive du champ organisationnel

Niveau de structuration	<i>Faible</i>	<i>Fort</i>
Liens entre les membres	Liens faibles	Liens forts Peu de trous structuraux
Professionnalisation	Faible	Forte (statut spécifique, ordre, quotas...)
Distinction centre/périphérie	Emergente	Claire (coalitions dominantes)
Caractéristiques institutionnelles	Emergence d'institutions	Institutions « tenues pour acquises », pressions institutionnelles fortes
Perméabilité du champ	Perméabilité forte	Perméabilité faible Le champ est autopoïétique
Isomorphisme	Emergent	Important

Les propriétés du champ

Le champ est une communauté cognitive et culturelle. Le champ organisationnel n'est pas simplement un réseau qui pourrait s'étudier en analysant les interactions des organisations plus ou moins proches entre elles. C'est une communauté avec la propriété que la sociologie reconnaît traditionnellement à ce type d'entité : Elle constitue un ensemble supérieur à la somme de ses parties. DiMaggio et Powel (1991, p .8) indiquent ainsi que le champ a des "*des propriétés d'unités d'analyse supra individuelles qui ne peuvent être réduites à l'agrégation des conséquences directes des caractéristiques et des motivations individuelles*"¹⁹.

Cette distinction progressive entre champ et somme des comportements individuels est lié au développement d'une 'rationalité collective' qui fait du champ un espace cognitif et culturel. DiMaggio et Powell (1983) insistent sur le processus par lequel les interactions fréquentes conduisent les membres d'un champ à développer des approches communes de problèmes communs, et *in fine*, à partager des cadres cognitifs communs. Ces cadres définissent notamment ce qui est raisonnable ou pas, mais aussi ce qui apparaît comme un comportement 'moralement' acceptable selon les valeurs du champ, ce qui est légitime et ce qui ne l'est pas.

La rationalité collective du champ est plus ou moins 'orthogonale' à la rationalité collective de l'ensemble de la société (DiMaggio, 1983) et à celles des autres champs. Dans des champs différents la culture et les cadres cognitifs sont donc différents. Les perceptions du temps et de l'espace sont différentes. C'est ce que montre l'étude de Phillips (1994) portant sur deux champs très différents : celui des musées des Beaux Arts et celui des caves viticoles.

Ceci signifie que le champ est plus ou moins autonome du reste de la société, et que les nouveaux entrants n'ayant pas nécessairement un accès immédiat aux codes et aux logiques en vigueur doivent apprendre les principes de cette rationalité collective. Cette autonomie du champ est cependant largement tributaire de l'autosuffisance de ce même champ en termes de ressources.

Le champ est un espace de ressources. Le champ organisationnel constitue donc également un espace de ressources (Rao, 1998) plus ou moins autonome. Au sein de ce champ l'accès aux ressources détenues par les différents agents dépend pour partie du respect des institutions. Ce respect permet d'accroître la légitimité de l'agent et de signaler son engagement à se comporter d'une manière jugée, dans le champ, comme appropriée, et donc à être fiable.

¹⁹ « *Properties of superindividual units of analysis that cannot be reduced to aggregations of direct consequences of individuals' attributes or motives* ».

Le néo institutionnalisme propose donc une vision renouvelée de l'environnement des organisations reposant à la fois sur les institutions et leur incarnation concrète dans les interactions des membres du champ organisationnel. S'inscrivant dans une tradition sociologique, il insiste sur l'influence de cet environnement sur les organisations, proposant ainsi une autre approche de l'organisation essentiellement présentée comme perméable aux pressions de cet environnement.

1.1.3. Une nouvelle approche de l'organisation

Les chercheurs s'intéressent ici non pas à la manière dont les organisations s'adaptent stratégiquement, mais au mimétisme entre elles. L'attention se déplace ainsi de l'étude d'une organisation, comme dans le 'vieil institutionnalisme' (Selznick, 1949), vers l'étude des relations inter organisationnelles, et des champs organisationnels.

A ce titre les travaux néo institutionnalistes posent initialement un certain nombre de postulats quant au comportement des organisations. D'une part les agents ont une aversion au risque et préfèrent la certitude et la prédictibilité. D'autre part, le but premier de l'organisation n'est pas tant d'avoir une meilleure performance que les autres mais de survivre (Powell, 1988, p.8). Ce souci de minimiser les risques explique la conformité des organisations aux pressions institutionnelles sur l'organisation ainsi que l'importance pour elles d'être perçues comme légitime par ses parties prenantes.

A- Une organisation soumise à l'influence de pressions institutionnelles

Les auteurs néo institutionnalistes insistent initialement sur l'influence que l'environnement institutionnel a sur le comportement des organisations. Le néo institutionnalisme est né des travaux de Meyer et des chercheurs de Stanford sur le système scolaire, et de leur constat que la structure des établissements scolaires ne correspond pas à des exigences fonctionnelles mais à des pressions institutionnelles (Holm, 2001 ; Powell, 1985). Les néo institutionnalistes n'envisagent pas, au moins jusqu'au début des années 1990, que l'adhésion aux pressions institutionnelles puisse être de simple façade (à la différence des auteurs de la théorie de la dépendance aux ressources). Les chercheurs veulent au contraire rendre compte de l'impact profond des institutions sur les organisations qui sont perçues comme très perméables à leur environnement. Souvent cette influence est subie par l'organisation sans que celle ci n'exerce de choix. L'encastrement institutionnel est avant tout un encastrement cognitif (Scott, 1995) et les agents

n'en sont parfois pas même conscients. Tolbert et Zucker (1983) montrent ainsi comment une réforme des services administratifs s'est diffusée progressivement dans toutes les villes des Etats Unis. Initialement conçue pour les grandes agglomérations, elle s'est ensuite diffusée aux plus petites villes qui pourtant n'y gagnaient pas en efficacité. Les auteurs expliquent que cette adoption généralisée provient de la volonté de 'faire comme' des villes qui sont perçues comme des modèles d'efficacité et de modernité en raison de leur prestige et de leur taille, alors même que précisément ces différences devraient logiquement inciter les communes plus modestes à rechercher des modèles qui leur soient propres. Le même mécanisme permet d'expliquer plus largement que des modes managériales sont parfois adoptées de manière rituelle, sans se poser la question de leur efficacité, mais par souci de se conformer aux 'tendances' en usage (Abrahamson, 1991).

Le néo institutionnalisme montre ainsi que l'adoption, la diffusion et le maintien des pratiques a peu à voir avec une réflexion stratégique rationnelle mais tient plus à pressions exercées par les autorités gouvernementales, les associations professionnelles, les media, les clubs de dirigeants, ou le simple poids des habitudes.

DiMaggio et Powell (1983) distinguent deux types d'isomorphismes : l'isomorphisme concurrentiel (*competitive isomorphism*) qui vient des pressions du marché, l'isomorphisme institutionnel (*institutional isomorphism*) qui s'explique par d'autres raisons. Détaillant ce second type d'isomorphisme, les auteurs en distinguent trois variantes :

L'isomorphisme mimétique existe lorsqu'une organisation imite les caractéristiques des procédures d'une autre qui sont perçues comme « gagnantes » dans un environnement considéré comme incertain. Cet isomorphisme est associé à des institutions cognitives, c'est à dire des manières de faire qui sont si largement répandues qu'elles sont considérées comme allant de soi (Tolbert et Zucker, 1983 ; Scott, 1995).

L'isomorphisme normatif résulte de la professionnalisation du champ. Les associations professionnelles, les media (Anand et Peterson, 2000), les cabinets de conseil ont un rôle normatif plus ou moins important. Les pratiques considérées comme les meilleures tendent à devenir des institutions normatives dans le champ. L'isomorphisme n'est alors plus seulement le fait de l'analyse des performances faite par l'organisation mais est guidé par les normes professionnelles qui se dégagent progressivement. Les agents du champ finissent par développer des « *industry recipes* ». Les individus les acquièrent lorsqu'ils entrent dans une entreprise et les

emportent avec eux dans d'autres lorsqu'ils changent d'organisation (Spender, 1989). Ces routines tendent ainsi à se généraliser dans le champ. Les concurrents tendent à ne pas remettre en cause ces pratiques car cela entraînerait une sanction de l'ensemble du champ.

L'isomorphisme coercitif se produit lorsque les réponses d'une organisation sont semblables à celles des autres en raison des exigences de la réglementation. Les institutions associées sont les réglementations et les institutions formelles (autorités de régulation, tribunaux, administrations centrales) chargées de les faire respecter. Dans certaines professions, comme les professions médicales, les associations professionnelles constituent de véritables ordres, dotés de pouvoir de coercition et peuvent alors contraindre à l'isomorphisme.

Ces trois catégories d'isomorphisme ont été mobilisées dans de nombreux travaux empiriques (pour une revue de ceux-ci voir Mizruchi et Fein, 1999), mais n'en demeurent pas moins l'objet d'importantes critiques. Desreumaux (2004) souligne ainsi le caractère flou de la typologie dont il est difficile de distinguer les catégories empiriquement. Dans une étude très poussée de 26 articles mobilisant l'une ou plusieurs de ces formes d'isomorphisme, Mizruchi et Fein (1999) montrent que malgré le succès de ces notions, leur opérationnalisation n'est pas possible de manière satisfaisante, et rappellent que DiMaggio et Powell avaient déjà mis en garde contre cette difficulté, indiquant que la distinction était analytique mais qu'empiriquement les types pouvaient ne pas être distincts (1983 : 150). Ils notent également que la plupart des auteurs ne retiennent pas la distinction entre isomorphisme institutionnel et isomorphisme concurrentiel

Les trois formes d'isomorphisme apparaissent ainsi comme des notions assez floues qui valent essentiellement par le message général qu'elles relaient : l'imitation inter organisationnelle peut trouver d'autres explications que la recherche de la 'performance'. Des explications alternatives sont mises en avant, principalement l'aversion au risque et la recherche de légitimité dont les travaux néo institutionnalistes ont particulièrement souligné l'importance.

B- Le rôle déterminant de la recherche de légitimité

La question de la légitimité est centrale dans l'approche néo institutionnaliste. Comme le notent Meyer et Rowan (1977) alors que dans la plupart des approches antérieures la question de la légitimité des pratiques ne se pose pas, car on postule qu'elles sont motivées par la recherche de l'efficacité, le néo institutionnalisme suggère que l'adoption par les organisations de beaucoup de ces pratiques s'explique par le souci de se conformer à ce qui est perçu comme légitime. Ce

conformisme des organisations ne procède pas uniquement d'un instinct grégaire. Les études montrent que la conformité aux règles en place confère aux organisations une légitimité qui constitue une condition importante de leur survie.

Définition de la légitimité. La légitimité est ici définie comme l'impression largement partagée que les actions d'une entité sont désirables, convenables et adéquates, par rapport à un système de normes, de valeurs et de croyances sociales (Suchman, 1995) ou encore « *une condition reflétant l'alignement culturel, le soutien normatif, ou la consonance avec des règles et des lois appropriées* »²⁰ (Scott 95, p. 45). La légitimité est donc considérée comme une adhésion aux pressions institutionnelles. Cette approche diffère donc radicalement de la notion de légitimité telle que développée chez Weber (1971). La légitimité n'est pas appréciée subjectivement par les agents. Elle est définie comme la conformité aux règles en place. Cette différence n'est pas propre au néo institutionnalisme. C'est également l'approche de Bourdieu (1994, p. 127) lorsqu'il indique que « *la reconnaissance de la légitimité n'est pas, comme le croit Max Weber, un acte libre de la conscience claire. Elle s'enracine dans l'accord immédiat entre les structures incorporées, devenues inconscientes [...]* ».

L'inconvénient d'une telle définition réside dans le risque de tautologie. En effet, est légitime, selon cette définition, ce qui est adopté par tous, et ce qui est adopté par tous est de ce fait légitime. La subjectivité de l'agent n'intervient plus. La légitimité est réifiée, limitée à un indice de conformité aux règles en place²¹. Conscients de ce danger, et reprochant aux théoriciens de l'écologie des populations de se limiter à cette approche comptable de la légitimité (Baum et Powell, 1995 ; Zucker, 1989), les institutionnalistes s'efforcent de distinguer différentes dimensions de la légitimité.

Partant des travaux d'Aldrich et Fiol (1994), Baum et Powell (1995) proposent ainsi de distinguer entre :

- la légitimité cognitive qui correspond à la diffusion de la connaissance que les agents ont d'une nouvelle activité. Baum et Powell (1995) précisent que la légitimité cognitive repose sur l'idée de 'tenu pour acquis'. Elle n'implique pas le consentement et peut donc résulter d'une adoption sans réflexion préalable d'une façon de faire. Ce type de légitimité correspond à la diffusion de pratiques au sein d'une population d'organisations. Elle serait perceptible par des analyses basées sur la « *density-dependence* », qui montrent que l'institution s'est diffusée et est devenue un fait social tenu pour acquis, comme le font les auteurs de l'écologie des populations (Hannan et Carroll, 1992, 1995).

²⁰ « *a condition reflecting cultural alignment, normative support, or consonance with relevant rules or laws?* ».

²¹ Les questions de la légitimité, de sa définition et de sa mesure, ont fait l'objet de débats houleux, voire violents, entre les écologues et les institutionnalistes lors de deux séries de passes d'armes dans *L'American Sociological Review* en 1989 puis en 1995 (pour les références de l'ensemble de ces textes voir Barron 1998, p. 207).

- La légitimité socio politique correspond au processus par lequel les principales parties prenantes, le public général, les leaders d'opinion ou des représentants des institutions officielles acceptent une pratique comme appropriée et justifiée en fonction des normes en place (Aldrich et Fiol, 1994). A la différence de la légitimité cognitive, elle repose sur le consentement. Aldrich et Fiol (1994 p. 648) indiquent ainsi « *One can measure sociopolitical legitimation by assessing public acceptance of an industry, government subsidies to the industry, or the public prestige of its leaders* ». Baum et Powell proposent comme indices possibles les comptes rendus dans les media, ou les résultats des classements, tels ceux des courses de voitures (Rao, 1994) ou des classements parus dans les journaux.

Effets de la légitimité. La légitimité est indispensable à la survie (Aldrich et Fiol, 1994) et au développement (Zimmerman et Zeitz, 2002) des organisations.

Ainsi, dans les industries émergentes, les entreprises qui se créent sont confrontées au 'handicap de la nouveauté' (*liability of newness*) (Stinchcombe, 1965). Celle-ci vient en partie de l'absence de légitimité de la nouvelle activité (Aldrich & Fiol, 1994). Dans la mesure où les nouvelles entreprises ne peuvent arguer de performances et de comportements passés elles rencontrent des difficultés pour entrer en relation avec des parties prenantes ce qui rend leur accès aux ressources incertain. Leurs parties prenantes s'interrogent en effet sur le sérieux des organisations, dont le manque de références rend délicat le fait de leur faire confiance et peut ainsi conduire ces parties prenantes à refuser de travailler avec elles. En se conformant aux modèles pré existants, considérés comme légitimes par ceux qui sont susceptibles d'être leurs partenaires, en faisant allégeance aux pressions institutionnelles, les nouvelles entreprises peuvent parvenir à réduire ce handicap (Aldrich et Fiol, 1994).

La légitimité favorise l'accès aux ressources, surtout dans un milieu où les pressions institutionnelles sont importantes (Meyer et Rowan, 1977). L'agent considéré légitime pourra plus facilement obtenir le soutien des autres. Ainsi, DiMaggio (1983) montre que dans le domaine de l'art, les agents qui obtiennent des subventions de l'agence gouvernementale américaine – le National Endowment for the Arts – ont plus de chances d'obtenir d'autres soutiens financiers décernés par différentes fondations. Il remarque que les fondations n'ayant pas toujours les moyens de développer leur propre expertise et/ou de voir tous les artistes, s'en remettent à cette preuve de légitimité qu'est le soutien accordé par l'agence gouvernementale.

Le néo institutionnalisme remarque que l'adoption par les organisations de très nombreuses pratiques s'explique ainsi par le souci de se conformer à une façon d'agir perçue comme légitime, quand bien même celle-ci n'est pas optimale pour l'organisation.

La recherche de la légitimité et les pressions institutionnelles sont les raisons proposées par le néo institutionnalisme pour expliquer l'adoption de pratiques et d'innovations quand bien même leur supériorité sur les pratiques existantes n'est pas évidente. Les pressions institutionnelles peuvent également s'opposer à la diffusion d'innovations plus efficaces. Par exemple lorsque cette innovation remet en cause les modèles professionnels en place (Ferlie, Fitzgerald, Wood et Hawkins, 2005). Ceci a conduit les chercheurs travaillant sur la diffusion des innovations à souligner l'importance d'une gestion institutionnelle de celle-ci (e.g. Van de Ven, 1986).

Si les solutions proposées pour expliquer des phénomènes de diffusion ont assuré le succès du néo institutionnalisme, cette approche a fait l'objet à partir de la fin des années 1980 d'un nombre croissant de critiques venant d'auteurs importants. Il lui a été largement reproché de négliger les agents et de proposer une théorie du conformisme social. Ce qui a conduit les mêmes auteurs à militer pour d'importantes évolutions.

1.2. LES LIMITES DU NEO INSTITUTIONNALISME

1.2.1. Une théorie des organisations sans organisations

L'absence de prise en compte des capacités stratégiques des agents constitue sans doute la principale critique adressée au néo institutionnalisme (e.g. DiMaggio, 1988 ; Hirsch, 1997 ; Hirsch et Lounsbury, 1997 ; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999). Oliver (1991 : 146) parle à ce propos d'une « *description des organisations comme au total passives et conformistes* ». Les travaux néo institutionnalistes ont progressivement fait disparaître la question du choix stratégique. Les auteurs ayant analysé cette évolution ont mis en évidence un éloignement progressif par les travaux empiriques des fondements théoriques revendiqués et un rapprochement du fonctionnalisme parsonien que le néo institutionnalisme visait précisément à remettre en cause.

A- Un éloignement progressif des fondements phénoménologiques revendiqués

Alors que les approches de l'ethnométhodologie (Garfinkel), de la sociologie de la connaissance de Berger et Luckmann, et de la phénoménologie constituent les fondements revendiqués du néo

institutionnalisme (DiMaggio et Powell, 1991) les recherches néo institutionnalistes sont ensuite fréquemment en contradiction avec ces approches.

D'une part, le niveau d'analyse généralement envisagé par les études néo institutionnalistes est macro social. Il s'agit d'études quantitatives, longitudinales (e.g. Dacin, 1997 ; Hoffman, 1999 ; Tolbert et Zucker, 1983), et portant sur des ensembles importants d'organisations, assez éloignées de toute approche ethnométhodologique.

D'autre part si les travaux de Berger et Luckmann sont parfois encore mobilisés (de moins en moins, cf. Browring, 2000), ils le sont pour expliquer la cohérence des institutions dans le monde contemporain. Ceci pose toute une série de difficultés. Berger et Luckmann dans leur ouvrage de 1967 se concentrent en effet bien plus sur la construction sociale des institutions que sur l'influence que celles-ci, une fois en place, exercent sur les individus.

Par ailleurs, la question de la légitimité de l'institution n'est pas posée dans les travaux néo institutionnalistes alors qu'elle est au cœur des travaux de Berger et Luckmann. La conformité à l'institution permet à l'organisation de gagner en légitimité. Une pratique qui se diffuse est une pratique qui s'institutionnalise. Et l'on déduit qu'elle est jugée légitime du seul fait qu'elle se diffuse. Dès lors, il y a confusion entre institution et légitimité et le néo institutionnalisme diverge fondamentalement des travaux de Berger et Luckmann. Ces deux auteurs ne considèrent pas la culture comme une sphère autonome des agents qui s'impose à eux, mais indiquent que les agents sont capables de la modifier, lui conférant son caractère évolutif et mouvant. La pression sociale n'est donc pas seulement subie par l'agent, elle est également infléchie, voire créée par lui.

Ce caractère dialectique du rapport à la culture est abandonné dans la plupart des travaux néo institutionnalistes. A la suite des travaux de Meyer et de ses collaborateurs (Meyer et Scott, 1983 ; Scott et Meyer, 1987, 1994 ; Thomas et al., 1987), le néo institutionnalisme considère la culture comme exogène aux agents. Elle s'impose à eux par le biais des institutions. Meyer et Rowan (1977, p. 346) font ainsi un usage un peu particulier de la référence à Berger et Luckmann lorsqu'ils écrivent :

« Une [...] explication du parallélisme entre les organisations et leurs environnements – et celle qui est privilégiée ici – est que les organisations reflètent structurellement la réalité socialement construite (Berger et Luckmann, 1967)²² »

C'est-à-dire qu'ils se situent non pas lors du processus de construction de la réalité sociale, qui constitue l'essentiel du travail de Berger et Luckmann, mais au terme du processus, en considérant alors la situation comme stabilisée. Ce qui leur permet de rapprocher dans la phase suivante de leur texte ce travail de celui de Parsons indiquant :

²² *“A [...] explanation for the parallelism between organizations and their environments –and the one emphasized here-is that organizations structurally reflect socially constructed reality (Berger and Luckmann, 1967)”*

« Cette vision est suggérée dans les travaux de Parsons (1956) et d'Udy (1970, qui voient les organisations comme en grande partie conditionnées par leurs environnements institutionnels en général, et dès lors comme étant pour partie des institutions elles mêmes ²³ »

De plus, Berger et Luckmann ont eu l'occasion d'affirmer que leur ouvrage de 1967 nécessite d'importantes modifications afin d'être appliqué au monde contemporain. Celui-ci se caractérise notamment, d'après les deux sociologues, par la multiplicité d'« univers symboliques » souvent contradictoires (e.g. Berger, Berger et Kellner, 1973 ; Berger et Luckmann, 1995). Aussi, l'utilisation des travaux de Berger et Luckmann pour expliquer le mimétisme et la conformité est d'autant plus délicate que ces auteurs soulignent l'importance de la diversité. Ces derniers travaux de Berger et Luckmann ne sont pas utilisés par les travaux néo institutionnalistes (Scott, 1991).

Analysant la littérature néo institutionnaliste, Bowring (2000) montre que la référence à Berger et Luckmann y est de moins en moins présente à partir de 1978. Selon elle, dans les travaux néo institutionnalistes, « quelque part entre le début et aujourd'hui, l'idée de la réalité sociale comme un construit social a cédé le pas à une approche plus conforme au fonctionnalisme dominant dans les études organisationnelles »²⁴ (Bowring, 2000, p. 258).

Holm (1995) souligne que si le néo institutionnalisme a été influencé initialement par la phénoménologie, via la sociologie de la connaissance de Berger et Luckmann et l'ethnométhodologie de Garfinkel, les travaux de ce courant sont parfois très éloignés de la phénoménologie. Dans la tradition phénoménologique, les structures sociales n'ont pas de dimension ontologique séparée mais existent uniquement dans l'esprit des personnes. Si les auteurs néo institutionnalistes reconnaissent s'être inspirés de la phénoménologie, ils n'en tirent généralement pas les conséquences dans leurs études empiriques. Dans leurs analyses ils étudient les institutions comme des choses, qui peuvent être appréhendées en soi, par le biais de méthodes positivistes. L'analyse institutionnelle encourt alors le risque de les réifier au lieu de les expliquer comme des phénomènes socialement construits.

Dès lors la problématique du néo institutionnalisme est devenue très largement celle de la conformité des organisations aux pressions de leur environnement. Or celle-ci correspond au programme de recherche affecté à l'approche sociologique des organisations par... Talcott Parsons.

²³ *This view is suggested in the work of Parsons (1960) and Udy (1970), who see organizations as greatly conditioned by their general institutional environments and therefore as institutions themselves in part.*

²⁴ *"Somewhere between the beginning and the present day, the idea of social reality as a social construct has given way to a view more in line with the dominant functionalist paradigm in organizational inquiry."*

B- Le rapprochement du fonctionnalisme parsonien

Alors que le néo institutionnalisme entendait rompre avec le fonctionnalisme, la réalité des travaux y afférant est très éloignée de cette rupture. En insistant sur la cohérence sociale, et le mimétisme, le néo institutionnalisme se rapproche en effet des travaux de Parsons.

Le problème central de la sociologie parsonienne est celui de l'ordre – i.e. qu'est ce qui assure la cohérence de la société ? (Alexander, 1989, p. 185). Parsons développe ainsi un cadre théorique qui permet de penser la société comme un ensemble de systèmes et de sous systèmes cohérents et intégrés. La théorie des organisations qui en découle s'inscrit dans cette logique. Dans un texte de 1956, publié dans le numéro inaugural de l'*Administrative Science Quarterly*, Parsons propose une approche fonctionnaliste de l'analyse sociologique des organisations, alors émergente. L'organisation y est considérée comme un sous système d'un système social plus important, ce qui implique deux séries de conséquences :

« D'abord, le système de valeur de l'organisation doit comprendre une acceptation fondamentale des valeurs plus générales du système supérieur à moins qu'il s'agisse d'une organisation déviante qui n'est pas intégrée dans le système supérieur. Ensuite, à un niveau suffisant de généralité la caractéristique la plus essentielle du système de valeurs d'une organisation est la légitimation qu'elle procure de sa place ou de son rôle dans le système supérieur » (Parsons, 1956, p. 67-68)²⁵.

En insistant sur le rôle des pressions institutionnelles et de la légitimité, le néo institutionnalisme est ici proche du programme ébauché par Parsons. Cette proximité conduit d'ailleurs certains auteurs à situer directement le néo institutionnalisme dans le paradigme de la sociologie de l'action de Parsons (e.g. Livian et Baret, 2002, p. 296). Une comparaison entre la sociologie de Berger et Luckmann et celle de Parsons (tableau 1.3.) montre les différences fondamentales qui existent entre ces deux approches. Elle montre bien, également, que les travaux néo institutionnalistes penchent plus du côté du fonctionnalisme que du travail de Berger et Luckmann.

²⁵ « First, the value system of the organization must imply basic acceptance of the more generalized values of the superordinate system-unless it is a deviant organization not integrated into the superordinate system. Secondly, on the requisite level of generality, the most essential feature of the value system of an organization is the evaluative legitimation of its place or 'role' in the superordinate system. »

Tableau 1.3
Comparaison de la sociologie de la connaissance de Berger et Luckmann et du fonctionnalisme parsonien²⁶

	Berger et Luckmann	Parsons
Type d'approche	- Interindividuel dans la construction des institutions. Les univers conceptuels sont des grammaires auxquelles les agents n'adhèrent pas toujours.	- Holisme Le système social, est composé de sous systèmes, eux mêmes composés d'ensembles plus réduits...
Institutions / agents	- les institutions sont endogènes aux agents - Les agents les façonnent, et les « enactent »	- Les institutions sont exogènes - les agents y adhèrent
Légitimité des institutions	La légitimité des institutions est toujours incertaine. La légitimation doit être renouvelée. La légitimité d'une institution dépend à la fois de sa conformité à un univers conceptuel, de l'adhésion des agents à cet univers, et sa capacité à servir ces agents.	Les institutions sont nécessairement légitimes car elles se rattachent aux valeurs d'un sous système social. La légitimité d'une pratique découle de sa conformité aux institutions
Diversité des valeurs	Possible. Il existe, surtout dans le monde contemporain, une diversité des univers conceptuels qui empêche la cohérence	Problématique. Le « système social » est composé de « sous systèmes » ayant des logiques différentes mais le tout a une certaine cohérence.
Déviance	Facteur de changement	Anormal et pathologique. Elle conduit à la marginalisation.
Changement / Stabilité	Le changement est permanent	Le système social tend vers la stabilité et la cohérence

(Sources : Berger, Berger et Kellner, 1973 ; Berger et Luckmann, 1995, 1996 ; Luckmann, 1996 ; Merton, 1965 ; Parsons, 1955, 1956)

De fait, selon certains critiques, le fonctionnalisme est le fondement dissimulé de la plupart des travaux se réclamant du néo institutionnalisme (Bowring, 2000 ; Heydebrand, 1989 ; Hirsch, 1997 ; Hirsch et Lounsbury, 1997). Hirsch et Lounsbury (1997a, p.415) notent ainsi que :

“Deux traits intrigants et qui peuvent susciter l'ironie [...] sont l'étroite similitude qui existe entre le néo institutionnalisme et le modèle parsonien dont ce premier a pourtant essayé si durement de s'émanciper, et la permanence du reproche adressé par Perrow au 'vieil institutionnalisme' de ne pas être tourné assez vers l'action. Dans la mesure où les théories générales de Parsons ont été critiquées pour être trop soucieuses d'isomorphisme, trop promptes à accorder de la légitimité fonctionnelle aux structures et aux fonctionnements en place, trop centrées sur la stabilité plutôt que sur le changement,

²⁶ Je remercie Alain Coulon d'avoir bien voulu valider cette comparaison.

*et trop lentes à considérer le conflit ou le changement comme endogène, le néo institutionnalisme semble remarquablement proche de la théorie parsonienne.*²⁷

L'analyse de la même littérature néo institutionnaliste par Mizruchi et Fein (1999) renforce ce constat en montrant que les travaux ont surtout retenu dans l'article séminal de Di Maggio et Powell (1983) l'importance de l'isomorphisme mimétique. Les auteurs soulignent que outre que rien dans la structure de l'article ne permet d'accorder un tel poids à cette forme d'isomorphisme, les études subséquentes se sont souvent efforcées de coller une explication par l'isomorphisme mimétique plutôt que de démontrer celui-ci. La notion de mimétisme a surtout permis de renforcer la tendance de cette littérature à insister sur la nécessité du conformisme social. Plus récemment des auteurs (Lounsbury et Ventresca, 2005 ; Phillips, 2003) sont allés jusqu'à affirmer que le néo institutionnalisme avait échoué jusqu'à présent dans ses tentatives pour rendre compte de la construction sociale des institutions, se concentrant trop sur les effets de ces institutions.

Tout ceci est du reste cohérent avec un mouvement plus général de la théorie des organisations, tendant à privilégier les approches fonctionnalistes (Gioia et Pitre, 1990, p. 586).

Se rapprochant du fonctionnalisme, le néo institutionnalisme en partage également les faiblesses majeures. Celles-ci sont notamment une incapacité à expliquer le changement (la société allant vers une homogénéisation croissante), la déviance (analysée comme dangereuse pour celui qui dévie), et plus généralement à prendre en compte l'action, ainsi qu'une confusion contestable entre conformisme social et légitimité. Ce que Wright Mills (1967) reproche à la sociologie de Parsons, c'est-à-dire l'idée d'un ordre normatif qui « laisse à penser que, virtuellement, tout pouvoir est légitime » (p.47) et ainsi « tend à légitimer les formes stables de domination » (p.54) peut également s'appliquer à de nombreuses études néo institutionnalistes étudiant la diffusion de pratiques.

Ikenberry (1988) indique qu'une focalisation sur les institutions en tant que mécanismes de contraintes a conduit les néo institutionnalistes à mieux expliquer ce que les institutions interdisent plutôt que ce qu'elles rendent possibles.

²⁷ "Two intriguing ironies [...] are the close similarity of the neo institutionalism with the very Parsonian model from which it has worked so hard to distance itself and the long-standing criticism of Perrow of the old institutionalists for not being action oriented enough. To the extent Parson's general theories generated serious dissent for being too committed to isomorphism, too quick to accord functionalist legitimacy to existing structures and outcomes, too focused on stability rather than change, and too slow to see conflict or change as endogenous, the new institutionalism seems eerily close to old Parsonian theory. »

De cet éloignement, voire cette contradiction, entre les fondements théoriques déclarés et la réalité des travaux néo institutionnalistes, découle notamment une difficulté récurrente du néo institutionnalisme à expliquer le changement.

1.2.2. L'impossible explication endogène du changement institutionnel

Le changement institutionnel n'est pas initialement un champ de recherche important pour les auteurs institutionnalistes. Le néo institutionnalisme a, en effet, été initialement conçu pour expliquer le conformisme des organisations et la convergence vers des pratiques communes, et non le changement. Tolbert et Zucker (1996 ; Zucker, 1988) soulignent l'intérêt d'étudier le processus d'institutionnalisation et indiquent également que le changement ne fait pas partie du programme de recherche initial du courant. Elles lient cet intérêt à deux dimensions :

- d'une part la conviction de l'instabilité du monde social : Si c'est l'entropie qui domine, alors l'ordre est l'exception et sa constitution un sujet d'étude important ;
- d'autre part la nécessité d'ancrer le néo institutionnalisme dans la lignée des travaux phénoménologiques.

Pour elles, dans cette tradition le néo institutionnalisme est une école de sociologie qui doit se limiter à rendre compte du comportement des agents. Ce que le néo institutionnalisme doit étudier ce sont les pratiques partagées et comment les agents en sont arrivés à les partager. Si cette position radicale a été délaissée par de nombreux chercheurs, elle montre bien que le changement institutionnel est un sujet problématique pour le néo institutionnalisme. Pour expliquer le changement institutionnel la théorie doit donc avoir recours à des explications exogènes (A), ceci est lié plus largement à l'incapacité de cette théorie à prendre en compte les phénomènes de déviance des agents (B).

A- La nécessité de facteurs exogènes pour expliquer le changement institutionnel

Le premier modèle de changement institutionnel, dans le cadre de ce courant, a été proposé en sciences politiques par Krasner dès 1984. Il insiste sur le rôle moteur des facteurs exogènes aux actions des agents dans le processus de changement institutionnel. Krasner propose un modèle de changement en reprenant la notion d'équilibre ponctué pour décrire de longues périodes de stabilité institutionnelle alternant avec des périodes courtes de changement institutionnel. Dans ce

modèle ce sont des chocs exogènes qui bouleversent l'ordre établi. Dobbin et Dowd (2000) montrent ainsi que la politique de contrôle des concentrations du gouvernement des Etats-Unis entraîne des changements dans les pratiques institutionnalisées dans le domaine des acquisitions.

Des études menées en théorie des organisations ont permis d'affiner ce modèle. Oliver (1992) précise ainsi que ces chocs créent des pressions politiques, fonctionnelles ou sociales. Dès lors que ces pressions ont franchi un certain seuil, les agents doivent modifier leur comportement – i.e. changer les pratiques institutionnalisées. Ainsi, selon Fligstein et Mara-Dita (1996, p.3) « *les moments lors des institutions sont façonnées arrivent lorsqu'une crise social, économique, ou politique remet en cause l'arrangement institutionnel existant* »²⁸. Elles n'en remettent pas en cause l'économie générale. Dans ce schéma le changement ne se produit pas à l'intérieur du champ en l'absence de chocs exogènes. Ce sont des forces sociales puissantes, comme des mouvements sociaux ou des crises économiques (Fligstein, 1996), qui, seules, sont capables d'entraîner des changements institutionnels.

Zucker (1988) critique cette approche exogène du changement institutionnel en soulignant que si le changement vient toujours d'un niveau supérieur du système, la théorie néo institutionnaliste s'engage dans un raisonnement fallacieux de régression infinie où il faut toujours remonter au niveau supérieur, qui se situe hors du champ de l'étude, pour trouver l'origine du changement institutionnel. Zucker ne propose pas de solution alternative, puisque, pour elle, le néo institutionnalisme doit se limiter à expliquer l'institutionnalisation.

DiMaggio (1988, p.12) souligne les limites d'une telle démarche :

« [...] Les réalisations théoriques de la théorie institutionnaliste sont limitées dans leur portée à la diffusion et à la reproduction de formes organisationnelles et de pratiques qui ont été institutionnalisées avec succès. La théorie institutionnaliste ne nous dit pas grand-chose de 'l'institutionnalisation' comme un processus en devenir (comme opposé à un état achevé), sur l'origine des institutions, pourquoi les innovations varient dans leur taux de diffusion, et ultimement leur niveau d'adoption. La théorie institutionnaliste nous informe encore moins sur la désinstitutionnalisation : pourquoi et comment des formes institutionnalisées sont abandonnées.

*[...] Je suggérerais cependant que nous ne pouvons proposer de solutions [à ces problèmes] avec notre appareillage conceptuel actuel. Pour progresser dans ce domaine il pourrait être nécessaire de réintroduire dans des proportions plus importantes la prise en compte de l'agence et de l'intérêt dans le cadre institutionnaliste [...] »*²⁹

²⁸ "Institution-building moments occur when a social, economic, or political crisis undermines the current institutional arrangements"

²⁹ "[...] The theoretical accomplishments of institutional theory are limited in scope to the diffusion and reproduction of successfully institutionalized organizational forms and practices. Institutional theory tells us relatively little about « institutionalization » as unfinished process (as opposed to an achieved state), about where institutions come from, why innovations vary in their rate and ultimate

De fait, le changement institutionnel n'est pas véritablement traité. Ainsi, le changement institutionnel n'est pas abordé dans la première édition (1995) de l'ouvrage de synthèse de W.R. Scott « *Institutions and Organizations* ». Ce n'est que dans la seconde édition, en 2001, qu'apparaît une partie finale sur ce thème. Scott fait alors le point sur la question du changement institutionnel en indiquant (p. 181) :

« D'une part le changement pose un problème aux théoriciens institutionnalistes, dont la plupart voient les institutions comme étant la source de la stabilité et de l'ordre. [...] D'autre part, de nombreuses recherches institutionnalistes et des travaux théoriques considèrent le changement [...] mais leur attention tend cependant à privilégier deux moments du changement : la formation de nouveaux éléments et leur diffusion à travers des pratiques associées. [...] Cette convergence assume que les institutions sont mises en place et exercent leur effets mais ne sont plus, elles mêmes l'objet d'autres changements »³⁰.

Selon cet auteur, il y a seulement une dizaine d'année que la possibilité d'une remise en cause des institutions en place est prise en compte.

Nous proposons que le problème vient de ce qu'une explication endogène du changement implique que le cadre néo institutionnaliste permette d'envisager la déviance des agents vis-à-vis des institutions en place.

La déviance comme problème

Cette approche du changement institutionnel limite l'analyse des comportements de déviance et d'innovation qui sont liés. De nombreux auteurs soulignent en effet que l'innovation résulte d'une déviance des agents vis à vis des schémas en place (Alter, 2000 ; Merton, 1965). Or l'importance des pressions institutionnelles implique précisément des possibilités de déviation faibles.

Hirsch (1997) va plus loin en soulignant l'aspect 'meilleur des mondes' (brave new world) du néo institutionnalisme. Il indique: "Dans ce meilleur des mondes isomorphique, la conformité est le

extent of diffusion. Institutional theory tells us even less about desinstitutionalization: why and how institutionalised forms and practices fall into disuse. [...] I would suggest, however, that we are unlikely to solve [these problems] with our current conceptual apparatus. To progress in this area, it may be necessary to bring interest and agency more onto the institutional stage [...]

³⁰ *“One the one hand, change poses a problem for institutional theorists, most of whom view institutions as the source of stability and order. [...] On the other hand, much theory and research on institutions focuses on change [...] Much of this attention to change, however, tends to privilege two moments: the formation of new elements ad their diffusion across host forms. [...] This focus assumes that institutions are put in place and then exert their effects but are not themselves subject to further change.”*

but partagé par toutes les theories institutionnelles. Dans sa version cognitive, la deviance semble ne pas exister. Le contrôle social se ‘produit’ juste.”³¹ (p.1702).

La déviance est donc absente du néo institutionnalisme traditionnel. De plus, le changement institutionnel endogène impliquerait un soutien des agents importants du champ, qui pourrait le légitimer. Mais là encore le cadre ne s’y prête pas. Les entreprises qui bénéficient d’une situation centrale dans un champ sont favorisées par le *statu-quo* dans ce champ. Dès lors, comme l’indiquent Leblebici et al. (1991: 337) :

*« Pourquoi ceux qui occupant des positions de pouvoir selon l’ordre institutionnel en place voudraient ils changer les pratiques ? Leurs propres intérêts sont conformes aux pratiques en place et ce sont aux qui ont le plus à perdre »*³²

De plus, la centralité accroît la pression à se conformer aux pratiques en cours. Ainsi, les nouvelles idées sont-elles souvent le fait d’agents périphériques, plus faiblement encadrés (e.g. Leblebici et al., 1991). Mais, ces agents ne disposant pas des ressources nécessaires risquent de se marginaliser davantage encore. Le néo institutionnalisme rejoint ici, et amplifie encore, le message de l’ensemble des approches de l’encastrement qui décrivent sous différents angles une même réalité générique : Les organisations sont prises dans des liens et des pratiques sociales avec lesquels elles doivent composer et qui les empêchent d’innover.

Le néo institutionnalisme ne parvient pas à rendre compte de nombreuses situations de changement institutionnel divergent. DiMaggio (1988, p. 12) reproche au néo institutionnalisme d’avoir développé un « pathos métaphysique » et invite les chercheurs à réintroduire les agents dans ce cadre d’analyse.

Zucker voit dans cette critique une rupture importante avec les travaux néo institutionnalistes antérieurs. Pour elle, les questions fondamentales ainsi que les postulats ne sont plus les mêmes (voir Tableau 1.4.).

³¹ « In this isomorphic brave new world, compliance is the goal shared by all institutional theories. In the preferred cognitive version, deviance seems defined out. Social control just « happens ».

³² “Why do those who occupy the positions of power in the existing institutions willingly change its practices? Their self-interests are isomorphic with the prevailing practices, and they would have the most to lose?”

Tableau 1.4
Eléments de distinction entre l'approche de DiMaggio et celle de Zucker tels que
résumés par Zucker (1988)

	DiMaggio	Zucker
Principe de départ	Systèmes sociaux étroitement liés	Entropie sociale menaçant la stabilité
Organisation du système social	Balkanisé par les champs	Cohérence, interconnexion
Agents de changement	Entrepreneurs individuels 'théorie des grands hommes' Pouvoir des professions	Collectivités organisées formellement « Théorie du grand collectif » Pouvoir des organisations
Construction des institutions	Uniquement quand formées	Processus continue de maintien
Problème central	Créer le changement	Maintenir une certaine stabilité

(source : Zucker, 1988, p.xiv)

Si ce bilan des différences peut apparaître par bien des aspects excessif, il n'en demeure par moins qu'une rupture fondamentale a lieu. En partant de l'article de DiMaggio tout un courant de recherche se développe depuis le milieu des années 1990 afin de mieux rendre compte de la relation duale entre actions des agents et institutions. C'est de ce courant qu'il sera question dans la section suivante.

1.3. PRESENTATION DU NEO INSTITUTIONNALISME ETENDU

A notre connaissance le néo institutionnalisme étendu n'a fait jusqu'à présent l'objet que de synthèses partielles (e.g. Hoffman et Ventresca, 2002 ; Lawrence et Suddaby, à paraître ; Lounsbury, 2003) en raison de son caractère évolutif. Le bilan exposé ici ne peut également être également que temporaire. Il semble nécessaire pour présenter ces travaux d'inverser l'ordre retenu pour le néo institutionnalisme traditionnel, en commençant par présenter la place de l'agent puis celle de l'environnement, afin de bien affirmer la dualité de cette nouvelle approche.

1.3.1. Une approche duale des rapports entre agents et institutions

Dans le cadre du néo institutionnalisme traditionnel, les chercheurs sont incapables d'expliquer un changement institutionnel venant des agents eux mêmes. Holm (1995, p. 398) résume cette situation de blocage par la question suivante :

« *Comment les acteurs peuvent changer les institutions si leurs actions, leurs intentions et leur rationalité sont toutes conditionnées par ces institutions qu'ils souhaitent changer ?* »³³

Ce problème, dit du 'paradoxe de l'acteur encastré' (*paradox of embedded actor* - Beckert 1999; Dorado, 2005 ; Holm 1995; Seo and Creed 2002) implique de construire, pour y répondre, un cadre permettant de rendre compte des rapports duaux entre les actions des agents et les institutions. Il faut alors expliquer ce qui, chez les agents, est déterminé par les institutions dominantes et ce qui relève de leur capacité d'action propre, de leur réflexivité, en somme de leur capacité à s'émanciper de ces mêmes institutions. Cette question est récurrente dans de nombreux travaux néo institutionnalistes récents (e.g. Greenwood et Suddaby, 2006 ; Greenwood et al., 2002 ; Hoffman et Ventresca, 2002 ; Kondra et Hinings, 1998 ; Lawrence, 1999 ; Seo et Creed, 2002 ; Suchman, 1995).

L'absence d'une théorie cohérente et explicite de l'action est une faiblesse centrale de la théorie néo institutionnaliste lorsqu'il s'agit d'expliquer le rôle des agents dans la création, la diffusion et le maintien des institutions (American Behavioral Scientist, 1997 ; Karnoe, 1997). La difficulté, et l'enjeu, est donc de développer une théorie de l'action stratégique tout en restant en conformité avec les principes du néo institutionnalisme (Fligstein, 1997).

Une première solution a été proposée par Beckert (1999) qui développe un modèle séquentiel de changement institutionnel endogène. Se succèdent deux types de situations :

- Les situations d'encastrement fort où les agents sont fortement soumis aux pressions institutionnelles. Ils ne peuvent alors pas agir et doivent se conformer aux institutions en place ;
- Les situations de désencastrement (*disembeddedness*) où les pressions institutionnelles diminuent et où l'acteur regagne en capacité d'action stratégique.

Après ces situations de désencastrement, les agents sont réencastres (*re embedded*) dans les nouvelles institutions qui se substituent aux anciennes. La portée de ce modèle nous semble devoir être relativisée en raison de l'hypothèse implicite forte qu'il fait selon laquelle l'acteur serait libre hors des institutions. La liberté de l'acteur se conçoit hors de toute forme de structure ; c'est cette absence de structure qui rend la liberté possible. Cette approche se situe donc dans la lignée

³³ *How can actors change institutions if their actions, intentions, and rationality are all conditioned by the very institution they wish to change?*

des travaux qui opposent individu et institutions. On passe alternativement de situations où l'acteur est encastré dans des cadres institutionnels à des situations où il est libre dans le vide institutionnel. Cette approche risque alors de retomber dans le « *volontarisme abstrait du choix rationnel* » Emirbayer et Mische (1998, p. 963). Il existerait en effet pour l'agent une position hors des cadres institutionnels. Or le néo institutionnalisme repose précisément sur la prise en compte de l'existence de cadres cognitifs et culturels dont l'acteur ne peut jamais totalement se départir.

Une seconde solution s'est dessinée progressivement en partant des travaux de Emirbayer et Mische (1998) sur la notion d'agence (e.g. Dorado, 2005 ; Seo et Creed, 2002) ainsi que sur la pluralité des cadres de référence institutionnels.

Emirbayer et Mische (1998) définissent l'agence comme résultant de la combinaison de trois orientations de l'action fondées sur des directions temporelles différentes :

- (1) L'orientation itérative orientée vers le passé et qui consiste en la reproduction de comportements passés, participant ainsi à la reproduction institutionnelle ;
- (2) L'orientation « projective » correspondant à une orientation vers le futur qui permet d'envisager des configurations alternatives fondées sur la connaissance de ce qui existe ;
- (3) L'orientation « pratique - évaluative » qui consiste en une orientation vers le présent permettant un jugement pragmatique sur la viabilité des alternatives envisagées en fonction des contraintes existantes.

La prise en compte de la pluralité des logiques, parfois contradictoires, qui existent dans les sociétés contemporaines, constitue le second élément de ce schéma. Friedland et Alford (1991) ont avancé, pour rendre compte de cette diversité, la notion de 'logique institutionnelle' (*institutional logic*). Une logique institutionnelle est un principe d'organisation et de structuration sur lequel s'appuient différentes institutions. C'est un cadre cognitif général qui prend forme dans des institutions qui fournissent des routines précises. Ce sont les logiques sous jacentes aux 'règles du jeu'. Il ne semble pas abusif de les assimiler à des 'cités' au sens de Boltanski et Thévenot (1991), à ceci près qu'il ne s'agit pas de conventions car leur respect est sanctionné par un certain nombre de mécanismes sociaux.

Les logiques institutionnelles peuvent être complémentaires ou contradictoires. La diversité de ces logiques fournit aux agents des manières différentes de voir les choses. Leurs contradictions ménagent des marges de manœuvre dont les agents peuvent user.

Dans les sociétés dites « fermées », comme les sociétés tribales, le changement institutionnel est donc d'autant plus difficile que les logiques institutionnelles alternatives n'existent pas comme le soulignent de nombreux auteurs (e.g. Berger et Luckmann, 1996 [1967] ; Durkheim, 1986 [1893]; Lévi-Strauss, 1962). Dans les sociétés contemporaines, en revanche, la diversité des cadres rend ces évolutions beaucoup plus aisées. Cette diversité de cadres de référence constitue même la caractéristique principale des sociétés occidentales contemporaines selon Berger et Luckmann (1995). Ils s'inquiètent de cette pluralité qui correspond pour eux à une perte de repères, voire d'identité, et soulignent que c'est dans le cadre de cette diversité qu'il faut replacer et reformuler leur travail sur la construction sociale de la réalité (Berger et Luckmann, 1995 ; Berger, Berger et Kellner, 1973). Les incohérences, les tensions et les contradictions entre les différentes logiques institutionnelles dans l'environnement constituent autant de marges de manœuvre pour les agents (Friedland et Alford, 1991). Ceux-ci gagnent une capacité d'action en exploitant ces différentes tensions et contradictions (Whittington, 1992). Cette diversité peut également leur permettre de s'inspirer d'autres modèles pour envisager de nouvelles règles du jeu (Seo et Creed, 2002 ; Thornton, 2002).

Les études empiriques tendent à confirmer ce schéma. Ainsi, Thornton et Ocasio (1999) montrent que dans le secteur de l'édition universitaire aux Etats Unis, les maisons rachetées par de grandes compagnies ont introduit le modèle de gestion inspiré du mécanisme de ces grandes entreprises. Pour Kraatz et Moore (2002), les innovateurs dans une industrie sont plutôt des agents qui viennent d'autres domaines que ceux qui s'y trouvent depuis le début de leur vie professionnelle. L'exposition à des logiques institutionnelles différentes semble donc expliquer les comportements d'innovation et de déviance des modèles dominants en place.

Reconnaître cette diversité ouvre au néo institutionnalisme de nouvelles perspectives. Alors que le néo institutionnalisme 'traditionnel' n'est considéré par la pensée stratégique que comme rendant compte des contraintes environnementales (Oliver, 1997) et des comportements mimétiques (e.g. Deephouse, 1999 ; Rindova et Fombrun, 1999), le néo institutionnalisme étendu envisage également les comportements stratégiques délibérés des agents.

1.3.2. L'environnement comme espace et comme enjeu stratégique

Dans cette nouvelle approche, le champ organisationnel est bien plus un espace stratégique qu'un espace de consensus. Sa structuration devient un enjeu stratégique, ainsi que les institutions elles mêmes.

A- Le champ organisationnel comme espace stratégique

Les recherches associées au néo institutionnalisme étendu tendent à se recentrer sur le champ organisationnel comme ensemble des agents considérés (Lounsbury et Ventresca, 2003). Celui-ci n'est plus seulement vu comme une communauté poussant à l'isomorphisme mais comme un ensemble d'organisations interdépendantes susceptibles de s'affronter. Le champ organisationnel se constitue d'un ensemble d'organisations interagissant qui défendent, chacune, ses propres intérêts mais partagent une communauté de destin. Toutes les organisations du champ n'ont pas des intérêts communs. Ainsi, constitue un champ organisationnel l'ensemble des organisations, entreprises chimiques, associations, agence pour l'environnement qui interagissent autour d'un grave problème de pollution (Hoffman, 1999). Chacune défend ses propres intérêts, et pourtant toutes sont liées dans la gestion du problème. Le champ est un « lieu de stratégie et de conflit » (Di Maggio, 1983, p.149) mais aussi un espace de négociation et de dialogue autour d'une problématique commune (Hoffman, 1999). Le champ est un domaine de stabilité où les agents subissent les pressions institutionnelles mais aussi un domaine de contestation, de conflit et de changement. Les principaux éléments de cette nouvelle approche sont synthétisés dans le tableau 2.1. et développés ci après.

Tableau 1.5
Approche courante et approche étendue du néo institutionnalisme

<i>Elément</i>	<i>Approche courante</i>	<i>Approche étendue</i>
Niveau d'analyse	Macro social	Meso social
Champs	Domaines de stabilité	Domaines de contestation, de conflit et de changement
Evolution du champ	Linéaire – Structuration croissante	Non linéaire – Dépend des actions des agents
Culture	Ensemble cohérent de normes cognitives contraignantes « tenues pour acquises » Cohérence de la rationalité collective	« Boite à outils » Diversité apparente ou sous jacente des logiques institutionnelles
Activité de l'organisation	<i>Définie par le champ</i> <i>Stratégiquement inerte</i> <i>Suit les scripts</i> <i>Homogène</i>	<i>Négociée avec les agents constituant le champ</i> <i>Stratégiquement active</i> <i>Entreprend</i> <i>Hétérogène</i>
Interface champ/organisations	<i>Unidirectionnelle - Du champ vers les agents</i> <i>Uniforme parmi les contextes organisationnels</i>	<i>Duale entre le champ et les agents</i> <i>Affectée par les filtres organisationnels et les processus d'enactment</i>
Changement institutionnel	<i>Thème sous développé/ pressions macro sociales</i>	Pressions macro sociales ou actions des agents
Institutions	<i>Choses</i> <i>Cognitives</i> <i>Contraintes</i> <i>Symétriques</i> Cohérentes	<i>Processus et mécanismes</i> <i>Cognitives et politiques</i> <i>Opportunités et contraintes</i> <i>Asymétriques</i> Diverses et potentiellement contradictoires

(en italique figurent les cellules reprises de Hoffman et Ventresca, 2002 : 9)

Le niveau d'analyse se modifie. Alors que les travaux de l'école de Stanford s'intéressent à la diffusion globale de pratiques et à l'émergence d'un 'système monde' (e.g. Meyer, Boli, Thomas, et Ramirez, 1997), la plupart des travaux en théorie des organisations retiennent un niveau inter organisationnel plus restreint en mobilisant la notion de champ organisationnel tel que défini par DiMaggio et Powell.

Importance des relations de position et de pouvoir dans le champ. La notion de champ organisationnel se rapproche dans le néo institutionnalisme étendu du champ tel qu'il est développé chez Bourdieu (1988, 2000), plus que de celle de DiMaggio et Powell (1983) qui insistait essentiellement sur la structuration progressive et donc la réduction des marges de manœuvre. Les études portent sur les mécanismes de mise en place, mais également de contestation et de renégociation de la rationalité collective dans le champ.

Ceci permet d'envisager les interactions d'agents très différents (Van de Ven et Garud, 1989). Les auteurs soulignent l'importance des relations avec, et des stratégies déployées vis-à-vis, des associations professionnelles (Greenwood et al., 2002) ou des consortiums de recherche (Demil, Leca et Naccache, 2001). L'analyse des interactions au sein du champ permet d'envisager de nouvelles voies d'exercice de la stratégie. Greenwood et al. (2002) montrent comment au Canada, les grands cabinets d'audit sont parvenus à étendre leurs activités au conseil, hors du périmètre traditionnel de l'audit, grâce à une politique active d'influence au sein des associations professionnelles. Demil et al. (2001) montrent que la capacité d'Intel à imposer un rythme commun dans la micro informatique autour de la « Loi de Moore », repose largement sur sa capacité à entraîner les agents les plus influents du champ, non seulement les fabricants de biens complémentaires, mais également les associations professionnelles et de planification technologique.

Les autres membres du champ sont autant de partenaires avec lesquels chaque membre est susceptible d'interagir afin de bâtir un avantage durable. Aussi les travaux institutionnalistes insistent-ils sur l'importance des jeux politiques et des alliances pour assurer la diffusion, ou remettre en cause des pratiques ou des standards (Lawrence et al., 2001).

C'est en prenant en compte l'ensemble de ces agents que les entrepreneurs institutionnels déploient leurs stratégies qui ont pour but de façonner les institutions, voire la structure du champ.

L'évolution du champ n'est pas nécessairement linéaire. Il en résulte que l'évolution du champ est le fruit des interactions entre des agents ayant un pouvoir inégal. L'évolution du

champ n'est pas nécessairement linéaire, allant vers une structuration croissante comme l'ont proposé DiMaggio et Powell (1983). Des travaux récents montrent que les champs organisationnels ne sont pas des entités unifiées mais des systèmes dynamiques complexes dont l'évolution est non linéaire et qui n'atteignent jamais un équilibre (Levy et Egan, 2003 ; Meyer, Gaba et Colwell, 2005 ; Peng, 2003). Leur dynamique est la résultante de logiques institutionnelles contradictoires et des stratégies des différents agents qui influencent cette évolution, soit de l'intérieur du champ, soit de l'extérieur. C'est également ce que suggère Zilber (2002) lorsqu'elle montre que les agents disposent de marges de manœuvre importantes dans l'interprétation des institutions, faisant de l'institution même un processus complexe et incertain qui dépend du comportement des agents.

La culture envisagée comme une boîte à outils. La diversité des logiques institutionnelles est l'objet d'un intérêt croissant parmi les chercheurs. Reay et Hinings (2005) ont ainsi récemment exposé qu'il existe, dans la plupart des champs, une pluralité de logiques potentiellement contradictoires tout en soulignant qu'il faut distinguer parmi les différentes logiques, celles qui sont dominantes, c'est-à-dire largement partagées par les membres du champ. Ces auteurs soulignent également qu'il est essentiel d'analyser les changements de logiques institutionnelles dominantes dans les champs pour comprendre le changement institutionnel.

L'unité des logiques institutionnelles dans un champ constitue donc une contrainte pour les agents, mais la diversité de ces logiques est source de liberté. La culture, que constitue la connaissance de l'ensemble de ces logiques est alors perçue comme une « boîte à outils » (*tool kit*), selon l'expression de Swidler (1986), dans laquelle les agents peuvent puiser pour innover. La culture n'est plus alors un cadre contraignant. Pour Swidler, la culture, ici définie comme l'accès à un ensemble des logiques institutionnelles, représente un ensemble d'habitudes, de modèles et de styles à partir desquels les agents peuvent construire des stratégies d'action. La culture ne constitue donc pas seulement un ensemble d'outils dont les agents se serviraient pour faire sens de leur environnement, comme pour les structuralistes. Les agents peuvent faire un usage actif de la culture qui sert à l'action.

L'activité de l'organisation. L'activité de l'organisation n'est pas déterminée uniquement par l'influence du champ et des institutions. L'organisation filtre et modifie les demandes institutionnelles. L'organisation peut poursuivre des stratégies qui lui sont propres. Elle négocie avec les autres agents du champ qui constituent autant de partenaires ou d'adversaires potentiels dans un champ qui est un lieu d'affrontement et de dialogue. Différentes organisations peuvent

avoir des réponses homogènes ou hétérogènes face à des pressions institutionnelles (George, Chattopadhyay, Sitkin and Barden, 2006). L'isomorphisme n'est donc pas postulé et les travaux envisagent de fournir des réponses plus précises aux mécanismes d'institutionnalisation.

L'interface entre le champ et les organisations. L'influence de l'environnement institutionnel n'est plus considérée comme mécanique. Les organisations disposent d'une certaine réflexivité vis-à-vis des pressions institutionnelles. Elles les analysent et peuvent décider stratégiquement de la manière dont elles vont s'y conformer. Confrontées aux mêmes pressions, toutes les organisations n'adoptent pas le même comportement de manière uniforme.

De plus, l'influence n'est plus univoque mais duale. Contrairement au modèle institutionnaliste traditionnel dans lequel le champ influence les organisations par le biais des pressions institutionnelles, qui sont le fait de tous les agents sans être le fait d'aucun d'entre eux en particulier, dans cette nouvelle approche si le champ influence les organisations, les organisations influencent également le champ en retour.

Le changement institutionnel. Comme on l'a vu dans le premier chapitre, le changement institutionnel est une dimension sous-développée de l'analyse institutionnelle traditionnelle. Le changement institutionnel est alors traité comme le résultat de pressions macro sociales exogènes au champ ou de dysfonctionnements fonctionnels. Dès lors que le néo institutionnalisme étendu fait une place centrale à l'agent, le changement institutionnel endogène devient beaucoup plus analysable. Les agents peuvent se comporter comme des 'entrepreneurs institutionnels' (voir deuxième chapitre) et mettre en œuvre des stratégies de changement institutionnel, pour favoriser leurs valeurs et / ou leurs intérêts, de façon endogène.

Les institutions. Les institutions ne sont donc plus des choses idéelles et désincarnées, cohérentes, et exerçant une contrainte incontournable mais des processus à la fois cognitifs et politiques, des sources d'opportunités et de contraintes, potentiellement contradictoires. Les travaux néo institutionnalistes précédents ont mis en avant la dimension cognitive des institutions (Toast, Hoffman, Riley et Bazerman, 2002), les faisant échapper à la perception et, dans une large mesure, à l'influence des agents, et se sont ainsi rapprochés de travaux comme ceux de l'écologie des populations, notamment en mettant en avant la notion, assez floue, de légitimité cognitive. Mais le mouvement amorcé au milieu des années 1990 a précisément eu pour but de s'éloigner de ces approches, et d'étudier *in concreto* ce que les agents jugent légitimes dans leurs discours ou leurs écrits (Baum et Powell, 1995). Il s'agit donc non pas seulement de leur prêter des intentions mais

de les observer réellement et d'en rendre compte. Dès lors que les institutions peuvent être saisies par la parole même des agents, et qu'il est reconnu à ceux-ci une possibilité de modifier leur usage de la parole et leurs pratiques, ils peuvent changer les institutions, y compris stratégiquement. Le rapport entre institutions et actions des agents (re)devient dual (Holm, 1995).

B- Les institutions et la structuration du champ comme enjeux stratégiques

Un nombre croissant de recherches néo institutionnalistes insiste sur la capacité des institutions à façonner les rapports de pouvoir et de force dans un champ organisationnel, assurant ainsi à certains un avantage durable lié à la structure même du champ, et à d'autres un désavantage durable. Clegg (1989, p. 209 cité par Phillips et al., 2000, p. 29) compare ainsi l'institutionnalisation de pratiques sociales à la déformation d'une table de billard qui agirait « *à la fois pour avantager et désavantager les joueurs en fonction de leurs relations à la table et des mouvements qu'ils veulent entreprendre* ». Des travaux récents (e.g. Déjean et al, 2004 ; Lawrence et al., 2001) soulignent que les institutions constituent des outils de 'pouvoir systémique', c'est-à-dire qu'elles apparaissent comme des routines et des pratiques neutres alors qu'elles favorisent certains agents et en défavorisent d'autres. Les mécanismes d'accréditation, les standards technologiques ou encore la notation des entreprises donnent ainsi aux agents qui les mettent en place et les contrôlent, une place centrale dans le champ et un pouvoir considérable.

Pour les mêmes raisons, 'l'architecture' (Fligstein, 2001) des champs organisationnels constitue un enjeu stratégique. Les néo institutionnalistes soulignent, comme les autres auteurs de sociologie économique (e.g. Callon, 1998 ; White, 1981), que le marché n'est pas un ordre naturel d'échanges mais une construction sociale impliquant la mise en place de régulations et d'artefacts complexes. Ils insistent sur les enjeux de pouvoir et les stratégies liées à la mise en place de cette 'architecture'. Une fois en place, « *Les structures des champs institutionnels créent des relations de pouvoir asymétriques parmi leurs membres, en avantageant certains et en désavantageant d'autres* » (Phillips et al., 2000, p.35). Les agents s'emploient à développer une architecture complexe pour se protéger de l'incertitude, notamment de celle liée à la concurrence. Le néo institutionnalisme insiste particulièrement sur les stratégies collectives. Le développement de la professionnalisation, la 'capture' des autorités publiques de régulation, l'obtention de l'autorisation légale de fixer des barrières à l'entrée, par exemple par la fixation de quotas, constituent des tentatives visant à réduire la concurrence en imposant des règles spécifiques. La structuration de cette architecture

fixe les pratiques et les rapports qui assurent la régulation au sein du champ et la reproduction des positions.

Résumé du premier chapitre

Développé pour rendre compte du mimétisme des organisations, et réintroduire la dimension culturelle, le néo institutionnalisme a développé une nouvelle approche des relations entre les organisations et leur environnement, soulignant l'influence que ce dernier exerçait. Mais alors que cette approche acquérait une influence croissante dans la théorie des organisations anglo-saxonne elle s'éloignait progressivement de ses fondements théoriques constructivistes pour aller vers un déterminisme social qui rappelle par bien des aspects le fonctionnalisme, courant sociologique que le néo institutionnalisme avait initialement voulu combattre. Le souci de réintroduire le thème du changement et le rôle actif des agents a conduit des auteurs à explorer de nouvelles voies afin de rendre compte des relations duales entre les institutions et les agents. Dans ce cadre étendu, l'étude du comportement des agents à l'origine des changements institutionnels, les entrepreneurs institutionnels, a fait l'objet des études les plus approfondies. Celles-ci sont présentées dans le deuxième chapitre de la thèse.

**DEUXIEME CHAPITRE. CES
AGENTS QUI CHANGENT LES
REGLES DU JEU : ETAT DES
RECHERCHES SUR LES
ENTREPRENEURS
INSTITUTIONNELS**

Il revient à DiMaggio (1988) d'avoir introduit la notion d'entrepreneur institutionnel dans la littérature néo institutionnaliste. DiMaggio reprend cette notion des travaux du sociologue néo fonctionnaliste, Shmuel Noah Eisenstadt qui la développa initialement dans les années 1960 (Eisenstadt, 1964, 1968). L'optique d'Eisenstadt est très différente de celle qui intéresse les travaux sur les organisations : Il utilise la notion d'entrepreneur institutionnel pour expliquer les changements dans les 'Premiers Empires' (*Early Empires*) et les grandes civilisations (Chine, Japon, Islam...), en comparant les civilisations entre elles. Eisenstadt travaille donc à un niveau très « macro social », effectuant des études portant sur de très longues périodes (pour une présentation générale de l'œuvre d'Eisenstadt par lui-même, voir Eisenstadt, 1998). Cependant, il souligne déjà, élément qui intéresse le débat néo institutionnaliste, que les configurations institutionnelles ne sont pas des constructions naturelles qui émergent aléatoirement des interactions entre les agents mais qu'elles sont orientées et manipulées par des agents ayant des visées stratégiques, les entrepreneurs institutionnels. Il souligne l'importance des élites et de leurs coalitions dans la diffusion des idées. Eisenstadt entend s'opposer ici aux structuralistes comme Claude Lévi-Strauss qui 'minimisent' la place du 'sujet', mais également aux interactionnistes symboliques auxquels il reproche de tenir pour une donnée 'naturelle', les configurations institutionnelles en place, alors que, selon lui, il faut en étudier l'origine (Eisenstadt, 1998). Il nous semble que DiMaggio se situe également dans cette optique lorsqu'il introduit la notion d'entrepreneur institutionnel dans les travaux néo institutionnalistes afin de réintégrer l'acteur dans l'analyse (DiMaggio, 1988). L'entrepreneur institutionnel est présenté comme un moyen de rendre compte du changement endogène au sein d'un champ et d'étudier l'origine des institutions.

Depuis son introduction en théorie des organisations, la notion d'entrepreneur institutionnel a fait l'objet de nombreuses études empiriques mais d'une théorisation peu poussée jusqu'à ces dernières années. Ce n'est que récemment que des auteurs ont commencé à proposer des synthèses partielles de la littérature (e.g. Dorado 2005; Seo and Creed 2002, et d'une manière plus normative Hwang et Powell, 2005). Malgré ces efforts, les recherches sur l'entrepreneur institutionnel demeurent assez désordonnées. Pour espérer tirer de cette littérature des questions de recherche qui pourraient véritablement participer à l'élaboration d'un corpus cohérent il semble nécessaire d'effectuer ici une revue de littérature systématique sur la notion d'entrepreneur institutionnel. C'est ce que nous proposons dans ce chapitre³⁴.

³⁴ Cette partie est une version retravaillée d'une revue de littérature réalisée avec Julie Battilana et Eva Boxenbaum.

Cette revue de littérature révèle un ensemble de recherches ayant une certaine cohérence mais encore peu développé. Elle permet d'identifier des situations qui ont été peu explorées et sert de base à la définition des questions de recherche. On présente d'abord la méthode utilisée pour réaliser cette revue de littérature. La faiblesse du corpus, une quarantaine d'articles a en effet permis d'être dans une certaine mesure systématique. Les définitions de l'entrepreneur institutionnel proposées par cette littérature sont présentées dans un second temps. Les deux principales questions théoriques étudiées par les auteurs travaillant sur le sujet, c'est-à-dire les conditions favorisant l'émergence de l'entrepreneur institutionnel et la mise en œuvre du changement institutionnel sont traitées respectivement dans une troisième et une quatrième sections.

- 2.1. Méthode suivie pour l'analyse des travaux sur les entrepreneurs institutionnels
- 2.2. Définitions de l'entrepreneur institutionnel
- 2.3. Conditions favorisant l'émergence de l'entrepreneur institutionnel
- 2.4. La mise en œuvre du changement institutionnel

2.1. METHODE SUIVIE POUR L'ANALYSE DES TRAVAUX SUR LES ENTREPRENEURS INSTITUTIONNELS

Nous distinguons ici la technique de sélection des articles (2.1.1.), et la procédure analytique suivie (2.1.2.).

2.1.1. Sélection des articles

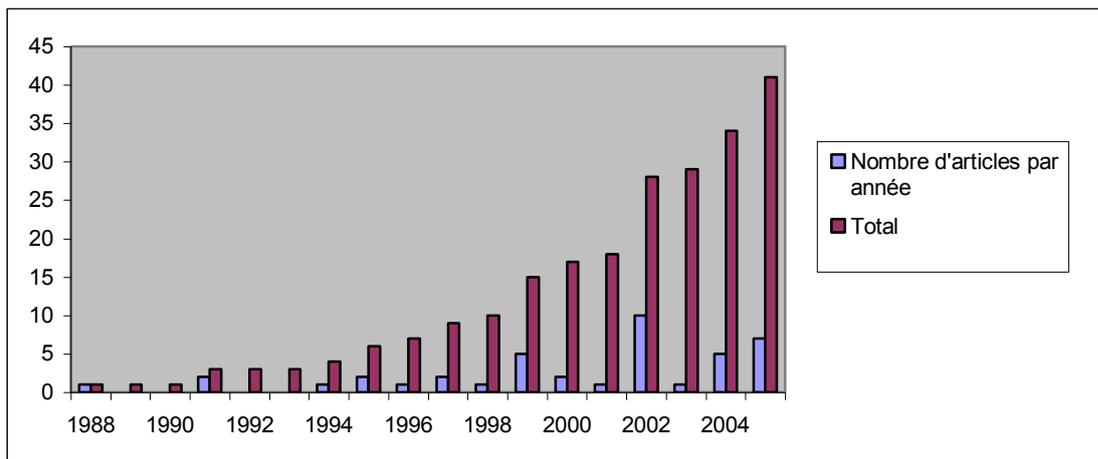
Afin de systématiser la revue des articles nous sommes partis des bases de données. Les deux bases de données interrogées sont *EBSCHOT Business Source Premier* et *JSTOR*. La recherche, limitée aux revues à comité de lecture (peer reviewed), a été effectuée par mots clefs dans les champs suivants : titre, abstract, mots clefs et texte entier. Les mots clefs entrés ont été : *institutional entrepreneur* et *institutional entrepreneurship*. La période sélectionnée est allée de 1988, date de publication de l'article séminal de DiMaggio et début 2006, date de la revue de littérature. 96 articles ont sélectionnés automatiquement par cette procédure. De l'ensemble des articles sortis nous avons exclu les comptes rendus de livres, les éditoriaux et les appels à contributions (Calls for papers) de même que les articles qui ne faisaient référence à la notion au passage ou qui faisaient référence à d'autres sens ou d'autres théories. Nous avons ensuite étudié les biographies afin de repérer des références récurrentes qui auraient été publiées dans d'autres supports, par exemple dans des publications sans comité de lecture ou dans des livres. Cette procédure a généré les références suivantes : DiMaggio (1988, 1991), Fligstein (1997), Rao et al. (2000). Nous avons ensuite ajouté l'article récemment paru de Hwang et Powell (2005) au motif qu'il s'agit d'un article de synthèse et de réflexion dont l'un des co auteurs est une personnalité éminente du champ. Afin de s'assurer qu'aucune référence importante n'avait été oubliée nous avons vérifié avec les articles faisant une revue partielle de la littérature (Dorado 2005 ; Hwang et Powell, 2005).

Cet échantillonnage a ses défauts. Des articles mentionnant l'entrepreneur institutionnel ont pu échapper à la sélection, soit parce que le support de publication n'était pas indexé dans les bases de données utilisées, soit en raison d'une erreur d'indexation. Des articles dont on pourrait subjectivement décider qu'ils étudient des cas d'entrepreneuriat institutionnel sans utiliser explicitement le terme sont également systématiquement exclus. Il nous semble cependant que cette méthode a le mérite de son caractère systématique ce qui permet de réduire la subjectivité souvent présente dans les revues de littérature.

Le résultat est une liste de 42 articles (voir Annexe 1). Parmi ces 42 articles, 38 ont été publiés dans des revues et 3 dans des livres. Les périodiques sont essentiellement des revues Nord américaines de management, avec, par ordre décroissant : Academy of Management Journal (8), Academy of Management Review (6), Administrative Science Quarterly (3). Les publications européennes sont moins représentées avec Organization Studies (5), Organization (1), et Human Relations (1). Cinq des articles sélectionnés ont été publié dans des revues Nord américaines de sociologie: American Journal of Sociology (3), the Annual Review of Sociology (1), et Sociological Theory (1).

Ce qui est remarquable c'est l'accroissement au cours du temps de la fréquence de publication sur ce thème. La figure 2.1. montre l'accroissement du nombre d'articles mobilisant cette notion depuis 1988.

Figure 2.1: Evolution du nombre d'articles publiés sur l'entrepreneuriat institutionnel (1988 – 2005)*



* Un article a été publié sur ce thème en 2006 au moment où a été achevée la revue de littérature : Greenwood et Suddaby, 2006. Il est inclus dans la revue de littérature mais pas dans ce graphique.

2.1.2. Analyse

En partant de notre connaissance de la littérature nous avons défini trois grandes questions 'génératrices' (Strauss et Corbin, 1994, p. 274).

La première porte sur la définition de l'entrepreneur institutionnel. En effet, la multiplication des travaux semble occasionner une multiplication des définitions dont la cohérence mérite d'être examinée. Les deux questions suivantes sont les grandes interrogations autour desquelles la littérature se structure actuellement: Quelles sont les conditions favorisant l'émergence de

l'entrepreneur institutionnel? Et, comment le processus d'entrepreneuriat institutionnel se déploie-t-il?

Ces questions ont été utilisées pour créer une grille et guider l'analyse des 42 articles. En s'inspirant de Locke et Golden Biddle (1997) et de Strauss et Corbin (1990), nous avons effectué un codage ouvert par itération c'est à dire en procédant par allers retours entre la table et ce que nous savions déjà de la littérature. Le codage a guidé le travail et constitue la structure du compte rendu qui en est fait.

Cette procédure de sélection et d'analyse permet d'ordonner la littérature mais n'empêche pas le sentiment d'une certaine confusion. Nous suggérons que celle-ci est bien réelle et qu'elle peut s'expliquer par plusieurs facteurs dont notamment un manque de synthèse antérieur de la littérature, qui est à la fois le résultat et la cause d'une grande diversité de recherches dont l'articulation n'est pas toujours simple.

2.2. LES DEFINITIONS DE L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL

Une revue des définitions les plus utilisées d'entrepreneur institutionnel et d'entrepreneuriat institutionnel (Tableau 1) permet de dégager des éléments fixes.

Les entrepreneurs institutionnels sont des agents, individuels ou collectifs qui créent ou modifient les règles du jeu, que ce soit des standards (Garud et al., 2002), des normes professionnelles (Greenwood et al., 2002 ; Greenwood et Suddaby, 2006) ou des cadres de référence communs (Fligstein, 1997).

La définition des institutions étant elle-même assez floue, voire vague, la notion d'entrepreneur institutionnel fait également l'objet de définitions assez variées³⁵.

Ces définitions ne s'attardent pas tellement sur ce que les entrepreneurs institutionnels sont mais précisent surtout ce qu'ils font. Ainsi, les limites du concept ne sont jamais précisées. Il n'existe pas d'article proposant une distinction entre la notion d'entrepreneur institutionnel et celle d'entrepreneur.

³⁵ Je remercie le Professeur Desreumaux d'avoir attiré mon attention sur ce point.

Tableau 2.1.
Définitions de l'entrepreneur institutionnel

Référence	Définition
	ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL
DiMaggio, 1988	De nouvelles institutions émergent lorsque des acteurs organisés et disposant de ressources suffisantes y voient l'opportunité de réaliser des intérêts qu'ils valorisent fortement.
Creed, Scully et Austin, 2002	Les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs capables de provoquer la coopération d'autres acteurs en fournissant des compréhensions et des identités communes qui permettent de développer et de maintenir une identité collective.
Dacin, Goodstein et Scott, 2002	Les entrepreneurs institutionnels légitiment et soutiennent la création d'institutions qu'ils estiment appropriées et correspondant à leurs intérêts.
Fligstein, 1997	Les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs qui ont une empathie particulière et incitent d'autres agents à coopérer leur fournissant un sens et une identité communs.
Garud, Jain et Kumaraswany, 2002	Les entrepreneurs institutionnels créent un nouveau système en organisant des ensembles d'institutions jusqu'alors séparés. Ils agissent comme des champions en fédérant l'action collective et définissent des stratégies afin d'établir des règles d'interactions avec d'autres organisations, de créer de nouvelles industries et les institutions qui y sont liées.
Rao, 1998	Les entrepreneurs institutionnels sont des activistes idéologiques qui combinent des croyances et des normes jusque là déconnectées afin de fournir une solution organisationnelle à un problème.
Rao, Morrill et Zald, 2000	Les entrepreneurs institutionnels jouent un rôle crucial dans le processus par lequel des mouvements sociaux déinstitutionnalisent les croyances et les normes existantes qui sont incarnées par les formes organisationnelles en place et établissent de nouvelles formes qui comprennent de nouvelles croyances et de nouvelles normes. Les entrepreneurs institutionnels dirigent l'effort d'identification des opportunités politiques, cadrent les problèmes et mobilisent les acteurs.
	ENTREPRENEURIAT INSTITUTIONNEL
Zimmerman et Zeitz, 2002	L'entrepreneur institutionnel fait référence aux pratiques de création de normes, de valeurs, de modèles, de types de comportement, de réseaux ou de cadres de référence cohérents avec l'identité de leur organisation et ses pratiques existantes, et qui fait en sorte que d'autres acteurs acceptent ces normes, ces valeurs etc.

Les définitions des entrepreneurs institutionnels semblent retenir deux grandes dimensions : Les entrepreneurs institutionnels sont des agents qui souhaitent modifier les institutions en place ou en créer de nouvelles afin de servir leurs intérêts et/ou leurs valeurs. Ce sont des agents capables de réflexivité capables d'envisager d'autres configurations institutionnelles. Ces deux caractéristiques des entrepreneurs institutionnels semblent également constituer les facteurs déclencheurs de leur action.

2.2.1. Des agents souhaitant modifier les institutions en place

La plupart des travaux portent, comme on l'a déjà indiqué, sur des stratégies délibérées de changement institutionnel. Les entrepreneurs institutionnels qui développent ces stratégies ont tous en commun une insatisfaction vis-à-vis des institutions en place et la volonté de les modifier. Les raisons de ce mécontentement peuvent être diverses.

Certains agents deviennent des entrepreneurs institutionnels pour augmenter leurs bénéfices matériels. Ils estiment qu'il serait possible, avec une configuration institutionnelle différente, de faire un usage plus profitable de leurs ressources, et que les institutions actuelles les obligent à 'sous performer' par rapport à ce dont ils s'estiment capables (Greenwod et Suddaby, 2006). Les chercheurs ont également mis en évidence d'autres motivations. Les entrepreneurs institutionnels peuvent être motivés par des valeurs (Wade-Benzoni et al., 2002), l'idéologie (Rao, 1998), le pouvoir (DiMaggio, 1991), ou des problèmes à régler (Leblebici et al., 1991). Plusieurs études étudient des exemples d'agents qui veulent changer l'ordre établi parce qu'il ne correspond pas à leurs valeurs (e.g. Haveman et Rao, 1997 ; Rao, 1998 ; Wade Benzoni et al., 2002). De tels entrepreneurs se comportent comme des 'entrepreneurs de morale' pour faire coïncider les valeurs du champ et les leurs (Rao, 1998). C'est cette prise en compte des valeurs qui fait suggérer à Mair et Marti (2006) que les travaux émergents sur l'entrepreneuriat social, c'est-à-dire sur ces entrepreneurs qui poursuivent des opportunités afin de créer de la valeur sociale, pourraient apprendre beaucoup des travaux sur l'entrepreneuriat institutionnel.

La question de savoir si le statut d'entrepreneur institutionnel est lié à la volonté de l'agent de se comporter comme tel initialement n'est pas tranchée. DiMaggio (1988) semble initialement envisager surtout les stratégies délibérées des entrepreneurs institutionnels ayant un projet d'institutionnalisation (*institutionalization project*) qu'ils entendent mettre en œuvre. Lawrence (1999) suggère que les entrepreneurs institutionnels peuvent essayer de changer les règles, soit délibérément *ex ante*, soit sous l'effet des circonstances et d'un certain nombre de facteurs extérieurs à leur volonté qui les conduisent à agir en entrepreneurs institutionnels. Les stratégies d'entrepreneuriat institutionnel sont alors des stratégies émergentes qui sont élaborées au fur et à mesure du processus. Pour Lawrence et Philipps (2004), ce dernier type de situation est plus susceptible d'être observé dans les champs émergents, où des agents sont tenus d'agir comme des entrepreneurs institutionnels pour stabiliser l'activité. Les recherches empiriques portant sur ces stratégies émergentes demeurent cependant rares.

2.2.2. Des agents envisageant d'autres configurations institutionnelles

L'insatisfaction n'est pas, en soi, suffisante, encore faut-il pouvoir envisager d'autres options. Là se pose le problème central de l'encastrement institutionnel et de la capacité des agents à s'en émanciper pour agir avec créativité.

La notion d'entrepreneur institutionnel fait directement écho au paradoxe de l'agent encasté que nous avons présenté plus haut (Beckert 1999; Holm 1995; Seo and Creed 2002). Et c'est donc le problème du dépassement de ce paradoxe que la notion d'entrepreneur institutionnel pose. Des auteurs ont suggéré d'utiliser la notion d'entrepreneur telle que développée par Schumpeter (Beckert, 1999 ; Hwang et Powell, 2005) pour y parvenir. Tout comme, pour Schumpeter (1939 ; 1999), l'entrepreneur rompt le 'flux circulaire' de l'activité économique et diffuse des innovations, l'entrepreneur institutionnel rompt les configurations institutionnelles existantes et propose de nouvelles combinaisons. Les entrepreneurs institutionnels recombinent des éléments existants pour créer de nouvelles structures, ce que Schumpeter appelle la 'fonction entrepreneuriale', et font ainsi de la 'destruction créative' (Beckert, 1999 ; Hwang et Powell, 2005). Beckert (1999) reprend également la distinction de Schumpeter (1999) entre les gestionnaires (*managers*) et les entrepreneurs, ces derniers ayant la capacité de remettre en cause les routines existantes pour introduire une innovation. Cette distinction trouve une résonance particulière dans le comportement des agents vis à vis des institutions. Ceci conduit à distinguer les entrepreneurs institutionnels des autres agents en ce qu'ils ne se contentent pas de développer leurs activités en conformité avec les règles existantes, mais sont capables d'envisager des configurations institutionnelles alternatives et d'agir pour les développer.

Mais, si les entrepreneurs institutionnels présentent des caractéristiques communes avec les entrepreneurs, ils ont cependant des spécificités claires. Si tous les entrepreneurs institutionnels peuvent être considérés comme des entrepreneurs, tous les entrepreneurs ne sont pas des entrepreneurs institutionnels. Comme Lawrence (1999 : 163) l'indique « la stratégie institutionnelle exige une capacité à articuler, sponsoriser et défendre des pratiques spécifiques et des formes organisationnelles présentées comme légitimes ou désirables et non pas la capacité

à mettre en pratique des pratiques légitimes existantes ou à s'appuyer sur les règles sociales existantes »³⁶.

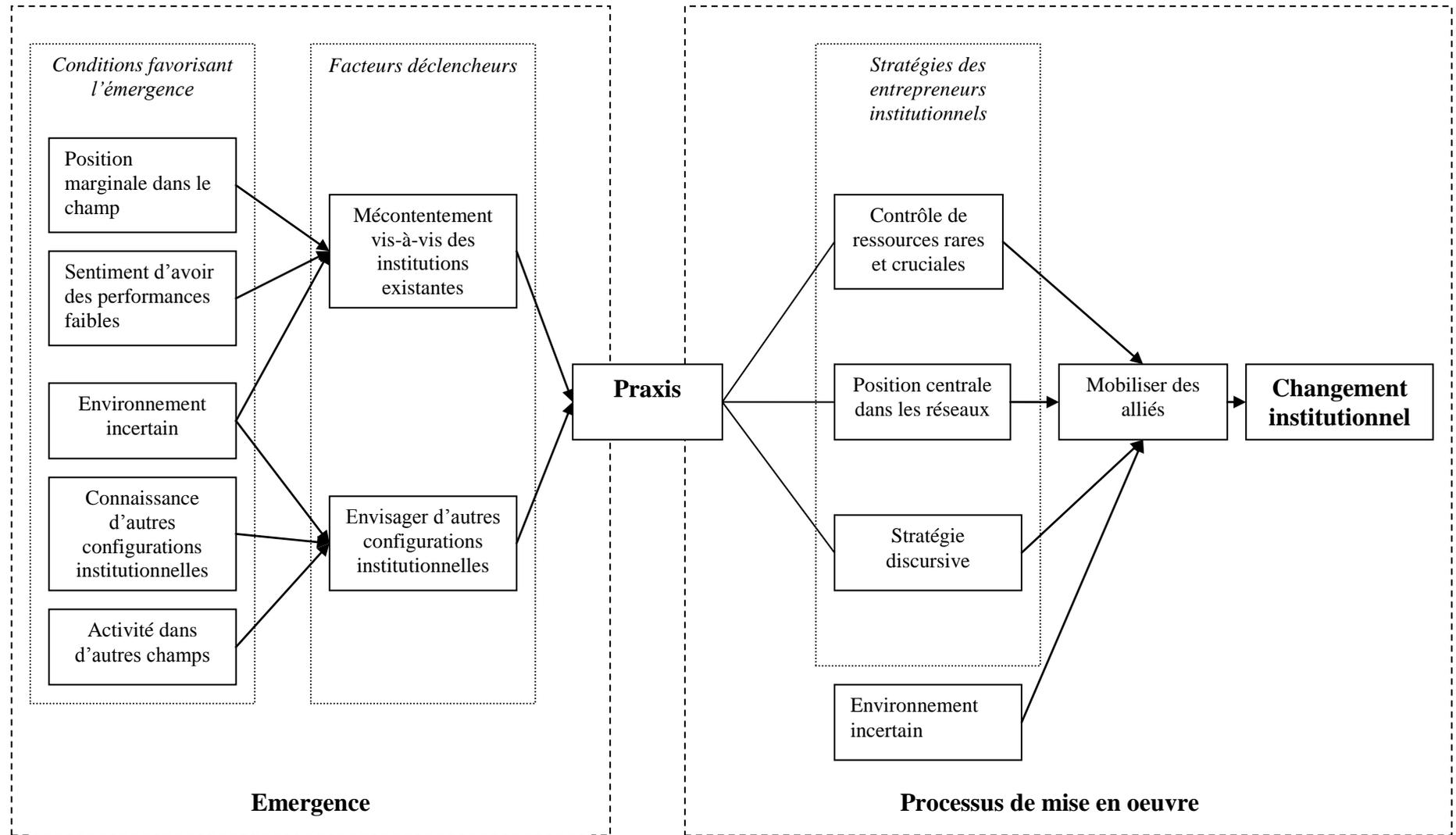
Dans un souci similaire de dépasser ce paradoxe, d'autres chercheurs ont suggéré que les entrepreneurs institutionnels étaient caractérisés par leur capacité à envisager d'autres combinaisons institutionnelles et à sélectionner parmi elles (e.g. Seo and Creed 2002). La diversité des logiques institutionnelles et les contradictions entre elles constituant l'une des caractéristiques principales des sociétés contemporaines selon de nombreux chercheurs (e.g. Berger et al., 1973 ; Boltanski et Thévenot, 1991 ; Friedland et Alford 1991), et fournissent de nombreuses opportunités pour envisager un changement institutionnel. Alors que Beckert (1999) présente implicitement la capacité à envisager d'autres configurations institutionnelles comme un trait de personnalité que les agents ont ou n'ont pas, Seo et Creed (2002) considèrent plutôt que cette capacité vient de l'expérience accumulée des contradictions de la réalité. Ils se fondent ici sur le travail de Emirbayer et Mische (1998) qui suggère que la manière de se comporter des individus est fonction de leur orientation dans le temps. Les entrepreneurs institutionnels seraient ainsi moins orientés vers le passé ou le présent, mais plus vers le futur, disposant de capacités projectives c'est-à-dire d'une capacité à envisager différentes trajectoires d'action susceptibles de mener à la reconfiguration des cadres d'action et de pensée en place (Dorado, 2005 ; Seo et Creed, 2002). Selon Emirbayer et Mische (1996), ces capacités liées à la position des agents dans le champ. Mais dans son analyse de trois cas d'entrepreneur institutionnels, Dorado (2005) montre que des entrepreneurs institutionnels ayant des positions différentes dans des champs ont tous des capacités projectives. Il ne semble donc pas possible de lier ces deux variables.

Seo et Creed (2002) indiquent que cette orientation temporelle vers le futur favorise l'émergence d'une *Praxis* – qu'ils définissent comme la reconstruction libre et créative des configurations sociales sur la base d'une analyse raisonnée à la fois des limites et des potentialités latentes des formes sociales en place. La *Praxis* constitue à la fois un moment de réflexion, qui implique l'analyse critique des cadres existants et la recherche d'alternatives, et un moment d'action impliquant la mobilisation et l'action collective. La *Praxis* est une étape décisive où s'articule le passage au processus social de mise en œuvre du projet de l'entrepreneur institutionnel.

³⁶ *institutional strategy demands ability to articulate, sponsor and defend particular practices and organizational forms as legitimate or desirable, rather than the ability to enact already legitimated practices or leverage existing social rules.*

Le processus d'entrepreneuriat institutionnel mis en évidence s'articule autour de deux grandes dimensions : les conditions favorisant l'émergence d'entrepreneurs institutionnels et le processus de mise en œuvre de cette stratégie (Figure 2.2.). Le processus et les variables associées à celui-ci sont synthétiser dans les sous sections suivantes (2.1.4. et 2.1.5.).

Figure 2.2.: Le processus d'entrepreneuriat institutionnel



2.3. LES CONDITIONS FAVORISANT L'ÉMERGENCE DE L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL

Afin d'expliquer comment certains agents deviennent des entrepreneurs institutionnels malgré les pressions institutionnelles, de nombreux travaux étudient les facteurs favorisant l'émergence des entrepreneurs institutionnels. Cinq facteurs semblent favoriser l'émergence des entrepreneurs institutionnels : une position marginale dans le champ (2.3.1.), le sentiment d'avoir des performances médiocres (2.3.2.), un environnement incertain (2.3.3.), la connaissance d'autres configurations institutionnelles (2.3.4.) et l'exercice d'activités hors du champ focal (2.3.5.). Cette revue de littérature suggère que des questions demeurent encore sur ce qui distingue les entrepreneurs institutionnels des autres agents (2.3.6.).

2.3.1. Une position marginale dans le champ

Les premiers travaux sur l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988 ; Leblebici et al., 1991) insistent immédiatement sur la position des agents dans le champ. Ils soulignent que les membres de la coalition dominante se situant au centre du champ sont privilégiés par les institutions en place et que ce sont les agents se situant à la périphérie qui ont le plus d'incitations à devenir des entrepreneurs institutionnels car la configuration institutionnelle en place les désavantage.

C'est notamment ce que montre une étude historique sur l'industrie des radios commerciales aux Etats-Unis (Leblebici et al., 1991). En analysant l'évolution de cette industrie entre 1920 et 1965, les auteurs trouvèrent que la plupart des nouvelles pratiques avaient été introduites par des organisations périphériques qui avaient un statut peu élevé dans le champ. Ils parlent ainsi de « *négociants obscurs, de petites stations indépendantes, de producteurs de disques marginaux, de réseaux faibles, ou d'agences de publicité entreprenantes.* »³⁷ (Leblebici et al., 1991, p. 358). Les recherches donnent plusieurs explications. D'une part, les agents marginaux tendent à être moins avantagés par les règles en place que les agents dominants qui se situent au centre du champ. Ainsi, alors que les marginaux s'efforcent de modifier les institutions, les agents dominants s'efforcent de les maintenir (Leblebici et al., 1991). D'autre part, les agents marginaux seraient moins habitués à 'jouer selon les règles' sont plus susceptibles d'innover (Cliff, Jennings et Greenwood, 2006). Enfin, les agents marginaux auraient moins à craindre des rétorsions éventuellement exerçables

³⁷ "shady traders, small independent stations, renegade record producers, weaker networks, or enterprising advertising agencies. The powerful parties who had vested interests in the institutionalized conventions used their resources to maintain the status quo or introduced practices that confirmed established conventions"

par la coalition dominante, et qui donc ne constitueraient pas, ou moins que pour d'autres agents, une incitation à ne pas dévier (Greenwood et Suddaby, 2006). Dorado (2005: 397) suggère que la position sociale des agents dans les réseaux sociaux affecte leur perception du champ organisationnel et ainsi leur capacité à se comporter comme des entrepreneurs institutionnels. Elle reprend le travail d'Emirbayer et Mische (1998) qui fait de l'orientation temporelle la dimension centrale des capacités d'action des acteurs (Emirbayer et Mische, 1998 : 993), pour affirmer que ce qui distingue l'entrepreneur institutionnel des autres agents c'est une orientation vers le futur. Or cette orientation temporelle serait, selon Emirbayer et Mische, fonction de la position relationnelle des agents. La multiplicité des liens avec des agents différents ayant des pratiques différentes favoriserait l'émergence de ces capacités projectives. Dorado fait le lien, mais en reprenant trois études empiriques différentes portant sur de entrepreneurs institutionnels, si elle constate que tous ont des capacités projectives, elle montre également qu'ils n'ont pas la même position dans le réseau. Elle ne commente pas ces différences.

Les résultats sur la position des membres du champ comme condition favorisant un comportement d'entrepreneur institutionnel sont donc ambigus.

2.3.2. Le sentiment d'avoir des performances médiocres

Le mécontentement des agents vis-à-vis des institutions en place peut venir du sentiment qu'elles ne permettent pas des performances satisfaisantes. L'entrepreneur institutionnel peut percevoir les performances comme insuffisantes pour lui, ou pour l'ensemble de l'activité (Greenwood et Suddaby, 2006). Greenwood, Suddaby et leurs collègues (Greenwood et Suddaby, 2006 ; Greenwood et al., 2002) montrent que les "Big 5" voulaient changer les règles de la communauté canadienne du contrôle de gestion car l'ordre existant allait à l'encontre de leurs stratégies et les empêchait de se développer sur de nouveaux marchés. Ils avaient également le sentiment que ces pratiques institutionnalisées bloquaient le développement de l'ensemble des organisations du secteur. Le mécontentement vis-à-vis des pratiques du champ peut aussi venir d'un sentiment de décalage intolérable entre les valeurs de l'agent et les pratiques existantes. Dans ce cas les performances jugées insatisfaisantes ne sont pas strictement économiques. Ce sont ces entrepreneurs institutionnels qui se comportent en 'entrepreneurs moraux' et visent à une réforme morale des institutions afin de faire en sorte qu'elles soient conformes à ce qu'ils perçoivent comme les pratiques souhaitables (Rao, 1998)

2.3.3. Un environnement incertain

Les études suggèrent qu'un environnement incertain constitue un terreau favorable pour l'émergence d'entrepreneurs institutionnels car les agents sont alors à la recherche de solutions à cette incertitude, et des institutions peuvent fournir de telles solutions (DiMaggio, 1988 ; Fligstein, 1997). L'incertitude peut être liée à l'existence de crises, à l'hétérogénéité des logiques antagonistes au sein du champ, et au degré de structuration de celui-ci.

L'existence de crises qui précipitent le changement ou de chocs correspondent à un type de condition favorable pour les entrepreneurs institutionnels (Greenwood et al. 2002; Fligstein 1997, 2001; Holm 1995) et les poussent à l'action. La crise peut être un soulèvement social, une rupture technologique des distorsions durables de la concurrence, des crises politiques ou économiques ou des changements dans la réglementation qui perturbent le consensus du champ, rendent des solutions nécessaires et contribuent à l'introduction de nouvelles idées. Dans leur étude sur la création du marché commun européen, Fligstein et Mara-Drita (1996) montrent comment les crises économiques et politiques au sein de l'Union Européenne au début des années 1980's ont facilité l'action de la Commission Européenne lorsque celle-ci a joué un rôle central en tant qu'entrepreneur institutionnel collectif dans la création du marché unique.

L'existence d'un problème grave endogène au champ qui peut résulter de crises constitue un second type de conditions favorisant l'émergence d'entrepreneurs institutionnels (Phillips et al. 2000; Fligstein and Mara-Drita 1996; Wade-Benzoni et al. 2002). Durand et McGuire (2005) montrent que les chocs tels qu'une diminution des ressources accessibles et les menaces dans le domaine existant peuvent conduire un agent à migrer et à agir comme entrepreneur institutionnel dans un autre champ. L'existence d'une crise opère donc une pression sur les performances des agents et accroît ainsi leur motivation à changer les règles du jeu existantes, ou à en développer de nouvelles dans un autre champ.

L'hétérogénéité des configurations institutionnelles, c'est-à-dire la diversité et les contradictions potentielles de ces différentes configurations, peut favoriser l'apparition d'entrepreneurs institutionnels. Lorsqu'il existe plusieurs configurations institutionnelles dans un champ organisationnel donné, les incompatibilités entre les logiques institutionnelles sont plus susceptibles d'émerger. Sewell (1992), et Clemens et Cook (1999) avaient déjà souligné que la

présence de multiples ordres institutionnels ou d'alternatives constituaient une opportunité pour l'action stratégique. De telles incompatibilités sont sources de contradictions internes. La contradiction résulte ici de caractéristiques qui ensemble produisent une tension instable au sein d'un système (Blackburn, 1994). Comme d'autres chercheurs (Clemens et Cook 1999; Dorado 2005; Levy et Egan 2003; Rao et al. 2000; Rao 1988; Haveman et Rao 1997; Leblebici et al. 1991), Seo et Creed (2002) soulignent le rôle facilitant des contradictions institutionnelles pour les entrepreneurs institutionnels, mais ils vont plus loin en essayant d'expliquer le mécanisme par lequel ces contradictions conduisent les agents encadrés à agir comme des entrepreneurs institutionnels. Selon eux, l'expérience permanente des configurations institutionnelles contradictoires favorise un changement dans la perception collective qui conduit les agents à se transformer de participants passifs en des entrepreneurs institutionnels.

Le degré de structuration des champs institutionnels a également une influence sur les capacités d'action des agents (Tolbert et Zucker 1996). Cependant, il semble qu'un débat demeure quand à l'impact de ce degré de structuration. Beckert (1999) suggère que les actions d'entrepreneuriat institutionnels sont plus susceptibles d'intervenir dans des champs fortement institutionnalisés. Se fondant sur le travail d'Oliver (1992) sur les stratégies des agents face aux pressions institutionnelles, il indique que dans les champs fortement institutionnalisés l'incertitude est faible et le besoin de sécurité, de stabilité et de prédictibilité est satisfait. Dès lors les agents sont plus enclins à agir. En partant de ce travail, Dorado (2005) propose qu'une institutionnalisation substantielle, étape qu'elle distingue des institutionnalisations minimale et extrême, crée un espace propice à l'action stratégique et donc aux entrepreneurs institutionnels. À l'inverse, d'autres chercheurs soulignent que l'existence d'une forte incertitude constitue une opportunité pour l'action stratégique (DiMaggio 1988; Fligstein 1997). Fligstein (1997: 401) suggère que c'est lorsque le champ organisationnel n'a pas de structure et que le niveau d'institutionnalisation dudit champ est très faible, que les possibilités d'action stratégique sont les plus grandes. De même, Phillips et al. (2000) suggèrent que l'absence de structure, ou une situation de sous organisation, fournissent des opportunités pour l'entrepreneuriat institutionnel. Les études empiriques réalisées ne permettent pas encore de trancher quant au type de structuration le plus susceptible de favoriser l'émergence d'entrepreneurs institutionnels. Il est frappant de noter que jusqu'à présent la plupart des études empiriques sur l'entrepreneur institutionnel ont considéré des champs émergents, par définition peu structurés, et donc caractérisés par une forte incertitude (Maguire, Hardy et Lawrence, 2004; Lawrence and Phillips, 2004; Déjean et al. 2004; Garud et al. 2002; Lawrence 1999; Rao and Sivakumar 1999; Rao 1994,

1998). Ceci rend difficile les comparaisons avec des champs plus structurés.

En prenant en compte à la fois le niveau d'hétérogénéité et le degré de structuration des champs organisationnels, Dorado (2005) développe une typologie des champs organisationnels selon qu'ils offrent plus ou moins d'opportunités d'action pour les entrepreneurs institutionnels. Selon elle, les champs organisationnels adoptent trois formes différentes. Lorsque les champs sont fortement structurés et/ou isolés de l'influence potentielle des autres champs et donc de nouvelles idées, ils sont opaques aux opportunités (*opportunity opaque*) ce qui signifie qu'ils ne fournissent pas d'opportunité pour le passage à l'action. Au contraire les champs caractérisés par une configuration institutionnelle hétérogène et un niveau de structuration substantiel sont transparents aux opportunités (*opportunity transparent*) et offrent de nombreuses opportunités. Enfin, les champs où les opportunités sont incertaines (*opportunity hazy*) se caractérisent par une structuration minimale et de nombreux modèles hétérogènes de pratiques ce qui rend les opportunités d'action difficiles à saisir pour les agents qui doivent agir dans un environnement largement imprévisible.

L'incertitude liée au champ entraîne donc à la fois un mécontentement vis-à-vis des institutions en place, et favorise le développement d'approches alternatives.

2.3.4. La connaissance d'autres configurations institutionnelles

La connaissance d'autres logiques et d'autres pratiques dominantes dans d'autres champs est également un facteur important. Greenwood et Suddaby (2006) avancent cette explication pour justifier que les grandes firmes d'audit aient modifié les règles du jeu de la profession comptable en s'inspirant de modèles trouvés chez leurs clients. Dans un tout autre domaine, c'est en se fondant sur les recherches effectuées sur l'émergence de l'activité des résolutions de conflit alternatives (Alternative Dispute Resolution - ADR) aux Etats-Unis que Rao et al. (2000) décrivent comment des agents se situant à l'intercise de plusieurs champs ont réuni différents éléments particuliers tirés des pratiques spécifiques à ces champs pour en faire de nouvelles pratiques organisationnelles. Ces résolutions alternatives impliquent la participation de travailleurs sociaux, de thérapeutes, de juges, d'agences de travail social et d'agences médico-psychologiques ainsi que d'organisations liées à la communauté, tous ces acteurs utilisant conjointement des méthodes informelles afin de prendre en charge ces conflits mineurs. De leurs interactions récurrentes un nouveau champ à émerger.

La connaissance d'autres modèles favorise donc l'élaboration de modèles institutionnels alternatifs à ceux couramment en place dans le champ focal. Elle peut conduire également à la

prise de conscience d'une non-conformité des intérêts et des valeurs avec les institutions existantes.

2.3.5. L'exercice d'activités hors du champ focal

L'exercice d'une partie de leurs activités dans d'autres champs (*boundary misalignment*) permet à la fois aux agents d'avoir connaissance d'autres configurations institutionnelles et d'être moins dépendants des pressions institutionnelles propres au champ. Ces deux facteurs sont importants pour les entrepreneurs institutionnels.

La connaissance d'autres modèles favorise l'élaboration de modèles alternatifs, et elle favorise l'émergence d'une insatisfaction vis-à-vis des pratiques en cours dans le champ. En découvrant d'autres modèles les agents en viennent à évaluer si la configuration institutionnelle en place est celle qui permet les meilleures performances ou si une autre permettrait de les améliorer. De plus, la réalisation d'activités dans d'autres champs diminue la dépendance vis-à-vis des institutions propres au champ focal. En cas de non respect de celles-ci les agents ont moins à craindre des représailles au sein du champ focal car ils réalisent une partie de leur activité hors du champ (Greenwood and Suddaby, 2006). Ceci réduit donc leur exposition aux pressions normatives et coercitives exercées dans le champ et donc leur encastré institutionnel.

Toutes ces conditions favorisent l'émergence d'un entrepreneur institutionnel en influençant soit son mécontentement vis-à-vis des institutions en place, soit sa capacité à envisager des alternatives à ces institutions, ce qui rend possible la praxis – c'est à dire l'étape où les agents passent de la reproduction non réflexive des pratiques institutionnalisées existantes à l'analyse des possibilités et des limites offertes par la situation, et de la reconfiguration libre et créative des arrangements sociaux (Seo et Creed, 2002). La praxis est à la fois un moment réflexif, qui implique la critique des modèles existants, la recherche d'alternatives, et la définition d'un projet institutionnel. Elle débouche sur la mobilisation d'alliés et le développement d'un mouvement collectif. La praxis est l'étape cruciale qui constitue le passage des conditions favorisantes au processus de mise en œuvre.

2.3.6. Mieux comprendre ce qui distingue les entrepreneurs institutionnels des autres agents

Un des principaux problèmes des études empiriques menées est que la plupart d'entre elles sont des monographies longitudinales d'entrepreneurs institutionnels qui ont réussi. Les études comparatives analysant plusieurs cas sont plus rares (voir cependant Lawrence et al. 2002 ; Maguire et al., 2004). Ce biais d'échantillonnage empêche de rendre compte de ce qui distingue les entrepreneurs institutionnels des autres membres du champ considéré. Ceci conduit également à considérer les entrepreneurs institutionnels comme des 'héros', d'autant plus distincts des autres agents qu'ils ne leur sont pas comparés. Si chacune des études apportent quelques indications sur les raisons pour lesquelles, selon les auteurs, ces agents sont devenus des entrepreneurs institutionnels il semble difficile de généraliser. Pour le faire il faudrait comparer le comportement d'agents dans des situations comparables au sein d'un champ et voir ceux qui deviennent des entrepreneurs institutionnels, ou qui se rallient rapidement aux entrepreneurs institutionnels et ceux qui n'adhèrent pas au changement institutionnel.

Par ailleurs toutes les explications avancées jusqu'à maintenant sont des explications 'situationnelles' au sens où la position relationnelle des agents semble détermine dans leur transformation en entrepreneurs institutionnels. La connaissance d'autres modèles, l'insatisfaction vis-à-vis des institutions en place, le sentiment d'avoir des performances faibles viennent de la position, souvent de type marginal-sécant, des agents. Là encore le seul moyen de savoir si ce sont là des conditions nécessaires et suffisantes est d'étudier le comportements d'agents dans des situations comparables et différentes afin de voir s'ils se comportent de la même manière, et si leur comportement peut s'expliquer uniquement par des données situationnelles ou si d'autres facteurs semblent intervenir, et lesquels. Ce qui conduit à la question de recherche suivante :

Q1 : Pourquoi des agents dévient-ils des pratiques en place et d'autres pas ?

On propose ici de comparer l'entrepreneur institutionnel avec les autres membres du champ se trouvant dans une situation comparable dans le cas étudié.

2.4. LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT INSTITUTIONNEL

De nombreux auteurs décrivent le processus social d'entrepreneuriat institutionnel comme un processus politique et culturel complexe (e.g. DiMaggio 1988; Fligstein 1997; Rao 1998). Le but de l'entrepreneur institutionnel est de parvenir à mobiliser des alliés afin de favoriser l'acceptation du changement institutionnel proposé et de favoriser sa diffusion (e.g. Beckert, 1999; DiMaggio, 1988). Les auteurs ont mis en évidence trois principaux types de stratégies utilisés par les entrepreneurs institutionnels : La mobilisation de ressources rares et cruciales (2.4.1.), l'utilisation

des réseaux sociaux (2.4.2.), et le développement de stratégies discursives (2.4.3.). Ces stratégies doivent également pour réussir prendre en compte l'environnement dans lequel les entrepreneurs institutionnels évoluent (2.4.4.).

2.4.1. La mobilisation de ressources rares et cruciales

La réussite des entrepreneurs institutionnels semble dépendre dans une assez large mesure de leur accès aux ressources rares et critiques ainsi qu'à leurs capacités à les employer (Fligstein 1997). Ces ressources sont nécessaires pour toute action politique selon Seo et Creed (2002). Elles peuvent être utilisées par exemple pour contourner les sanctions que les opposants au changement institutionnel sont susceptibles d'imposer à l'entrepreneur institutionnel (Greenwood et al. 2002).

Phillips et al. (2000) indiquent que le contrôle par les entrepreneurs institutionnels agissant en collaboration de ressources rares et critiques dans un champ favorise l'institutionnalisation des innovations issues de cette collaboration. Les ressources peuvent être utilisées pour faire pression sur d'autres agents pour qui elles sont nécessaires (Demil et Bensédine 2005). De façon plus explicite, ces ressources peuvent être utilisées pour imposer un changement institutionnel à des agents qui n'y sont pas favorables sans avoir à chercher à les convaincre du bien fondé de ce changement. Meyer et Rowan, (1977) avaient déjà suggéré que les agents dominants pouvaient imposer leurs règles aux agents dominés. Dorado (2005: 389) montre ceci à propos des entrepreneurs institutionnels en reprenant l'exemple de Rockefeller tel que développé par Chernov (1998). Ayant le contrôle de la plupart des raffineries aux Etats-Unis, John D. Rockefeller pouvait influencer le fonctionnement du marché du pétrole en fixant les prix, un changement de règles auquel les autres agents en pouvaient s'opposer.

Cependant, comme on l'a vu, la littérature suggère que ce sont souvent des agents marginaux, disposant de peu de ressources qui sont le plus susceptibles d'agir comme entrepreneur institutionnel. Ceci conduit logiquement à considérer d'autres types de stratégies qui n'impliquent pas l'usage de ressources. L'utilisation des réseaux constitue l'une d'entre elles.

2.4.2. La position dans les réseaux

Plusieurs travaux soulignent l'importance de la position de l'entrepreneur institutionnel dans les réseaux sociaux. Fligstein (1997, p.398) affirme ainsi que les entrepreneurs institutionnels disposant d'un capital social élevé, et susceptibles de s'en servir pour influencer les actions des

autres agents, sont plus susceptibles d'imposer leurs projets. Se référant à Coleman (1988), il définit le capital social comme la position d'un agent au sein d'un réseau de relations sociales qui lui fournit des informations et des soutiens politiques. Il suggère que les entrepreneurs institutionnels peuvent utiliser leurs positions pour restreindre les liens entre certains groupes qu'ils utilisent comme alliés et le reste du champ. Phillips et al. (2004) suggèrent également que la centralité favorise la réception et l'intégration par les autres agents du discours tenu par l'entrepreneur institutionnel. Un mouvement de changement institutionnel partant du centre du champ pour aller vers la périphérie se heurterait ainsi à moins de résistance qu'un mouvement inverse (Hwang et Powell, 2005).

Les entrepreneurs institutionnels ont intérêt à obtenir des positions centrales dans les réseaux sociaux, et à obtenir le soutien d'autres agents qui disposent de telles positions (Lawrence et al., 2002). Hardy, Lawrence et Phillips (Lawrence et al. 2002; Phillips et al. 2000) montrent l'importance de la coopération dans l'émergence des institutions. Ils suggèrent que plus les alliés sont encastrés dans le champ, c'est-à-dire ont des liens forts avec les autres membres du champ, et plus ils sont impliqués dans le projet, plus les chances de mise en place de ce projet sont élevées (Lawrence et al. 2002). C'est pourquoi, lorsque ces entrepreneurs institutionnels sont impliqués dans des collaborations, l'institutionnalisation des pratiques développées lors de la collaboration est susceptible d'obtenir le soutien des membres de la collaboration (Phillips et al. 2000).

Les entrepreneurs institutionnels doivent par ailleurs atteindre des positions qui leur permettent de lier entre elles différentes parties prenantes et d'orchestrer leur action commune (Maguire et al. 2004). Hwang et Powell rappellent l'étude de Padgett et Ansell (1993) sur les stratégies politiques de la famille Médicis dans la Florence de la Renaissance pour suggérer que les entrepreneurs institutionnels se trouvant à l'intersection de réseaux de natures différentes peuvent bénéficier de cette situation.

Les entrepreneurs institutionnels auraient tendance à créer des réseaux de coopération et d'association, mettant ainsi en contact des agents (Lawrence et Phillips, 2004; Leiblebici et al., 1991). Ces réseaux peuvent conduire à la recomposition du champ et de ce fait éroder la centralité des agents dominants établis (Leiblebici et al., 1991).

2.4.3. Les stratégies discursives

La dimension discursive des stratégies employées est la plus étudiée par les travaux sur les entrepreneurs institutionnels. Elle est présentée par certains auteurs comme la plus importante.

Ces derniers suggèrent même que l'entrepreneuriat institutionnel est principalement une stratégie discursive par laquelle les entrepreneurs institutionnels génèrent des discours et des textes qui visent à affecter les processus de construction sociale qui sous-tendent les institutions (e.g. Munir et Phillips 2005; Phillips et al. 2004).

La mise en place de nouvelles formes organisationnelles et de nouvelles pratiques nécessitent un projet d'institutionnalisation (DiMaggio 1988; Rao et al. 2000). En partant de Tolbert et Zucker (1996), des auteurs (e.g. Greenwood et al. 2002; Maguire et al. 2004) indiquent que pour les entrepreneurs institutionnels la théorisation implique deux tâches majeures : la spécification des faiblesses des pratiques existantes et la justification de l'innovation présentée comme supérieure aux pratiques préalables.

Il s'agit d'un exercice complexe et ambigu puisque les entrepreneurs institutionnels doivent développer des projets à la fois suffisamment incompatibles avec les pratiques existantes pour créer une rupture fondamentale avec le passé, tout en l'inscrivant suffisamment dans la continuité de ce qui existe pour mobiliser des soutiens (Seo et Creed 2002). Le but est non seulement de mettre en avant les échecs des pratiques en place et de montrer en quoi le projet de l'entrepreneur institutionnel constitue une avancée, mais aussi de réunir des alliés et de réduire les contradictions inhérentes à leur coalition tout en exacerbant les contradictions potentielles des adversaires (e.g. Fligstein 1997; Haveman et Rao 1997; Holm 1995; Rao 1998; Seo et Creed 2002; Suddaby et Greenwood 2005). Ainsi, l'entrepreneur institutionnel doit à la fois dé-légitimer les institutions existantes soutenues par ses adversaires (e.g. Suddaby et Greenwood 2005; Creed et al. 2002) et légitimer son projet vis-à-vis d'alliés potentiels (e.g. Déjean et al. 2004; Demil et Bensedrine 2005).

Pour analyser la manière dont les entrepreneurs institutionnels développent stratégiquement leur discours, les auteurs ont recours à la notion de cadrage (*framing*) qu'ils empruntent aux recherches menées en sciences politiques sur les mouvements sociaux (e.g. Creed et al. 2002; Dorado 2005; Fligstein 1997, 2001; Maguire et al. 2004; Rao 1998; Rao et al. 2000; Seo et Creed 2002). Rao et al. (2000: 244) indiquent:

“L'entrepreneur institutionnel ne peut mobiliser de la légitimité, des moyens financiers et du personnel que dans la seule mesure où il est capable de cadrer les plaintes et les intérêts d'agents mécontents, de diagnostiquer des causes, d'assigner les blâmes et de permettre aux processus collectifs d'attribution d'opérer (Snow & Benford, 1992: 150) »³⁸

Ce sont là les fonctions du cadrage. Le cadrage est un processus rhétorique par lequel l'agent aligne son discours en fonction des logiques qui sont les plus susceptibles de faire écho

³⁸ “*Institutional entrepreneur can mobilize legitimacy, finances, and personnel only when they are able to frame the grievances and interests of aggrieved constituencies, diagnose causes, assign blames, provide solutions, and enable collective attribution processes to operate (Snow & Benford, 1992: 150)*”.

aux préoccupations de ses alliés potentiels, et donc de lui assurer leur soutien. Les entrepreneurs institutionnels doivent développer des cadres à la fois suffisamment incompatibles avec les configurations institutionnelles existantes tout en faisant écho aux cadres les plus largement mobilisateurs afin maximiser le potentiel de soutien, l'arrivée de nouveaux membres de la coalition et la mobilisation de ceux qui adhèrent déjà au projet, ainsi que de pouvoir acquérir des ressources (Seo et Creed 2002). Zimmerman et Zeitz (2002) suggèrent qu'une façon possible de combiner ces deux impératifs contradictoires est de les découpler, c'est-à-dire de cantonner l'action d'entrepreneuriat institutionnel dans un domaine d'activité et pour le reste de se conformer aux pratiques établies. Lors du développement de leur cadrage stratégique, les entrepreneurs institutionnels doivent d'une part spécifier les manquements fonctionnels, politiques et sociaux des configurations institutionnelles existantes et d'autre part justifier en quoi leur propre projet est supérieur (Dacin et al., 2002; Greenwood et al. 2002; Maguire et al. 2004). Pour ce faire ils partent des cadres pré existants qui sont soit spécifiques au champ organisationnel (Déjean et al. 2004) soit plus généraux (Hardy et Phillips 1999; Lawrence et Phillips 2004). Selon Haveman et Rao (1997: 1614), l'essence de l'entrepreneuriat institutionnel est la capacité de l'entrepreneur à aligner une forme organisationnelle, et l'institution qu'elle incarne, avec les règles centrales de la société. Chaque cadre existant fournit à la fois des contraintes et des ressources pour les stratégies des agents (Hardy et Phillips 1999). Les entrepreneurs institutionnels sélectionnent les cadres en fonction de leur potentiel de mobilisation qui est fonction (1) de son degré de légitimité dans le système social où ils se situent et de leurs capacité d'entrer en résonance avec les soucis de l'audience visée (2) de susciter des tensions et des contestations quant à la légitimité des configurations institutionnelles existantes (Creed et al. 2002; Seo et Creed 2002). Les entrepreneurs institutionnels utilisent des stratégies rhétoriques afin d'altérer ces cadres et de les faire correspondre à leurs buts (Subbary and Greenwood 2005). Les comptes rendus de légitimation peuvent également avoir un effet performatif. Creed et al (2002) suggèrent ainsi que s'ils réussissent ils redéfinissent l'identité d'une personne et son comportement autour du fait qu'elle soutienne ou qu'elle s'oppose à une cause. Rao et al. (2000) indiquent que la définition et la redéfinition de l'identité sont essentielles pour construire une coalition durable.

Pour souligner les manques des institutions en place, les entrepreneurs institutionnels développent un vocabulaire institutionnel comprenant des phrases récurrentes, des références et des textes qui visent à accentuer et à exploiter les incohérences internes des pratiques dominantes du champ (Subbary et Greenwood 2005). Ils combinent plusieurs cadres afin de justifier le projet et de maximiser son écho (Creed et al., 2002). Les entrepreneurs institutionnels doivent

manifester de l'empathie et être capables de se mettre à la place des autres agents afin de prendre en compte leurs intérêts (Fligstein 1997). Le projet institutionnel véhicule alors les multiples intérêts agrégés de ces différents agents. Présenter le changement promu comme altruiste (Fligstein, 1997) ou en le présentant de manière impersonnelle (Haveman et Rao, 1997) favorise sa diffusion.

Enfin, le besoin d'obtenir le soutien d'alliés peut également conduire les entrepreneurs institutionnels à changer leurs plans durant le processus de changement institutionnel. Le cadrage se doit donc être assez souple, et assez inclusif, pour pouvoir être adapté. Fligstein (1997) insiste sur la nécessité pour l'entrepreneur institutionnel de demeurer flexible durant le processus de changement institutionnel. Cette flexibilité doit être suffisamment importante pour permettre l'évolution du projet en fonction du soutien qu'il obtient. Une négociation peut ainsi être nécessaire pour adapter le projet d'institutionnalisation et assurer son succès (e.g. Fligstein 1997; Rao 1998).

2.4.4. Agir en fonction du contexte

Les auteurs suggèrent également que le contexte dans lequel les entrepreneurs institutionnels agissent est déterminant. Il influence les capacités qui leur sont nécessaires (Maguire et al. 2004), ainsi que les stratégies qu'ils adoptent (Dorado 2005; Fligstein 1997). Les recherches se sont essentiellement concentrées jusqu'à présent sur les champs émergents et les champs fragmentés, présentés comme des situations particulièrement fertiles pour les entrepreneurs institutionnels (e.g. Déjean et al. 2004; Zimmerman et Zeitz 2002) en raison de l'incertitude propre à ces contextes.

Comme indiqué plus haut, la plupart des études empiriques ont été effectuées dans des champs émergents, situations qui fournissent de nombreuses opportunités aux entrepreneurs institutionnels (e.g. Lawrence, 1999 ; Phillips et al. 2000; Zimmerman and Zeitz 2002). Les entrepreneurs institutionnels peuvent ainsi créer de nouveaux champs dans les interstices qui séparent les champs existants (Rao et al. 2000). Les recherches identifient de nombreux besoins pour ce type de champ: Légitimer la nouvelle activité vis à vis des principales parties prenantes (e.g. Déjean et al. 2004; Zimmerman et Zeitz 2002), et établir les règles permettant de stabiliser le champ, créer un ensemble de savoirs spécifique, établir des frontières, accroître la densité des contacts inter organisationnels et la diffusion de l'information dans le champ, et réduire l'incertitude liée à l'absence de pratiques et de standards établis (e.g. DiMaggio, 1991; Lawrence 1999; Garud et al., 2002). Les études empiriques montrent le développement de mécanismes de

mesure (Déjean et al. 2004), de professionnalisation et de stratégies d'appartenance (*membership*) (Lawrence 1999), de certifications et de concours (Rao 1994), ainsi que de standards (Garud et al, 2002) dans les champs émergents. Le but est de développer une structure de type centre périphérie et d'attirer des ressources afin d'assurer le développement du champ (DiMaggio, 1991). Les entrepreneurs institutionnels prennent en compte les cadres qui sont les plus susceptibles de faire écho aux principales exigences des parties prenantes et établissent des cadres cognitifs (Déjean et al. 2004; Rao et Sivakumar 1999). Zimmerman et Zeitz (2002) suggèrent que les champs émergents sont des contextes qui favorisent l'emploi de stratégies rhétoriques usant de la fascination pour la nouveauté présente dans tout groupe social. En se présentant comme « ceux qui font la mode » (*fashion setters*) les entrepreneurs institutionnels accroissent leurs chances d'attirer l'attention des preneurs de décision. Lawrence et Phillips (2004) suggèrent également que dans les champs émergents l'imitation de ces nouvelles pratiques peut avoir lieu rapidement et sans provoquer beaucoup de conflit, en raison de l'absence de normes établies.

Les champs fragmentés, où des cadres et des logiques institutionnelles contradictoires et en compétition les uns avec les autres co-existent, sont également des terrains favorables au changement institutionnel (Clemens et Cook, 1999; Levy et Egan, 2003; Rao et al. 2000). Rao et al. (2000) suggèrent que dans de telles situations la promotion du consensus est susceptible d'être une stratégie efficace. C'est ce que montrent Fligstein et Mara-Drita (1996) lorsqu'ils documentent la manière dont Jacques Delors a développé l'idée de marché unique. En 1983, les dirigeants européens étaient bloqué car sans programme pouvant réunir les suffrages de tous. Delors développa un projet institutionnel autour d'une idée vague d'achèvement d'un marché unique. Cependant le fait que le contenu de cette notion de « marché unique » soit laissé assez vague permettait à toutes les parties en présence d'en avoir une lecture différente et à finalement favoriser l'agrégation de multiples agents avec des intérêts très différents (Fligstein et Mara-Drita 1996, p.12).

Les recherches dans les champs hiérarchisés et structurés, où les logiques prévalentes sont bien établies et soutenues de façon cohérente par les agents dominants en place, sont plus rares. Le changement institutionnel y est considéré comme plus difficile. Levy et Egan (2003) suggèrent que la coordination des agents dominants y augmente la résilience des configurations institutionnelles existantes. La résistance au changement institutionnel est donc susceptible d'être plus forte que dans d'autres champs.

En dépit du petit nombre de recherches les auteurs suggèrent trois stratégies différentes. La principale étudiée jusqu'à présent semble être l'obtention du soutien des membres dominants du champ, que ce soit les associations professionnelles (Greenwood et al. 2002) ou les autorités

politiques (Holm 1995). Rao et al. (2000) et Fligstein (2001) indiquent également que des sous-champs peuvent être développés. Enfin, Levy et Egan (2003) montrent qu'une autre stratégie consiste à introduire des brèches dans la coalition dominante en créant des tensions et des contradictions afin de fragmenter le champ.

2.4.5. Mieux comprendre les stratégies par lesquelles un entrepreneur institutionnel peut imposer dans un champ mature un changement institutionnel en rupture avec les logiques dominantes

Si de nombreuses recherches ont été réalisées visant à analyser les stratégies des entrepreneurs institutionnels, l'un des éléments essentiels souligné par de nombreux articles est le contexte dans lequel agissent les entrepreneurs institutionnels. Les stratégies des entrepreneurs institutionnels sont en effet présentées comme toujours contextuelles (e.g. Fligstein, 1997). Or les études empiriques réalisées sont assez inégalement réparties selon les contextes (Tableau 2.1.).

Tableau 2.2. Répartition des études empiriques portant sur des cas d'entrepreneurs institutionnels par type de champ

Champs émergents	Champs fragmentés	Champs matures
Anand et Watson, 2004 ; Déjean, Gond et Leca, 2004 ; DiMaggio, 1988, 1991 ; Garud, Jain et Kumaraswamy, 2002 ; Haveman et Rao, 1997 ; Lawrence, 1999 ; Lawrence et Phillips, 2004 ; Lawrence, Hardy et Phillips, 2002 ; Leblebici, Salancik, Copay et King, 1991 ; Maguire, Hardy et Lawrence, 2004 ; Rao, 1994, 1998 ; Zimmerman & Zeitz, 2002(*).	Creed, Scully and Austin, 2002; Fligstein et Mara-Drita, 1996 ; Fligstein, 1997 ; Levy et Egan, 2003; Rao et Sivakumar, 1999.	Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002; Greenwood et Suddaby, 2006 ; Holm, 1995 ; Suddaby and Greenwood, 2005; Zilber, 2002.

(*) Article théorique mobilisant des cas empiriques

La plupart d'entre elles ont été menées dans des champs émergents, ce qui est assez logique puisque ce sont des situations de forte incertitude et de faible encastrement institutionnel (toute les règles de la nouvelle activité sont plus ou moins à définir) donc propices aux entrepreneurs institutionnels. De plus les entrepreneurs institutionnels étudiés sont parfois à l'origine des champs considérés. Les études dans les champs fragmentés sont moins nombreuses mais une certaine diversité de stratégie a déjà été identifiée car les entrepreneurs institutionnels peuvent soit privilégier la construction d'un consensus (e.g. Rao et Sivakumar, 1999), ou jouer sur la fragmentation (e.g. Creed et al., 2002 ; Levy et Egan, 2003). Ce sont dans les champs matures que

les études sur les cas d'entrepreneurs institutionnels sont les moins nombreuses³⁹. Assez logiquement le nombre de stratégies recensé est limité. Dans tous les cas étudiés les entrepreneurs institutionnels parviennent à leurs fins en parvenant à obtenir le soutien des agents dominants du champ.

Il semble intéressant d'étendre le nombre des études dans ce type de champ pour plusieurs raisons. D'une part, les premiers travaux néo institutionnalistes, et notamment l'article de DiMaggio et Powell de 1983, indiquent que le néo institutionnalisme a vocation à s'appliquer surtout dans les champs structurés. Dans les champs émergents, ou fragmentés, la portée de cette approche est moindre puisque les pressions institutionnelles sont moins importantes. Etudier des entrepreneurs institutionnels agissant dans des situations d'encastrement institutionnel fort peut nous aider à progresser dans l'exploration du paradoxe de l'agent encastré, voire dans l'élucidation de celui-ci. D'autre part ceci correspond aux situations où le changement institutionnel est le plus délicat car la coalition dominante en place est susceptible de tenter de protéger les institutions plutôt que d'aider à les modifier. Mais ce type de situation n'a pas été étudié par les travaux actuels.

Ceci conduit à proposer d'étudier un changement institutionnel dans un champ mature, introduit par un entrepreneur institutionnel, qui va à l'encontre des logiques dominantes du champ et qui *n'a pas le soutien* des membres de la coalition dominante.

D'où une seconde question de recherche :

Q2: Comment les entrepreneurs institutionnels font-ils pour mettre en œuvre un changement institutionnel radical dans un champ organisationnel mature sans le soutien des membres de la coalition dominante?

Répondre à ces questions implique maintenant de définir une méthode d'investigation. Celle-ci est présentée dans le chapitre suivant en relation avec l'épistémologie qui la sous tend.

³⁹ En particulier si l'on considère que les trois études co-signées par Greenwood et Suddaby portent toutes sur le même terrain et les mêmes entrepreneurs institutionnels.

Résumé du deuxième chapitre

Au centre des efforts pour réintroduire l'agent et sa capacité d'action stratégique au sein du néo institutionnalisme se trouve la notion d'entrepreneur institutionnel. Une recherche, qui s'efforce d'être systématique portant sur les articles mobilisant la théorie néo institutionnaliste et ayant mobilisé ce concept entre 1988, date de son introduction par DiMaggio et début 2006 suggère que deux grandes interrogations sont récurrentes dans la littérature. En partant de chacune de ces interrogations on propose une question de recherche.

La première interrogation porte sur les conditions favorisant l'émergence des entrepreneurs institutionnels. Si de nombreux travaux ont permis de progresser dans ce domaine, il semble que les raisons pour lesquelles certains agents deviennent des entrepreneurs institutionnels, et d'autres pas, demeurent peu claires. Avancer sur ce point implique de comparer les comportements d'agents se trouvant dans des situations proches pour comprendre ce qui les fait diverger dans leur décision de mettre en place, ou de soutenir le changement, ou de ne pas participer à celui-ci, voire de s'y opposer.

La seconde grande interrogation porte sur les stratégies développées par les entrepreneurs institutionnels pour assurer la diffusion du changement qu'ils souhaitent institutionnaliser. Les études menées dans ce domaine ont surtout effectué dans des champs émergents. De telles études sont plus rares dans les champs matures. Celles qui ont été effectuées suggèrent qu'afin d'imposer leur changement dans de tels champs les entrepreneurs institutionnels doivent obtenir le soutien des agents dominants du champ dans lequel le changement doit prendre place. La seconde question de recherche porte en conséquence sur les stratégies mises en œuvre par les entrepreneurs institutionnels pour obtenir la diffusion d'un changement institutionnel radical dans un champ organisationnel mature sans le soutien des membres de la coalition dominante, une dimension des stratégies de mise en œuvre qui n'a pas encore été explorée.

**TROISIEME CHAPITRE.
DEMARCHE DE RECHERCHE :
EPISTEMOLOGIE ET METHODE**

Le questionnement général de cette thèse porte sur le processus d'entrepreneuriat institutionnel. Après avoir considéré la littérature antérieure (cf. deuxième chapitre) il est apparu intéressant d'étudier le cas d'un entrepreneur institutionnel introduisant une innovation radicale dans un champ mature. Ce troisième chapitre est consacré à la présentation de la démarche de recherche sélectionnée.

Le choix de s'inscrire dans une approche néo institutionnaliste étendue conduit à s'interroger sur le type d'épistémologie à retenir. En effet, les fondements épistémologiques de cette approche sont encore mal définis. Plus précisément, des travaux se réclament de démarches constructionniste ou interprétativiste mais Lok et Willmott (2006) ont souligné que ces travaux utilisent des méthodes qui ne sont pas compatibles avec ces types d'épistémologies. Cette critique suggère que les méthodes utilisées actuellement sont en désaccord avec les fondements épistémologiques revendiqués, ce qui affaiblit la théorie, et suggère que le fondement épistémologique de ces travaux est en fait réaliste. Nous partageons cette opinion et nous proposons de présenter dans un premier temps une épistémologie cohérente avec les méthodes employées : l'épistémologie réaliste critique. Celle-ci n'introduit pas un changement radical dans les méthodes utilisées. Mais elle fournit à celles-ci un fondement épistémologique solide. Les méthodes utilisées dans cette recherche sont discutées dans un second temps. Celles-ci sont liées à l'épistémologie, aux questions de recherche ainsi qu'à la spécificité du terrain.

- 3.1. Position épistémologique
 - 3.1.1. Evolution et incertitudes épistémologiques actuelles du néo institutionnalisme.
 - 3.1.2. Une approche réaliste critique du néo institutionnaliste
 - 3.1.3. L'action des entrepreneurs institutionnels dans cette approche
- 3.2. Méthode
 - 3.2.1. Design de recherche
 - 3.2.2. Recueil de données
 - 3.2.3. Analyse de données

3.1. POSITION EPISTEMOLOGIQUE⁴⁰

*« Je considère l'épistémologie comme l'amiante.
C'est un produit parfait dont on a floqué tous les bâtiments pour éviter les incendies
et maintenant on s'aperçoit qu'on a des maladies professionnelles »*
Bruno Latour

Pourquoi une section sur la position épistémologique dans cette thèse ? Au delà de la tradition qui tend à s'installer dans les thèses en gestion en France, et plus généralement en Europe d'accorder une place particulière à la réflexion épistémologique cette dimension n'est pas centrale dans la construction du savoir en gestion. Ainsi elle est largement absente de la plupart des travaux nord américains qui constituent pourtant une référence incontournable. Il ne semble donc pas indispensable de s'engager dans une réflexion épistémologique pour espérer une recherche de qualité en gestion. De plus l'épistémologie est un continent en soi sur lequel il est dangereux de s'aventurer pour un chercheur en gestion – qui plus est débutant – tant est élevé le risque de se perdre dans les débats propres à cette matière ou de mal en comprendre les enjeux. Le travail de Charreire et Huault (2001) est ici pour mettre en garde le rédacteur d'une thèse sur les risques de confusion. On peut dire, avec Virieux-Reymond (1996) que l'épistémologie est plus utile au philosophe qu'au savant lui-même. En tout cas qu'elle est moins dangereuse pour le philosophe... Mais il faut également s'accorder avec cet auteur lorsqu'elle souligne que dans les moments de crise les considérations épistémologiques s'installent au sein même des approches désireuses de légitimer les nouveaux points de vue qu'elles adoptent et d'opérer la refonte de cadres théoriques. Or on s'est efforcé de montrer que le néo institutionnalisme est parvenu à un tel point, notamment parce que l'approche fonctionnaliste ne permet pas, ou mal, d'expliquer le changement institutionnel. C'est cette crise qui rend nécessaire cette réflexion épistémologique. Plus précisément deux raisons peuvent être mises en avant. D'une part, si des auteurs soutiennent que l'interprétativisme peut se substituer au fonctionnalisme comme nouvelle approche il semble que certaines caractéristiques de ce courant en rende l'usage limité dans le cadre du néo institutionnalisme étendu. D'autre part, le paradoxe de 'l'agent encastré' pose le problème des rapports entre structure et agence, problème qui implique une clarification sur l'épistémologie et l'ontologie du néo institutionnalisme étendu.

⁴⁰ Cette section reprend des éléments de l'article publié dans Organization: Bernard Leca et Philippe Naccache (2006) "A Critical Realist Approach to Institutional Entrepreneurship". *Organization*, vol. 13, n°5: 627-651

3.1.1. Evolution et incertitudes épistémologiques actuelles du néo institutionnalisme

Il s'agit ici de revenir rapidement sur les évolutions récentes des positions épistémologiques défendues par les auteurs néo institutionnalistes, et avant toute chose de fixer un *caveat*. Comme on l'a déjà indiqué dans l'introduction de ce chapitre la plupart des chercheurs anglo-saxons font assez peu de cas des problèmes épistémologiques ce qui fait que les positions présentées ici ne sont défendues clairement que par très petit nombre d'entre eux et sont pour certaines déduites des articles avec tous les risques que ceci comporte.

Du fonctionnalisme à l'interprétativisme et les limites de cette approche

Il semble cependant qu'une évolution soit désormais largement admise : L'évolution progressive du fonctionnalisme à l'interprétativisme.

La plupart des études néo institutionnalistes 'classiques' ont été des études macro sociales et quantitatives, étudiant les phénomènes d'institutionnalisation présentées comme des évolutions conduites par des pressions à l'isomorphisme, pas toujours spécifiées (Mizruchi et Fein 1999) mais dont il postulé qu'elles conduisent les organisations à se conformer aux habitudes qui s'institutionnalisent par souci de légitimité. Plus récemment, la réintroduction de l'agence stratégique et du changement dans le programme de recherche néo institutionnaliste s'est accompagné d'un changement de positionnement épistémologique. Ainsi depuis la fin des années 1990, plusieurs auteurs ont souligné la nécessité de recourir à l'interprétativisme pour traiter notamment de la question du changement institutionnel et réintroduire l'agent dans cette approche (e.g. Hargadon & Douglas, 2001 ; Hirsch et Lounsbury, 1997 ; Karnoe, 1997 ; Zilber, 2002). Cette évolution constitue un retour aux sources revendiquées par DiMaggio et Powell (1991) du néo institutionnalisme c'est-à-dire la phénoménologie de Schütz (1987) et ses élèves au premier titre desquels Luckmann. S'il n'est pas possible de nier l'importance considérable de l'évolution en cours, il faut cependant en discuter le sens et en montrer les limites.

L'interprétativisme recommande de s'en tenir, dans la lignée de la phénoménologie, à la description. Tout comme la phénoménologie est une description des phénomènes (Descombes, 1979, notamment p. 96), l'interprétativisme vise à rendre compte des cadres cognitifs d'interprétation qui sont mobilisés par les agents *eux même* pour analyser leur environnement et la manière dont ils justifient leurs actions (Schwandt, 1994). Ce que le chercheur doit se contenter de faire c'est un compte rendu, un *account*, selon l'expression de Garfinkel (Coulon, 2002).

L'explication interprétative porte donc son attention « *sur ce que les institutions, les actions, les images, les déclarations, les événements, les usages et tous les objets habituels d'intérêt socioscientifique, veulent dire pour ceux dont ils sont les institutions les actions, les usages, etc.* » (Geertz, 1999, p. 30). Il s'agit de rendre compte de l'interprétation des agents.

Ceci conduit ainsi l'interprétativisme à rendre compte des relations de pouvoir telles qu'elles sont perçues et identifiées par les agents. En revanche les relations de pouvoir qu'ils ne perçoivent pas, ou plus, ne sont pas pris en compte. Cette distinction entre les relations de pouvoir perceptibles pour les agents, ou ouvertes (*overt*), et les relations dissimulées à leur vision (*covert*) est clairement faite par Lukes (1974). Lukes y voit une différence fondamentale entre les différentes formes de pouvoir et reproche aux sciences sociales de s'intéresser trop aux relations ouvertes, négligeant ainsi des rapports de domination 'tenus pour acquis' si bien que les agents n'en sont plus conscients. Ces formes de pouvoir dissimulées comprennent également des pouvoirs comme le pouvoir disciplinaire étudié par Foucault. Interrogé sur la prise en compte par l'anthropologie interprétativiste des relations de pouvoir (Panourgia, 2002), Geertz indique que l'interprétativisme prend en compte le pouvoir mais pas les formes comme le pouvoir disciplinaire au sens de Foucault⁴¹.

Or ceci pose un problème important dans le cadre du néo institutionnalisme car les agents ne sont pas toujours conscients des relations de pouvoir qu'articulent et que structurent les institutions (voir deuxième chapitre). Et de fait, une analyse des travaux mobilisant l'analyse de discours dans le cadre du néo institutionnalisme étendu montre qu'il semble difficile de les assimiler à des travaux interprétativistes. Les travaux d'analyse de discours de Nelson Phillips et ses collègues (e.g. Lawrence et Phillips, 2004 ; Munir et Philipps, 2005 ; Phillips et Hardy, 2002 ; Phillips, Hardy et Lawrence, 2004) s'intéressent en particulier aux phénomènes de pouvoir. Phillips indique que selon lui l'échec du néo institutionnalisme à rendre compte des phénomènes du pouvoir et de l'agence constituent les défis théoriques les plus importants pour les travaux à venir dans ce domaine (Philipps, 2003, p. 220). Ces travaux ne se limitent pas à 'rendre compte' du discours des agents mais en font une analyse critique et mobilisent pour ceci le travail de Norman Fairclough sur l'analyse de discours critique (*critical discourse analysis*). Ce dernier a eu l'occasion de spécifier clairement, qui plus est dans une revue de théorie des organisations, que sa

⁴¹ "I don't think that interpretive anthropologists neglect 'real power', whatever that is. Real power is power that is effective and we can talk about that. Whether we deal with it in a Foucauldian idiom or not? No, we don't. By and large we don't. We have a lot to learn from that. But this is where the criticism has come from, people who want to look at power as a disciplinary force ». (Panourgia, 2000, p. 428).

position épistémologique était le réalisme critique et non l'interprétativisme (Fairclough, 2005). C'est pourquoi, Lok et Willmott (2006) notent à raison que ces travaux ne se situent pas dans une approche strictement constructiviste (i.e. constructiviste au sens de Piaget) mais dans une approche ontologiquement réaliste.

Il existe donc une inadéquation entre le fondement épistémologique constructivo-interprétativiste revendiqué par les travaux se rattachant au 'néo institutionnalisme étendu', et notamment ceux étudiant les entrepreneurs institutionnels, et la réalité de ces travaux dont le fondement est réaliste. Un second problème se pose : celui de la confusion entre agence et structure, c'est-à-dire le fait de considérer que toutes les actions des agents sont institutionnalisées, et qu'il existe donc une équivalence entre actions des agents et institutions. Sortir de cette confusion est nécessaire pour avancer dans notre compréhension du paradoxe de l'agent encastré.

Le problème de la 'confusion' entre agence et structure

Comme nous l'avons vu plus haut l'un des éléments centraux du néo institutionnalisme étendu est la prise en compte du paradoxe de l'agent encastré, c'est-à-dire de parvenir à expliquer comment des acteurs peuvent changer les institutions si leurs actions, leurs intentions et leur rationalité sont conditionnées par ces institutions qu'ils veulent changer. Ceci rejoint un problème central des sciences sociales celui de la fusion (*conflation*) tel que définit par Archer. La fusion réfère à la réduction de la structure aux actions des acteurs, ou de ces actions aux structures ou la confusion des deux (Archer 1995, 1998). Ceci conduit soit à la négation de la liberté des agents, soit à celle du rôle contraignant des structures (Archer, 1995). Soit les structures dépendent des agents, soit les agents des structures, ce qui exclut une relation bilatérale entre eux. Le problème des relations entre structure et agence est récurrent aussi bien en sociologie généralement (e.g. Sewell, 1992) qu'en théorie des organisations, où, comme le note Reed (1997, p. 21), ce débat refuse de disparaître et pose des questions essentielles sur la nature de la réalité, le meilleur moyen de la conceptualiser et d'expliquer les relations entre ses éléments constitutifs.

Dépasser le paradoxe de l'agent encastré dans le cadre néo institutionnaliste suppose de rendre compte de cette relation bilatérale et donc de développer une théorie néo institutionnaliste non fusionniste. Selon Archer une telle solution implique de rendre compte de la réalité ontologique des structures *et* des actions des agents c'est-à-dire de leur reconnaître leurs propres propriétés émergentes irréductibles, une autonomie relative, une existence antérieure et une efficacité causale (voir Bhaskar, 1989).

Deux solutions ont été avancées dans la littérature.

En partant des travaux d'Archer, Barley et Tolbert (1997) affirment que 'la valeur de la critique de la fusion tient dans les problèmes épistémologiques qu'elle soulève plus que dans les problèmes ontologiques'⁴². Ils proposent pour résoudre le problème un modèle diachronique de changement institutionnel au terme duquel les institutions exercent leurs influence sur les agents, puis les agents agissent et modifient les institutions. Il nous semble que ce modèle ne règle pas le problème de la fusion qui est bel et bien un problème ontologique. Archer (1982, 1998) indique ainsi explicitement que les modèles diachroniques qui visent à mettre en parenthèse séquentiellement les institutions ou les agents sont en toute logique incapables de considérer les interactions entre les deux en même temps. Aussi ces modèles ne sont ils pas vraiment duaux et demeurent t'ils fusionnistes car ils ne reconnaissent les propriétés émergentes à la fois des structures et actions des acteurs. Elle indique (Archer, 1998, p.9, italiques par l'auteure) :

'les partisans de la mise entre parenthèses se contentent de diffamer ce principe du dualisme, car ils le transposent du niveau ontologique au niveau méthodologique, admettant ainsi qu'il est un outil analytique indispensable. Toutefois, comme ce sont les deux aspects de la « dualité de la structure » qui sont mis entre parenthèses, les propriétés structurelles et l'action stratégique sont séparées en leur accordant à tour de rôle une epoché méthodologique. Puisque ce sont les deux côtés d'une même chose, les éléments mis entre parenthèses doivent se terminer en même temps, la coexistence des epochés limitant l'analyse à une même époque ; il s'ensuit que logiquement, on ne peut examiner les interrelations historiques entre la structure et l'agent.'

Les travaux sur l'entrepreneur institutionnel constituent une autre forme de réponse. Les entrepreneurs institutionnels sont alors conçus comme capables de s'abstraire de leur environnement institutionnel, de se 'désencastrer' (Beckert, 1999) afin de créer de nouvelles institutions et/ou de changer les existantes. Là encore il s'agit d'un modèle séquentiel et la critique d'Archer mentionnée au dessus s'applique. Aussi, ces travaux ne règlent ni le problème de la fusion, ni celui du paradoxe de l'agent encasté. Au contraire, ils enfreignent l'un des principes fondamentaux du néo institutionnalisme : l'impossibilité pour les agents d'échapper à leur encastement institutionnel (e.g. Friedland & Alford, 1991; Powell, 1991).

Pour résoudre ces difficultés il faut développer une théorie néo institutionnaliste non fusionniste qui reconnaisse le statut ontologique des structures et des actions des agents. C'est ce que nous proposons de faire ici en nous fondant sur le réalisme critique (Archer, 1995, 1998; Bhaskar, 1989; Sayer, 1992).

⁴² "the worth of the [conflation] critique actually lies in the epistemological rather than the ontological issues that it raises."

3.1.2. Une approche réaliste critique du néo institutionnaliste

Le but du réalisme critique est de proposer une épistémologie non fusionniste. Il s'agit donc de séparer clairement structures et actions des agents afin de leur reconnaître à chacune un statut ontologique, et de rendre compte de leurs relations duales. De rendre compte de ce que ces niveaux sont liés mais non réductibles l'un à l'autre (e.g. Bhaskar, 1979; Ekström, 1992 ; Reed, 1997).

Pour ce faire les réalistes critiques ont développé un modèle 'stratifié' qui comprend trois strates.

Le domaine empirique (*empirical domain*) est le domaine des événements vécus par les agents, celui de leurs sensations, de leurs impressions et de leurs perceptions de la réalité. Les agents ont un accès immédiat à ce domaine. Le domaine de l'actuel (*actual domain*) comprend les événements que ceux-ci soient observés par les agents ou non. Il est donc possible que des choses se produisent hors de la perception et de l'expérience des agents. Une troisième strate, le domaine du réel (*real domain*) est constituée par les structures sous jacentes et des pouvoirs causaux qui sont à l'origine des événements. Ces structures sont des constructions sociales mais elles n'émergent et n'évoluent que sur la longue durée (Mutch, 2005 : 783). Affecter un pouvoir causal à une structure c'est dire ce que celle-ci fera placée dans des conditions adéquates en raison de sa nature intrinsèque (Tsang et Kwan, 1999, p.762).

Ces trois niveaux donnent au réalisme critique une profondeur ontologique qui lui est spécifique (Tableau 3.1)

Tableau 3.1.
Présupposés ontologiques du réalisme critique

	Domaine du réel	Domaine de l'actuel	Domaine empirique
Structures	V		
Événements	V	V	
Expériences	V	V	V

(tiré de Bhaskar, 1978, p.13)

Dans une approche réaliste critique la société précède les actions observées (Bhaskar, 1979, p.31). Sayer (2000, p.18) déclare que l'action humaine présuppose l'existence de ressources et de structures, y compris des compréhensions partagées. Les acteurs ne sont pas passifs. Ils façonnent les structures sociales qui sont des produits de l'action humaine. Ekström (1992: 115) souligne ainsi que les agents introduisent du changement dans la réalité, soit de manière

consciente, soit de manière inconsciente. Cependant le réalisme critique souligne la séparation ontologique des actions des acteurs et des structures, ce qui signifie qu'elles ne peuvent être totalement confondues ou fusionnées (Archer, 1998; Sayer, 2000, p.18). Les pouvoirs causaux des structures sont actionnés en fonction du contexte et du comportement des agents.

A la différence du réalisme 'dogmatique' le réalisme critique ne soutient pas que les théories existantes décrivent la réalité. Rendre compte de manière exacte du phénomène observé est possible mais pas tenu pour acquis. La vérification ou la falsification ne peuvent jamais être tenues pour entièrement concluantes dans les sciences sociales. Les théories doivent donc être éprouvées en permanence et toute généralisation de résultats d'un contexte dans un autre doit être prudente en raison du caractère ouvert des systèmes sociaux (Tsang et Kwan, 1999).

Une approche réaliste critique du néo institutionnalisme

En partant des travaux du néo institutionnalisme étendu nous proposons d'articuler les trois niveaux du réalisme critique avec les notions du néo institutionnalisme. Dans le domaine empirique l'analyse institutionnelle prend en compte les perceptions et les expériences des agents, leurs expériences et leurs perceptions. Le compte rendu des impressions des agents peut ici se faire par le moyen de l'analyse de discours. Mais les agents ne sont pas toujours conscients des institutions qui existent, et qu'ils reproduisent. Certaines sont 'tenues pour acquises' par les agents qui ne les voient plus comme des constructions sociales.

Dès lors, les institutions doivent être considérées comme se situant dans le domaine de l'actuel. Ceci est cohérent avec la tradition néo institutionnaliste qui les définit comme des comportements récurrents (Jepperson, 1991; DiMaggio et Powell, 1991) qui acquièrent progressivement un « statut moral et ontologique » (Barley et Tolbert, 1997: 94) de pratiques tenues pour acquies et façonnent les actions futures des agents en conséquence. A terme, les acteurs finissent par reproduire ces pratiques dans être pleinement conscients du processus en oeuvre, et sans remettre en question ni leur efficacité, ni leur légitimité (Scott, 1995). Mais quand bien même les agents ne perçoivent pas ces institutions, elles existent. Il appartient aux chercheurs de les révéler, c'est pourquoi elles appartiennent au domaine de l'actuel.

Les travaux récents ont souligné que si ces institutions façonnaient les actions des agents, elles étaient elles mêmes influencées par des logiques institutionnelles qui en constituent les principes sous jacents (Friedland et Alford, 1991). Ce sont sur ces cadres que se fonde même la notion

d'agence qui est elle-même une notion culturellement et socialement située (Meyer et Jepperson, 2000). Ces logiques institutionnelles correspondent aux structures situées par le réalisme critique dans le domaine du réel. Si les institutions sont les « règles du jeu », selon le mot de North, les logiques institutionnelles en sont les principes sous jacents. Tout comme les structures en peuvent être réduites aux éléments du domaine de l'actuel, les logiques institutionnelles ne peuvent être réduites aux institutions. Ainsi Lounsbury, Ventresca et Hirsch indiquent (2003: 72) que les logiques institutionnelles sont conceptualisées comme étant extérieures aux acteurs et au-delà des débats et des négociations immédiates. Les institutions sont les résultats de la manière dont les agents transposent les logiques institutionnelles en des pratiques précises, des règles et des normes dans des contextes précis. Il appartient au chercheur, en étudiant les institutions d'aller au-delà de celles-ci pour déterminer les logiques institutionnelles sous jacentes à l'œuvre.

Le modèle stratifié d'analyse néo institutionnaliste qui émerge de cette approche est résumé ci-dessous dans le Tableau 3.2.

Tableau 3.2.
Un modèle stratifié de néo institutionnalisme

	Domaine du réel	Domaine de l'actuel	Domaine de l'empirique
Logiques institutionnelles	V		
Institutions	V	V	
Expériences	V	V	V

L'un des intérêts du réalisme critique c'est qu'il s'articule avec de nombreux travaux du néo institutionnalisme 'étendu' tout en leur assurant une base ontologique stable en reconnaissant à la fois le statut ontologique des logiques institutionnelles, et des actions des acteurs, ainsi que leur interaction permanente. Le réalisme critique permet donc de poser les bases du développement d'une théorie néo institutionnaliste non fusionniste qui rende compte à la fois de l'encastrement institutionnel et de l'autonomie partielle des acteurs. Ceci a des conséquences théoriques et méthodologiques.

Théoriquement, le réalisme critique souligne l'interaction permanente entre trois éléments qui constituent les principaux les éléments du néo institutionnalisme : les actions des acteurs, les institutions et les logiques institutionnelles. Le réalisme critique fournit une profondeur ontologique que ni les approches fonctionnalistes classiques, ni les approches interprétativistes ne

permettent d'avoir. Il encourage les chercheurs à rechercher les logiques sous jacentes, les logiques institutionnelles, dont les acteurs tirent leurs justifications et leurs principes d'organisation. Ceci peut permettre de dépasser des notions considérées désormais comme trop imprécises comme celles de 'pressions institutionnelles' (Hoffman et Ventresca, 2002) pour révéler des mécanismes plus précis d'interaction.

Méthodologiquement le réalisme critique fournit une base ontologique stable compatible avec les avancées méthodologiques les plus récentes du néo institutionnalisme telles que l'analyse de discours critique (e.g. Munir et Phillips, 2005; Phillips et al. 2004). Le réalisme critique peut également fournir une base ontologique à des travaux institutionnels utilisant l'analyse de cadrage (*framing*) (e.g. Lounsbury et al., 2003; Creed, Scully et Austin, 2002).

Une approche réaliste critique permet également de progresser dans notre compréhension de l'entrepreneur institutionnel. Dans ce cadre il n'est pas nécessaire que les entrepreneurs institutionnels se 'désencastrant' des arrangements institutionnels existants (Beckert, 1999) pour agir comme des entrepreneurs institutionnels. Il s'agit plutôt pour eux d'acquérir une connaissance d'autres logiques institutionnelles afin de pouvoir en mobiliser les pouvoirs causaux.

3.1.3. L'action des entrepreneurs institutionnels dans cette approche

Les auteurs réalistes critiques insistent sur le fait que les individus agissent dans un monde qui leur pré-existe (Archer, 1995; Bhaskar, 1989). Aussi en dans leurs actions les agents utilisent les logiques institutionnelles pré existantes, et leurs pouvoirs causaux. Se faisant ils reproduisent les pratiques existantes ou les changent. La reproduction des pratiques institutionnelles ne requière aucun effort particulier puisque ces pratiques sont, par définition, reproduites de façon habituelle. D'un autre coté, la création ou le changement institutionnel impliquent un effort spécifique car les entrepreneurs institutionnels doivent dépasser les routines existantes et les justifications traditionnelles et en élaborer de nouvelles.

Cette réflexion ne se déploie pas dans un vide institutionnel (Archer, 2002). Pour développer de nouveaux modèles, les agents s'appuient sur des pratiques et des logiques existantes qui sont les conditions nécessaires de toute action humaine intentionnelle. La diversité des logiques institutionnelles dans les sociétés occidentales contemporaines définit un ensemble cognitif très diversifié dans lequel les agents peuvent trouver des principes pour fonder de nouvelles institutions (Seo et Creed, 2001). C'est se fondant sur ces logiques qu'ils développent les stratégies discursives destinées à convaincre les agents qu'ils s'efforcent de s'allier (Benford et Snow, 2000).

Les pouvoirs causaux des structures ne sont pas tous visibles par les acteurs et donc connaissables par eux (Bhaskar, 1979), ce qui fait que les entrepreneurs institutionnels peuvent utiliser les logiques institutionnelles sans être totalement conscients de toutes leurs conséquences. Ils développent une connaissance pratique des logiques institutionnelles, c'est-à-dire, une connaissance des pouvoirs causaux qu'ils envisagent d'utiliser dans le contexte spécifique où ils agissent.

Importance du contexte

En fonction du contexte certains pouvoirs causaux fonctionnent et d'autres pas, des pouvoirs se montrent et d'autres non. Les pouvoirs causaux d'une même structure fonctionnant ne sont pas les mêmes selon le contexte. Les entrepreneurs institutionnels doivent donc choisir avec soin les logiques institutionnelles qu'ils souhaitent mobiliser en fonction du contexte.

Les études empiriques montrent que les entrepreneurs institutionnels sont susceptibles de ne pas disposer par eux même de suffisamment de ressources et d'avoir donc besoin d'autres agents (e.g., Fligstein et Mara Drita, 1996; Garud, Jain et Kumaraswamy, 2002; Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002). La mobilisation de telle ou telle logique institutionnelle permet de justifier leur projet au regard d'alliés potentiels selon les valeurs et les intérêts de ces alliés. Ceci s'inscrit dans les stratégies des entrepreneurs institutionnels qui sont à la fois politiques et culturelles. La sélection des logiques institutionnelles est donc fonction des alliés visés.

Selon le champ considéré, et son niveau de structuration, telle logique institutionnelle pourra être mobilisée pour légitimer des actions mais ne fonctionnera pas, ou ne produira pas les mêmes effets, dans un autre champ.

Les logiques institutionnelles sont donc sélectionnées en fonction du contexte pour s'assurer qu'elles fonctionnent dans la situation concrète où les agents agissent.

Il nous semble que le réalisme critique permet d'élaborer un cadre stratifié qui permet de rendre compte du comportement des agents comme à la fois encadrés, et donc limités dans leurs possibilités d'action, et capables d'agir en utilisant les institutions et leurs justifications sous-jacentes.

Si le réalisme critique offre un fondement épistémologique aux récentes évolutions du néo-institutionnalisme, il faut également le prendre en compte dans le développement de la méthode de recueil et d'analyse des données. C'est ce point que nous allons voir dans la section suivante.

3.2. METHODE

La méthode mise en oeuvre prend en compte à la fois la spécificité du cadre épistémologique et du sujet retenu. Celui-ci est le cas d'un changement institutionnel en rupture avec les institutions dominantes d'un champ dans un champ mature.

Le terrain a été sélectionné en conséquence. Il s'agit de l'introduction de la carte d'accès illimitée dans l'exploitation cinématographique française, un champ qui a plus de cent ans et qui s'est progressivement structuré pour présenter aujourd'hui les caractéristiques d'un champ mature. Cette innovation, lancée en mars 2000, allait à l'encontre des institutions en place dans le champ et de la logique institutionnelle alors dominante. Après une lutte politique longue, la carte est finalement institutionnalisée. Six mois après sa sortie les principaux concurrents d'UGC l'avaient adopté, certains pour des raisons strictement concurrentielles. Ce n'est cependant que fin 2002 qu'un texte de loi autorise définitivement les cartes après plusieurs tentatives visant à les interdire ou à les rendre financièrement intenables pour leurs promoteurs. Les cartes se sont ensuite progressivement institutionnalisées, devenant une pratique admise dans l'exploitation cinématographique. La méthode suivie s'efforce de prendre en compte à la fois la spécificité du terrain (un champ mature) et les problématiques théoriques qui sont abordées.

3.2.1. Design de recherche

Yin (1989) définit le design de recherche comme la logique qui relie les données collectées aux questions étudiées. Ce sont en effet celles dernières qui ont déterminé le choix de la méthode et du terrain.

La méthode retenue est l'étude de cas qualitative. Ce type de méthode peut être défini comme « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* » (Wacheux, 1996 : 89). Yin (1989, p. 13) souligne que l'étude de cas est une stratégie particulièrement adaptée aux questions qui ont la forme générale de « pourquoi » ou « comment », ainsi que pour l'étude de phénomènes contemporains, au sein de contextes « réels », c'est à dire non reproduits en laboratoire et sur lesquels le chercheur n'a pas de contrôle. Ceci semble correspondre aux phénomènes de changement institutionnel dans des champs.

L'un des aspects critiqués de la dérive fonctionnaliste du néo institutionnalisme réside dans l'approche quantitative. Hirsch et Lounsbury (1997a, p. 79) font ainsi le constat suivant :

« Durant les deux dernières décades, la théorie des organisations s'est moins préoccupé de la comprendre l'action organisationnelle et la dynamique du changement dans une perspective managériale. Les chercheurs ont réorienté les problématiques du champ vers des études quantitatives plus avancées étudiant un plus petit nombre de variables sur des périodes historiques (e.g. écologie des populations, théorie institutionnaliste). Ceci a engendré une nouvelle époque de 'structuralisme » qui cherche à développer un savoir généralisable à partir de calcul de régression au dépend de la compréhension du caractère unique des organisations individuelles (dérivée de cadres analytiques plus lâches). »

Dans cette optique des études qualitatives semblent plus souhaitables. Les données qualitatives rendent mieux compte de la contingence du terrain et permettent une approche plus fine des phénomènes complexes. Elles sont ainsi plus susceptibles de permettre de découvrir des dimensions que le cadre théorique mobilisé initialement par le chercheur ne prévoyait pas. Miles et Huberman (1991, p. 22) indiquent que *« les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à « d'heureuses trouvailles » et à de nouvelles intégrations théoriques ; elles permettent aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux ».*

Garud et al. (2002) ont ainsi recours à une méthodologie qualitative afin de rendre compte du caractère désordonné (*« messy »*) du processus politique que constitue l'action de l'entrepreneur institutionnel et les réactions des autres acteurs. Denzin et Lincoln (1994, p.2) définissent les études qualitatives comme *« multimethod in focus, involving interpretative, naturalistic approach to its subject of matter »*. Le chercheur essaie alors de *« comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes⁴³ »* (Wacheux, 1996, p. 15). De fait, alors que, comme le rappellent Hirsch et Lounsbury, la plupart des études institutionnalistes sont quantitatives, les travaux sur l'entrepreneur institutionnel sont des études qualitatives (e.g. DiMaggio, 1991 ; Fligstein et Mara Drita, 1996 ; Garud et al., 2002 ; Greenwood et al. 2002 ; Holm, 1995).

L'étude de cas porte sur un cas unique de changement institutionnel, correspondant à un changement institutionnel radical dans un champ mature. Il faut souligner ici qu'à la différence d'autres sciences sociales comme l'anthropologie, les sciences de gestion tendent à privilégier les études de cas multiples l'utilisation de plusieurs cas devant permettre d'élaborer des théories plus avancées (Eisenhardt, 1989). Il existe cependant un arbitrage à faire par le chercheur entre analyse en profondeur d'un cas unique et analyse de plusieurs cas, qui ne peut être évacué (Dyer et Wilkins, 1991). Ainsi, la plupart des études de cas portant sur des changements institutionnels

⁴³ Italiques par nous.

sont des études de cas uniques. Cette approche nous semble présenter plusieurs avantages. L'étude d'un contexte unique permet une analyse en profondeur qui est nécessaire dans un cas de changement institutionnel. Il faut en effet rendre compte de manière historique de la constitution du champ pour en dégager les institutions et les logiques institutionnelles afin de saisir les enjeux du changement. Ceci semble difficile à réaliser sur plusieurs terrains dans le cadre d'un seul travail. Elle réduit le nombre de variables de contexte, souvent très important dans les études. Les différences entre ces variables de contexte peuvent fournir des explications alternatives et qui ne peuvent pas être analysées en raison de la multiplicité des cas. Il semble donc souhaitable des les éliminer. Cette stratégie de cas unique ne remet pas en cause la prise en compte de la variance. Celle-ci se trouve dans le cas même, et vient de la comparaison du comportement des différents acteurs dans le champ. Si cette dimension de la variance n'a été que peu utilisée dans les travaux néo institutionnalistes jusqu'à maintenant, qui ont eu tendance à se concentrer sur le comportement du seul entrepreneur institutionnel il semble important de la développer. En effet, comme on a déjà eu l'occasion de l'indiquer dans le deuxième chapitre ce n'est qu'en comparant le comportement de différents acteurs dans un même contexte qu'il sera possible de comprendre pourquoi certains se comportent comme des entrepreneurs institutionnels et d'autres pas. D'autre part il est possible d'obtenir de la variance en comparant l'étude menée ici avec les études effectuées antérieurement sur le même sujet. Non seulement l'analyse de cas permet d'avancer dans la construction de la théorie mais le fait d'étudier un phénomène, l'entrepreneuriat institutionnel, sur lequel des études ont déjà été faites réduit le caractère idiosyncrasique du présent travail en permettant de le comparer à d'autres. La revue de littérature réalisée dans le deuxième chapitre sera de nouveau mobilisée dans les cinquième et sixième chapitres afin de resituer la présente étude parmi celles effectuées sur les entrepreneurs institutionnels et déterminer dans quelle mesure il semble possible de généraliser les résultats, une tâche toujours incertaine en raison de l'importance du contexte.

L'étude de cas menée est une étude de variance et une étude processuelle. En ce, nous suivons les recommandations faites par Van de Ven et Engleman (2004) aux chercheurs travaillant sur l'entrepreneuriat. Ces auteurs indiquent que ces chercheurs sont confrontés à deux grands types de questions : La première consiste à identifier les facteurs qui font que des agents deviennent des entrepreneurs. Il s'agit alors d'identifier les facteurs qui conduisent à ce résultat, et de faire des analyses de variance, en comparant les situations des différents agents. La seconde consiste à rendre compte de l'évolution de cette décision et de ses conséquences. Ici il faut mener une analyse processuelle. Celle-ci se distingue par des méthodes qui conduisent à rendre compte

largement des conséquences des différents événements, en rendant compte du caractère contingent des événements, de leur déroulement incertain et de la spécificité du cas étudié.

Le choix du terrain a été effectué en fonction du but de cette recherche : analyser in changement institutionnel radical introduit par un entrepreneur institutionnel dans un champ mature. Le cas retenu est celui de l'introduction en 2000, et de l'institutionnalisation de la carte d'accès illimité dans le champ de l'exploitation cinématographique française.

Ce cas a été suggéré par Benoît Demil. Les premiers entretiens sur l'introduction de la carte ont été réalisés avec lui. Nous avons publié un premier article sur le champ de l'exploitation cinématographique et son évolution historique en 2003 dans la Revue Française de Gestion (Demil et Leca, 2003). Je lui suis très reconnaissant de m'avoir permis d'avoir utilisé et approfondi cette recherche dont il fut l'initiateur. Un autre chercheur, Pierre Roy, a débuté à peu près à la même époque une thèse sur les évolutions récentes de l'exploitation cinématographique, en concentrant plus spécifiquement son analyse sur l'introduction des multiplexes en France et adoptant une approche théorique différente. Alors que le présent travail se fonde sur le néo institutionnalisme sociologique, le travail de Pierre Roy puise dans l'approche de la stratégie issue de l'économie industrielle (e.g. Roy, 2005 ; Roy et Yami, 2006). Les deux approches sont largement complémentaires mais se recoupent peu.

Un changement radical. On retient ici la définition du changement radical donné par Greenwood et Hinings (1996) comme une rupture du moule ("*breaking the mold*"). Dans de telles situations le changement radical résulte en une remise en cause de ces logiques dominantes. Dans la mesure où ce sont sur ces logiques que la plupart des agents s'appuient pour faire comprendre leur environnement et justifier leurs actions, leur remise en question doit se traduire par une incertitude accrue pour ces agents et un sentiment de crise. Crozier et Friedberg (1977) indiquent que tout changement *réel* est une crise pour ceux qui le vivent. En s'appuyant sur cette réflexion on a choisi de qualifier le type de changement en fonction de la réaction des membres du champ. Il nous semble qu'un changement véritablement radical résultant en une rupture et une remise en cause des logiques institutionnelles dominantes sera signalé par la manière dont les agents rendent compte de leur sentiment de crise et expriment un sentiment de rupture. Dans la mesure où ce sont sur ces logiques que la plupart des agents s'appuient pour faire comprendre leur environnement et justifier leurs actions, leur remise en question doit se traduire par une incertitude accrue pour ces agents, un sentiment de crise, voire de fortes réactions d'hostilité et de résistance.

Le cas étudié est un cas de rupture institutionnelle claire. Lors de l'introduction de la carte d'accès illimité, les media spécialisés et les professionnels parlent de « *bombe* » (les Fiches du Cinéma), de « *machine à tuer* » (Les Cahiers du Cinéma), de « *bombe atomique* » (Xavier Orsel, directeur Marketing de Pathé) ou de « *véritable Exocet envoyé sur le système régulé du cinéma français* » (Eduardo Malone, président du directoire de Pathé). Comme on le verra cette affaire a eu des retentissements profonds au sein du champ parmi lesquels, le remerciement du directeur général du CNC, mais surtout une redistribution des cartes au sein de l'exploitation cinématographique et la fusion de deux des plus grands circuits, Pathé et Gaumont, dans une seule entité, Europalaces.

Un champ mature. Si l'on date son acte de naissance de la première projection cinématographique par les frères Lumière à Paris en 1895, le champ de l'exploitation cinématographique a plus de 100 ans au moment de la mise en place de la carte. Il s'agit d'un champ fortement structuré en raison du grand nombre de ses membres de nature différente (entreprises, associations professionnelles, pouvoirs publics). L'Etat est un acteur central qui intervient notamment par l'intermédiaire d'une agence de régulation *ad hoc*, le Centre National de la Cinématographie, les associations professionnelles sont exceptionnellement nombreuses et actives, et les exploitants se répartissent également en plusieurs groupes aux buts et aux stratégies différentes. Les positions dominantes dans le champ sont cependant solidement établies et difficiles à remettre en cause. Ainsi, sur les trente dernières années pas un seul nouvel entrant n'est parvenu à emporter une part de marché significative et les tentatives d'implantation par les grands groupes basés dans des pays anglo-saxons (Etats Unis ou Australie) se soldent régulièrement par des échecs, des dispositifs de réplique étant mis en place par les associations professionnelles et les pouvoirs publics. Ce champ présente de plus l'intérêt d'être un secteur culturel. Des travaux antérieurs ont en effet souligné l'importance de l'encastrement institutionnel dans les industries culturelles (e.g. DiMaggio, 1983, 1991; Hirsch, 1972, 2000) notamment en raison de la spécificité des logiques à l'œuvre dans ces champs. Dans le cas présent plusieurs éléments suggèrent que cet encastrement institutionnel est particulièrement important. D'une part l'importance de l'intervention des pouvoirs publics qui sont historiquement des acteurs prépondérants autour de l'action desquels le champ s'est structuré. Ils interviennent par le biais de dispositions légales spécifiques (il existe ainsi un code de l'industrie cinématographie qui couvre notamment l'exploitation) mais également par le biais d'un établissement public spécifique doté de pouvoirs de sanction, le CNC. D'autre part, en raison de la multiplicité des organisations professionnelles qui exercent également des pressions de type plutôt normatives.

Il semble donc que les éléments nécessaires soient réunis pour pouvoir étudier les questions de recherche posées au terme du deuxième chapitre.

3.2.2. Recueil de données

Les questions de recherche retenues conduisent à privilégier une étude de cas historique et longitudinale. L'analyse historique du champ permet de rendre compte des logiques institutionnelles et des institutions dominantes qui ont été mises en place. L'étude longitudinale des développements autour de la mise en place de la carte a nécessité d'effectuer des entretiens avec les principaux acteurs du dossier, ainsi que le recueil de données écrites, primaires et secondaires..

Sources permettant de documenter l'histoire du champ

La première étape du recueil de données a consisté en une étude de l'histoire du champ. Ceci s'explique tant par l'épistémologie retenue que par la spécificité du terrain.

Le réalisme critique soulignant que les agents n'agissent jamais dans le vide institutionnel, il est important de rendre compte de la réalité sociale préalable aux actions étudiées, ainsi que ses origines. Dans cette optique le but d'une analyse historique est de rendre compte des logiques institutionnelles et des institutions en place dans le champ sur lesquelles les agents peuvent s'appuyer et qu'ils doivent prendre en compte lors de leurs actions. Une approche historique se justifie d'autant plus qu'il s'agit d'un champ mature, dont il est intéressant de rendre compte de la structuration afin de comprendre comment se sont établis les rapports de force, les pratiques et les logiques sous jacentes.

Les sources mobilisées ont été des ouvrages d'historiens et des travaux universitaires sur l'évolution de l'exploitation cinématographique (e.g. Benghozi, 1989 ; Bonnell, 1978 ; Creton, 1997 ; Forest, 1994, 2001). Elles ont été complétées par les entretiens et les références dans ceux-ci aux pratiques traditionnelles du champ.

Entretiens

Des entretiens ont été réalisés avec les principales personnes impliquées dans ce cas en utilisant la technique du '*purposive design*' tel que proposé par Glaser et Strauss (1967), et Lincoln et Guba (1985), c'est-à-dire en demandant aux différentes personnes interrogées de désigner à la fin de l'entretien les noms des personnes qu'elles considéraient comme les plus importantes à interroger. Ce procédé de sélection a été utilisé jusqu'à ce que les réponses des personnes interrogées deviennent redondantes et qu'aucun nouveau nom ne soit cité comme central. Ceci

s'est produit assez rapidement, les informations recueillies sont devenues redondantes après une dizaine d'entretiens. Ceci est cohérent avec la sélection d'un milieu mature et structuré dans lequel les membres dominants sont bien informés, les liens denses et la diffusion de l'information rapide. Ainsi, lorsque nous avons interrogé les acteurs pour savoir avec qui ils étaient plus particulièrement en contact, la réponse a été systématiquement que tout le monde se parle dans ce milieu. Nous suggérons que cette redondance extrêmement rapide tient également à la qualité des informations recueillies.

Les entretiens ont presque exclusivement été réalisés avec des dirigeants de haut niveau dans ces entreprises, ces associations professionnelles et ces administrations. Marshall et Rossman (1999 : 113-114) appellent ce type d'entretiens des '*elite interviewings*' et soulignent qu'ils ont des caractéristiques propres. Tout d'abord, ils permettent d'obtenir des informations précieuses en raison de la position sociale des personnes interrogées. Ils peuvent également renseigner sur les relations inter-organisationnelles et la stratégie de l'organisation étudiée. Certaines difficultés propres sont également soulignées. Le premier inconvénient vient de la difficulté d'obtenir ces entretiens, et il est recommandé par les auteurs de se faire recommander, ce qui a été fait en l'espèce. Un second problème, plus substantiel, tient à ce que ces personnes sont souvent habituées aux médias et savent comment retourner un entretien à leur profit plutôt que de répondre à des questions. Marshall et Rossman suggèrent que ceci implique de la part du chercheur une bonne connaissance du dossier et de conduire un entretien assez lâche en se limitant çà et là des indications générales pour permettre à la personne interrogée la possibilité de développer librement ces idées et ses conceptions. Elles ajoutent que, bien que difficiles à mener, ces entretiens sont payants en raison de la qualité des réponses obtenues.

Deux catégories d'entretiens peuvent ici être clairement distinguées. D'une part les entretiens au cours desquels des réponses institutionnelles ont été données par des individus limitant leurs réponses à ce qui est attendu d'une personne exerçant leurs fonctions. Ces entretiens sont souvent très pauvres en informations. Cette catégorie ne comprend cependant qu'un petit nombre d'entretiens. D'autre part des entretiens où les individus interrogés sont allés au-delà des réserves liées à leurs fonctions, qui sont les plus nombreux. Les raisons de cette liberté de ton varient. Pour certaines personnes il y a un besoin de parler à la suite de cet épisode qui a été douloureusement vécu (e.g. Joel Amaury), et a eu des conséquences sur la suite de leur carrière (e.g. Jean-Pierre Hoss). Pour d'autres il s'agit d'un cas d'école. Plusieurs acteurs acceptent d'autant plus de parler qu'ils demandent à ce que leurs propos ne soient pas cités tels quels, l'un d'entre eux refusant l'enregistrement. Enfin la méthode du '*purposive design*' s'est avérée particulièrement

efficace sur ce terrain car le fait d'être recommandé a permis de créer immédiatement une relation de confiance avec plusieurs personnes.

Cette méthode a cependant posée quelques inconvénients même s'ils ont été mineurs. Ainsi, l'une des premières personnes interrogée nous a recommandé d'essayer d'interroger un cadre dirigeant du groupe MK2 qui se trouvait chez Gaumont avant l'affaire des cartes et avait changé d'employeur depuis, le présentant comme un très bon connaisseur du dossier. L'auteur de cette recommandation nous a conseillé de se recommander de lui. Malgré plusieurs relances ledit dirigeant de MK2 n'a pas donné de suite et nous avons appris par la suite qu'il était intervenu afin que M. Karmitz ne nous reçoive pas. Il semble que les rapports entre notre premier informateur et cette personne n'aient pas été si bons que notre premier interlocuteur l'avait pensé...

La liste des entretiens réalisés se trouve en annexe 2. Un exemple d'entretien est fourni en annexe 3.

A l'exception d'un seul, qui n'a pu être enregistré, tous les entretiens ont été retranscrits⁴⁴ (voir Annexe 2). Comme on le verra il s'agit d'un dossier délicat qui a fait des dégâts importants dans le cinéma français, a laissé quelques inimitiés tenaces, a valu à certaines personnes de perdre leurs postes, et à d'autres d'en obtenir de plus importants, et selon plusieurs personnes a permis l'autorisation de la fusion Gaumont Pathé, soit une transformation industrielle majeure de l'exploitation. Ceci explique trois choses. D'une part qu'un certain nombre d'entretiens n'ont pas pu être réalisés. Je n'ai notamment pu voir M. Karmitz. D'autre part que des entretiens ne peuvent être cités dans leurs totalités, les personnes interrogées ayant exigé le 'off' pour une partie ou la totalité de l'entretien. L'une d'entre elles nous a précisé qu'il était possible de citer 'l'esprit' de ses propos mais sans en citer la lettre. Il est fait référence à ces entretiens ou à ces parties d'entretiens en conséquence, c'est à dire sans donner de *verbatim*. Enfin que les entretiens se sont déroulés sur une longue période. En effet certains acteurs essentiels de ce dossier avaient commencé par refuser de répondre aux questions, et il a fallu un certain temps, voire un temps certain, pour qu'ils acceptent. Certains ont toujours refusé.

De fait, tous les entretiens réalisés l'ont été après le paroxysme de la crise. Afin de compenser ce décalage, nous avons également utilisé des entretiens que les principaux acteurs ont accordés à la presse, ou des propos qu'ils ont tenus lors de réunions publiques. Ceci a permis d'accroître la masse de matériau, mais surtout d'obtenir des informations sur leurs réactions et leurs stratégies au moment de l'introduction de la carte et dans la période qui a immédiatement suivie.

⁴⁴ Je tiens à remercier ici Luis Emilio Cuenca dont l'aide a été décisive sur ce point

Sources écrites primaires

Des courriers échangés entre les protagonistes de ce dossier ont été recueillis grâce au concours de l'ARP qui m'a très généreusement ouverte ses archives concernant ce dossier.

Les sources des données chiffrées sont indiquées. La plupart proviennent du CNC. Les données du CNC sont utilisées par tous les acteurs qui s'appuient dessus pour fonder leurs analyses. Elles sont également utilisées par les pouvoirs publics afin de prendre des décisions, et sont données comme les plus fiables.

Les comptes rendus des débats parlementaires ont été également mobilisés. Ils permettent d'avoir un compte rendu sur le vif des différents points débattus et des répercussions politiques de cette affaire. Comme on le verra les opérations de lobbying y ont en effet joué un rôle essentiel. Confronter les déclarations des individus ayant mené ces opérations de lobbying et les débats parlementaires éclaire réciproquement ces deux aspects du dossier.

Sources écrites secondaires

De nombreux travaux d'analyse ont été mobilisés pour l'analyse de l'histoire du champ. Diverses analyses et rapports officiels portant sur la question des cartes ont été obtenus du CNC, du Ministère de la Culture et de la Communication ainsi que du Parlement, principalement du Sénat. Le statut de 'sources secondaires' de ces travaux est cependant ambigu car ce sont également sur ces chiffres que s'appuient les pouvoirs publics pour prendre leurs décisions telles les sanctions ou l'accord de subventions (Cocq, 2003). Les rapports ministériels (e.g. Delon, 2000) ou parlementaires (e.g. Thollière et Ralite, 2003) constituent également de précieuses sources d'information.

Des articles de presse ont été collectés. Ceux-ci sont de deux types : des articles de la presse spécialisée (e.g. Le Film Français, Les Cahiers du Cinéma, Les fiches du Cinéma...) et les articles de presse généraliste (Le Monde, Le Figaro, Les Enjeux/Les Echos...).

Une chronologie a également été réalisée, reprenant les principaux événements depuis l'introduction de la carte d'accès illimitée par UGC jusqu'à la régularisation de la situation en avril 2004 lorsque le Conseil de la Concurrence conclut son enquête en estimant qu'il n'y avait pas lieu de poursuivre UGC, et ce dans l'indifférence quasi-générale, ce qui semble bien montrer à quel point la crise était finie. Cette chronologie est en annexe 4.

Intérêt de la multiplicité des sources de données

La diversité des sources permet le recoupement des données. Elle réduit la rationalisation a posteriori. Elle permet au chercheur de rendre compte non seulement de ce que les acteurs déclarent mais également de ce qu'ils ont déclaré dans la presse lors des faits ou encore écrits.

La triangulation est utilisée dans cette recherche de manière marginale. La triangulation consiste à combiner des méthodologies différentes - quantitatives et qualitatives - pour étudier les mêmes données (Jick, 1979). La triangulation ne s'applique donc pas au niveau du recueil de données mais au niveau du traitement. Recueillir des données quantitatives et des données qualitatives ne constitue pas une forme de triangulation. Dans la présente recherche les données quantitatives sont utilisées en complément des données qualitatives qui constituent le socle de cette recherche. De plus le traitement qui en est fait est généralement qualitatif.

Est privilégiée la multi triangulation (Hlady Rispal, 2002) qui consiste à utiliser des données de différentes natures et complémentaires pour rendre plus complètement compte d'un phénomène.

3.2.3. Analyse des données

L'analyse des données a été conduite pour répondre aux questions de recherche, et dans un souci de cohérence avec l'épistémologie présentée.

Il faut préciser ici cette seconde dimension. Le réalisme critique offre une approche stratifiée de la réalité et souligne l'intérêt de rechercher les structures sous jacentes. L'articulation entre épistémologie réaliste critique et méthodologie de recherche est encore émergente et nécessite d'être discutée (Archer, Sharp, Stones et Woodwiss, 1998). Le réalisme critique suggère au chercheur de rechercher, dans les données recueillies, les signes permettant de remonter aux mécanismes générateurs, i.e. aux logiques institutionnelles. Cet mouvement entre les données recueillies et les principes sous jacents s'appelle la 'réroduction' définie comme l'inférence à partir des événements des causes (Sayer, 1992). Une fois ces mécanismes identifiés il est possible d'en observer les effets dans le contexte étudié.

Ces deux dimensions nous ont conduit à développer une analyse en cinq points (Tableau 3.3.). Il s'agit d'effectuer d'abord une étude historique afin de rendre compte de la structuration progressive du champ, puis, en partant des éléments ainsi présentés, de présenter les principaux membres du champ et les arrangements institutionnels existant dans le champ en 2000 lorsque la carte est mise en place. Les questions de recherche sont ensuite plus particulièrement traitées, tout d'abord ce qui distingue le premier émetteur de cartes des autres membres du champ, ensuite la lutte politique qui aboutit à leur institutionnalisation.

Tableau 3.3.
Déroulement de l'analyse empirique

Etapes	Description	Données	Traitement
1.	Historique de la structuration du champ	Ouvrages historiques, études historiques spécifiques, mémoires d'acteurs	Narratif
2.	Identifier les principaux acteurs	Narratif de la mise en place + entretiens + données secondaires	Narratif
3.	Mise en évidence des principales institutions et les logiques dominantes de l'exploitation	Ouvrages historiques, études historiques spécifiques, mémoires d'acteurs + Narratif + verbatim (déclarations officielles, entretiens)	Narratif + Rétroduction
4.	Pourquoi UGC ?	Données primaires + données secondaires + Entretiens	Narratif + Codage
5.	La lutte politique et l'institutionnalisation	Données primaires + données secondaires + Entretiens	Narratif + décomposition en phases + traitement graphique

Dans un premier temps il s'agit de rendre compte de la structuration du champ organisationnel dans lequel le changement institutionnel émerge. Ceci conduit lors d'une première étape à effectuer une **étude du champ dans une perspective historique**. Une telle étude historique s'impose d'autant plus qu'il s'agit d'un champ mature, dont il est intéressant de rendre compte de la structuration afin de comprendre comment se sont établis les rapports de force, les pratiques et les logiques sous jacentes (Thornton et Ocasio, 1999). Il s'agit de prendre en compte le passé pour mieux expliquer le présent (Lawrence, 1984). Pour ce faire des études historiques, des ouvrages ainsi que des mémoires d'acteurs ont été mobilisés. Il s'agit d'une analyse qui s'efforce de demeurer la plus proche possible des faits établis. Il est intéressant de noter ici que l'histoire du champ est en soi un sujet passionnel et que les auteurs sont loin d'avoir tous le même point de vue. Ainsi, Laurent Creton et René Bonnell proposent une opposition intéressante. Exploitant de cinéma et maître de conférences associé à l'université de Paris III, Laurent Creton plaide dans de nombreux cas la cause des petits exploitants. Economiste de formation, ancien dirigeant de Canal +, dont il fit partie de l'équipe fondatrice, René Bonnell porte sur le champ de l'exploitation un regard nettement plus critique. Ainsi, si les deux s'accordent à considérer que la déconnexion du prix de place et de la fréquentation est un argument traditionnel de la profession, Creton (1995) soutient qu'il est parfaitement fondé alors que Bonnell (1978) le juge fallacieux. L'intérêt de ces oppositions pour le chercheur vient de ce qu'il lui permet de repérer les événements et les

évolutions jugées unanimement comme importantes par des spécialistes du champ qui ont par ailleurs des opinions différentes.

Ces sources ont été croisées avec des *verbatim* issus des entretiens. Dans les extraits retenus les personnes interrogées font explicitement référence à ce qui se fait traditionnellement dans le champ.

La définition des principaux membres du champ repose sur le compte rendu historique et sur la définition théorique du champ. Elle se centre sur l'exploitation parisienne car c'est dans ce sous champ que la mise en place des cartes a eu le plus d'impact. Elle comprend donc les principaux exploitants, les associations professionnelles ainsi que les organismes publics en charge de la régulation spécifique du champ. Elle est enrichie par des éléments spécifiques recueillis sur ces membres.

La mise en évidence des principales institutions et les logiques dominantes de l'exploitation au moment de la mise en place de la carte s'est effectuée en deux temps. C'est ici que la rétroaction intervient. Les principales institutions sont déduites de l'analyse historique et des entretiens avec les acteurs, c'est-à-dire des données recueillies faisant partie du domaine de l'empirique et de l'actuel. Le processus de définition a été itératif, fondé sur des allers-retours entre les données sur les évolutions récentes du champ et les pratiques décrites par les acteurs. La confrontation entre les différents entretiens a également permis de préciser les institutions. Le réalisme critique indique qu'il n'est pas possible d'observer les structures telles qu'elles mais seulement leurs effets. Il s'ensuit que les logiques institutionnelles ne peuvent être observées telles qu'elles. Elles ont été déduites d'une part des institutions et des pratiques des agents, d'autre part des justifications avancées par les auteurs dans les sources secondaires, dans les déclarations publiques et les prises de position officielle, ainsi que dans les entretiens réalisés avec les membres du champ. C'est ainsi qu'il est possible de passer au domaine du réel, au sens réaliste critique de ce terme, c'est-à-dire de révéler les logiques institutionnelles.

Ces différents éléments permettent d'avoir une vision complète du champ organisationnel dans ses différentes dimensions : son historique, les principaux acteurs et les principales caractéristiques de la 'rationalité collective' qui lui est spécifique (institutions, logiques institutionnelles dominantes).

En partant de ces différentes caractéristiques on s'efforce de répondre à **la première question de recherche** qui porte sur les éléments différenciant l'entrepreneur institutionnel des autres acteurs du champ. Dans un premier temps ce sont les variables identifiées par les travaux existants, et qui sont à l'origine des propositions retenues, qui ont été recherchées. En comparant les positions respectives des organisations en fonction de ces variables et en les comparant aux comportements et aux réactions de celles-ci lors de la mise en place de la carte, nous nous sommes efforcé de déterminer si la variance entre les principaux acteurs sur ces dimensions pouvait expliquer leur diversité de comportement. Mais certaines des organisations considérées aient eu des comportements très différents alors même que selon les variables mises en avant par la littérature précédente leurs situations aient été assez proches lors du lancement de la carte. Ceci nous conduit à rechercher d'autres explications.

Pour ce faire nous repartons des déclarations des principaux dirigeants de circuits ou d'associations professionnelles de cinéma impliquées dans l'affaire et de leur perception de l'introduction de la carte. L'hypothèse faite ici est que les différences de comportements pourraient s'expliquer non pas tant par des différences objectives, celles retenues par la littérature antérieure, que par des différences subjectives, liées à des perceptions différentes.

Le codage des déclarations de ces acteurs s'est d'abord fait en allant rechercher leurs réactions concernant le lien entre les institutions et les logiques institutionnelles repérées dans la section 4.3. lors de la mise en place de la carte. Ceci a permis de montrer des oppositions fortes dans les perceptions des acteurs. D'autres oppositions fortes entre les acteurs ont également été repérées itérativement en comparant les différents discours. A la différence de travaux antérieurs (e.g. Greenwood et Sudday, 2006 ; Creed, Scully et Austin, 2002) nous n'avons pas trouvé de discours récurrent structuré qui permette d'opposer clairement deux positions. Si les opposants à la carte semblent parfois partager une rhétorique comme, il n'a pas été possible de distinguer des 'vocabulaires institutionnels' (Greenwood et Sudday, 2006) qui seraient constitués de structures de vocabulaire, et d'expressions qui pourraient systématiquement typifier des positions communes.

L'analyse de l'institutionnalisation de la carte d'accès illimité alors que les principaux membres du champ s'y opposent dans un premier temps, qui constitue **la seconde question de recherche**. Alors que la première question porte sur un problème de variance de comportement entre les agents, la seconde est un problème de processus. Ceci implique de rendre compte de la manière dont l'enchaînement d'événements, d'activités et de choix conduit à un résultat donné (Langley,

1999). Des sept stratégies d'analyse processuelle décrites par Langley (1999), nous en avons retenus trois.

L'usage de la *stratégie narrative* a consisté à faire un compte rendu narratif détaillé du processus. Cette description narrative est la plus complète possible, dans la limite de ce que les individus interrogés aient accepté que leurs déclarations soient rendues publiques. Ce compte rendu est utilisé en utilisant à la fois des sources secondaires, des sources primaires et des entretiens et en les comparant afin de faire de la multi-angulation. Le but est de rendre une description épaisse (thick description) au sens de Geertz (1973) c'est-à-dire rendre compte de l'ensemble des éléments de contexte qui permettent au lecteur de faire sens du comportement des agents. qui rende compte également des éléments de contexte permettant de comprendre les codes que les acteurs affectent à telle ou telle action. Ricoeur indique ainsi (1996, p. 271) « *Le même segment d'action – lever le bras – peut signifier : je demande la parole, ou je vote pour, ou je suis volontaire pour telle tâche* ». Ces symboles sont « *des entités culturelles et non plus seulement psychologiques. En outre, ces symboles entrent dans des systèmes articulés et structurés en vertu desquels les symboles pris isolément s'intersignifient [...]* » (ibid.). Pour rendre compte du sens de ces actions, et permettre au lecteur de le saisir il faut donc avoir recours à une description épaisse.

A la différence d'une approche interprétatvisite, la description épaisse est ici utilisée pour informer le lecteur mais ne constitue en soi le but de la recherche.

La *décomposition en phases successives (temporal bracketing)* a ensuite été utilisée. Celle-ci est présentée dans le texte comme structurant en étapes la description épaisse. Les étapes ont été déterminées pour qu'il existe une certaine continuité dans les phases et une certaine discontinuité à leurs frontières (Langley, 1999, p. 703). Les étapes ont donc été déterminées en fonction des grandes ruptures qui ont marqué l'évolution du dossier. Celles-ci sont de deux types, les ruptures de rythme selon lesquelles alternent phases de tension et accalmies, et les ruptures de niveau, où le dossier échappe durablement aux instances de régulation traditionnelles du champ.

La *stratégie de représentation graphique (visual mapping strategy)* a été mobilisée au travers d'un tableau retraçant l'ensemble du processus. Ce tableau a pour fonction principale de rendre plus lisible les différents niveaux d'évolution du dossier. Sa méthode de construction est détaillée dans l'encadré 3.1.

Encadré 3.1. **Représentation graphique du processus**

Les principaux événements de la chronologie ont été retranscrits dans un fichier Excel. Ces données ont ensuite été reportées sous forme de graphique. Deux graphiques ont été établis pour des raisons de lisibilité. Il a été tenu compte des étapes définies auparavant et la césure entre les deux graphiques correspond à la fin de la période marquée par le lancement du Pass (4.5.3.).

L'axe des abscisses est coté par dates. L'axe des ordonnées a été utilisé pour rendre compte du niveau auquel se situait l'action. Les événements ont été cotés sur celui-ci en fonction des organisations et des agents impliqués.

De 0 à 25 les événements qui n'impliquent que des membres historiques du champ, c'est-à-dire les membres définis au point 4.2.

De 25 à 50 les événements ayant impliqué l'intervention d'une autorité administrative ; Celle-ci peut être gouvernementale (un autre Ministère que celui de la Culture) ou il peut s'agir d'une autorité administrative indépendante (comme le Conseil de la Concurrence).

De 50 à 75 figurent les événements qui ont impliqué une action du Parlement ou d'une juridiction. Dans le premier cas on sort alors de la stricte sphère administrative pour s'adresser au législateur. Dans le second cas il s'agit d'un recours à une juridiction extérieure au champ alors que celui-ci dispose déjà d'une instance de régulation ad hoc, le CNC. Qui plus est il s'agit d'un cas de contestation contentieuse d'une décision du CNC, c'est-à-dire d'un refus de se plier aux règles du jeu du champ.

Au-delà de 75 se trouvent les actions qui impliquent les autorités communautaires. On dépasse alors le niveau national et ce sont les autorités de l'Union Européenne qui sont requises. Ce niveau d'intervention est d'autant plus exceptionnel que, comme on le verra, les spécificités du système français d'aides sont telles que de nombreux membres du champ redoutent l'intervention des autorités de l'Union.

Dans les différentes tranches ainsi définies la cotation s'est faite avec pour seul objectif de rendre la lecture plus aisée, une fois les tableaux reportés en graphique.

Une chronologie se trouvant en annexe 4 résume l'ensemble des événements.

Résumé du troisième chapitre

La nécessité de concilier la prise en compte des actions des acteurs et l'encastrement institutionnel pour restituer la dualité de ces relations conduit à proposer un cadre épistémologique, tiré du réalisme critique, qui distingue logiques institutionnelles, institutions et actions des agents. La méthode retenue est élaborée à partir de ce cadre. Le terrain sélectionné est

celui de l'introduction d'une innovation en rupture avec les logiques institutionnelles dominantes dans un champ mature, en l'espèce l'introduction d'une carte d'accès illimité dans le champ de l'exploitation cinématographique parisienne. Plusieurs étapes de recueil de données et d'analyse sont définies afin de rendre compte de l'évolution historique du champ de l'exploitation cinématographique, d'en identifier les principaux acteurs, les principales logiques institutionnelles et les institutions qu'elles sous tendent avant d'étudier directement les questions de recherche. Plusieurs méthodes qualitatives sont mobilisées pour effectuer cette analyse historique et longitudinale.

**QUATRIEME CHAPITRE.
PRESENTATION DU TERRAIN:
L'EXPLOITATION
CINEMATOGRAPHIQUE
PARISIENNE**

Hugh Fennyman: Uh, one moment, sir.
Ned Alleyn: Who are you?
Hugh Fennyman: I'm, uh... I'm the money
Ned Alleyn: Then you may remain so long as you remain silent.

Marc Norman et Tom Stoppard *Shakespeare in Love* (1998)

L'étude empirique implique dans un premier temps de présenter le champ étudié et ses principales caractéristiques institutionnelles. Ce chapitre débute donc avec un historique du développement du champ de l'exploitation cinématographique en France, de son origine à l'introduction de la carte d'accès illimitée (4.1.). Les principaux acteurs de l'exploitation cinématographique parisienne, partie du champ où la mise en place de la carte a eu les conséquences les plus importantes, sont ensuite présentés (4.2.). En partant notamment de l'historique, les principales institutions sont mises en exergue, ainsi que la logique institutionnelle à laquelle elles se rattachent (4.3.).

- 4.1. Histoire du champ de l'exploitation cinématographique : de la foire au multiplexe
- 4.2. Les acteurs de l'exploitation cinématographique parisienne en 2000
- 4.3. Les principales institutions et la logique institutionnelle sous-jacente

4.1. HISTOIRE DU CHAMP DE L'EXPLOITATION CINÉMATOGRAPHIQUE : DE LA FOIRE AU MULTIPLEXE⁴⁵

L'histoire du champ de l'exploitation cinématographique française jusqu'à l'introduction des cartes d'accès illimité peut être découpée en cinq phases. Si les premiers entrepreneurs présentent le cinématographe comme un amusement (4.1.1.), un statut artistique lui est reconnu dans un second temps, ce qui justifie notamment l'intervention publique (4.1.2.). Cette intervention évolue vers une cogestion entre exploitants et pouvoir publics (4.1.3.), puis une autonomisation progressive du champ vis-à-vis de la contrainte économique alors que le public se détourne des salles (4.1.4.). Cette désaffection n'a été enrayerée que récemment par l'ouverture des multiplexes (4.1.5.).

4.1.1. Les entrepreneurs (1895-1918)

L'exploitation cinématographique naît à Paris le 28 décembre 1895 lors de la première projection par Auguste et Louis Lumière à l'aide de leur cinématographe dans le salon du Grand Café, 14 boulevard des Capucines, loué pour l'occasion. Une douzaine de scénettes sont présentées dont « l'Arroseur arrosé ». Ces entrepreneurs réussissent à synthétiser différentes découvertes techniques dans un seul appareil permettant la prise de vue et la projection sur écran.

Le cinéma connaît rapidement un grand succès populaire. Les Lumière se concentrent sur la vente d'appareils et disparaîtront bientôt de l'industrie comme de nombreux autres pionniers (Jones, 2001), remplacés par des entrepreneurs attachés non plus à la technique mais à la dimension commerciale et au contenu des films tels que Charles Pathé ou Léon Gaumont. Ainsi, Pathé, animateur forain ayant débuté avec des phonographes, constitue en 1898 la Compagnie Générale des phonographes, cinématographes et appareils de précision Pathé Frères qui deviendra rapidement la première entreprise mondiale du cinéma et connaîtra son apogée vers 1908-1909. Ses studios de Vincennes feront passer le cinéma d'un stade artisanal à un stade industriel, intégrant toutes les activités de la filière. Les centaines voire les milliers de copies

⁴⁵ Cette section reprend des éléments de l'article publié en 2003 dans la revue française de gestion avec Benoît Demil « Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française », *Revue Française de Gestion*, n° 142 : 229-252.

vendues assureront rapidement des bénéfices substantiels à son entreprise. Il mettra également en place le système de location des films, innovation qui débouchera sur le métier de distributeur.

Le cinéma est originellement et avant tout une attraction foraine. Ce modèle d'exploitation attachera pendant longtemps au cinéma une image d'attraction populaire. Cependant, peu à peu des établissements permanents voient le jour⁴⁶ et remplacent les baraques de foire. Au début de la première Guerre Mondiale, les forains ont quasiment tous disparus ou se sont sédentarisés pour les plus riches d'entre eux. Le système de location des bobines (et non plus d'achat) mis en place par Pathé en 1907, la sous-capitalisation de ces affaires familiales de petite taille et un certain désintérêt du public pour un spectacle qui se renouvelait difficilement dans la première décennie du 20^{ème} siècle, marquent la fin de ce mode d'exploitation. Le développement du film comme industrie est corrélé à l'abandon de cette forme artisanale et itinérante et à son remplacement par des établissements permanents. En 1907, on compte 100 cinémas à Paris et presque autant sur le reste du territoire national. Lorsque le premier conflit mondial éclate l'exploitation foraine a presque disparu (Forest, 1995).

Cette première période se caractérise donc avant tout par le statut populaire du cinéma et par le passage d'une concurrence qui se joue initialement sur la technique à une concurrence sur le contenu. Ceci se traduit par la disparition des pionniers et des forains. La période est également marquée par l'organisation de la filière par de grandes entreprises telles que Pathé Frères. Cependant, les actions corporatives sont mineures pendant la période. La création du premier syndicat d'exploitants, le syndicat français des directeurs de cinématographes, en 1909 réunit essentiellement des exploitants parisiens et porte des revendications liées avant tout à l'organisation des rapports entre opérateurs sur les conditions de vente et de location des bobines⁴⁷ (Etat et Culture, 1992). L'Etat est quasiment absent du champ en émergence, si ce n'est par le biais de la censure des films à partir de 1909.

⁴⁶ En 1903, à Bordeaux, apparaît le premier établissement permanent. Ce type de salles se multiplie rapidement, notamment dans les grandes villes. Dès 1907, on compte 100 salles à Paris et à peu près autant en Province ; plus de 1400 en France en 1918, 2300 en 1921 et 4500 au début des années 30. Cependant, le parc de salles n'est pas à la hauteur de la production française, alors hégémonique. Les Etats-Unis alignent dès 1910, 10 000 salles (les « Nickel Odeons », les spectacles à 5 cents), du fait d'une population plus urbanisée et concentrée (Forest, 1995).

⁴⁷ Un premier congrès international en 1908 rassemble à Paris les producteurs et aboutit à fixer les conditions de vente et de location des films. En 1912 se crée la chambre syndicale française de la cinématographie.

4.1.2. L'affirmation d'un nouvel art, l'industrialisation du secteur et l'intervention des pouvoirs publics (1918-1945)

La première Guerre Mondiale, tout en assurant au cinéma un statut de loisir à bon marché et une large diffusion, met à mal la production française qui ne retrouvera plus son niveau d'avant guerre. Pendant la période, c'est le cinéma américain qui émerge et transforme le cinéma en industrie fortement capitalistique. L'apparition du Star System⁴⁸ (et donc de l'inflation des cachets des stars comme Chaplin, Sennett ou Fairbanks), l'accroissement du nombre de figurants et de mises en scènes exigeant des investissements considérables (Griffith), puis de l'arrivée du parlant en 1927 exigent des investissements considérables. Par ailleurs des réalisateurs développent de véritables ambitions artistiques.

Creton souligne que le caractère artistique du cinématographe n'allait pas de soi. Selon cet auteur il s'est « *constitué progressivement par le développement de réalisations qui s'en donnent l'ambition et grâce au combat de quelques-uns pour lui conféré un statut qui lui fût dénié* » (Creton, 1997, p. 20). De véritables écoles cinématographiques émergent, créant une différenciation entre les films grand public et les films artistiques (Sadoul, 1997) : expressionnisme allemand à partir de 1910 (Murnau, Lang et Mayer), impressionnisme français dans les années 1920 (Gance, L'Herbier, Dulac et Epstein), surréalistes et réalisme poétique (Clair, Vigo et Renoir) dans les années 30. Les premiers entrepreneurs comprendront mal cette évolution dont ils doutent de la viabilité économique⁴⁹. Ce développement d'écoles s'accompagne dans les années 20 et 30 de l'émergence d'une critique cinématographique et de la publication des premières histoires du cinéma, notamment par Louis Delluc (en 1919 et 1920) et Léon Moussinac (en 1924). Le même Delluc créera le premier Ciné-Club à Paris en janvier 1920 (Leglise, 1980, p.10). Ces salles visent un public d'intellectuels comme le soulignent les créateurs du studio des Ursulines à Paris : « *Recruter notre public parmi l'élite des écrivains, des artistes, des intellectuels du Quartier Latin ... Tout ce qui représente une originalité, une valeur, un effort aura sa place sur notre écran* » (cité in Sadoul, 1997, p. 195). Ainsi, commence-t-on à observer dès les années 20, une exploitation dédiée spécifiquement au cinéma d'art. Cette tendance sera renforcée par des initiatives comme la création en 1936 de l'association de la cinémathèque française autour d'Henri Langlois, ou la multiplication des prix récompensant le cinéma artistique. Jusqu'aux années 30, le cinéma attire donc deux catégories de public très différentes. D'un côté,

⁴⁸ Alors que la première période se caractérise plutôt par l'anonymat : « *L'anonymat des faiseurs de films et de leurs interprètes, voilà sans doute la tare majeure du cinéma primitif. Il n'y a pas de noms sur l'affiche pour alimenter les comptes rendus, pas de vedettes, pas d'information « artistique » : rien que des équipes brouillonnes, des silhouettes interchangeables qui jouent aux quatre coins. De l'art cela ? Allons donc !* » (Beylie, 1985, p. 54).

⁴⁹ Charles Pathé (1970) dans ses mémoires explique ainsi que F. Zecca avait, selon lui, autant de talent de G. Méliès, bien que les critiques ne l'aient pas compris et que ses films au moins rapportaient de l'argent.

le « petit peuple » qui, dans les foires ou dans les salles populaires, verra dans le cinéma un loisir distrayant et peu cher. De l'autre, une classe d'intellectuels qui autour de figures de proue comme Louis Delluc développera une conception artistique de ce nouveau mode d'expression. Ainsi, *Le Dernier des Hommes* de Murnau est sifflé à l'Aubert-Palace et applaudi au Studio des Ursulines (Leglise, 1980, p. 11). Après la Libération, ce mouvement s'accroîtra et le cinéma français privilégiera « *un cinéma plus intellectuel, un cinéma de qualité, plus raffiné* » (Oms, 1985, p.10).

Face à ce mouvement prospère un cinéma qui attire un public populaire dont Ferdinand Zecca, réalisateur vedette des studios Pathé, dit en 1932 que « [La] clientèle était faite pour une moitié d'un public friand de spectacles drôles et brutaux, pour l'autre moitié d'enfants » (Beylie, 1985, p. 57). Dès les années 1930, il y a plus de salles de cinéma que de théâtre et l'exploitation s'avère une activité lucrative. En 1933, les recettes d'exploitation cinématographique sont deux fois plus élevées que la recette cumulée de tous les autres spectacles. Alors que le parc s'accroît, la production évolue. Cependant, les effets de la crise économique 'de 1929' qui touche la France en 1931 et se traduit cette même année par la première chute importante de la fréquentation en 1931 (de l'ordre de 10 à 15%), les investissements exigés par l'apparition du parlant⁵⁰ pour équiper les salles provoquent une crise du secteur. Les faillites se succèdent alors et touchent toutes les entreprises, y compris les grands groupes comme Pathé et Gaumont, qui sont très endettés. Pour faire face à cette crise, des stratégies commerciales agressives sont adoptées par les opérateurs. En 1933, Pathé-Natan propose à ses clients de voir deux films pour le prix d'un seul. Il sera suivi par les autres exploitants. Gaumont proposera également des rabais de – 40% sur le prix de ses places au Gaumont Palace. Dans certaines villes de Province, on offrira des repas compris dans le prix du billet. Ces efforts ne permettront cependant pas de faire remonter la fréquentation dans les salles. De 1931 à 1936, la fréquentation des salles baisse continûment et les faillites d'exploitants se succèdent (62 en 1932 ; 86 en 1933 ; 95 en 1934) (Forest, 1995). Ceci consacre l'échec d'une auto-régulation de l'exploitation par le seul mécanisme de la concurrence sur les prix.

Cette crise profonde favorise l'intervention des pouvoirs publics dans les années 30, ceux-ci n'étant jusqu'alors présents que par le biais de la censure. En 1931 est créé le Conseil Supérieur du Cinématographe pour coordonner l'industrie et l'Etat. Cet organisme, ancêtre du CNC, se révélera cependant ingérable avec ses 87 membres. Malgré cet échec, les politiques montrent un intérêt croissant pour l'industrie dans les années 30, qui va au-delà des questions économiques et

⁵⁰ Le 30 janvier 1929, *The Jazz Singer*, premier film parlant (1927, Alan Crosland) est projeté à l'Aubert-Palace. En 48 semaines d'exclusivité il totalise près de 550.000 entrées et rapporte 8 555 000 francs de recettes (soit près de 25 000 000 de francs 1999).

reprennent une conception du cinéma comme art. Un premier article du député H. Clerc appelle à « sauver le cinéma » en 1933. Les rapports de M. Petsche (juillet 1935) et G. de Carmoy (juillet 1936) décrivent un cinéma français moribond, devant lutter contre l'invasion étrangère, et en appellent à l'intervention de l'Etat. Déjà, le cinéma des Etats-Unis est considéré comme hégémonique. Dès 1930, *la Revue des Deux Mondes* dénonce la colonisation américaine du cinéma français et en 1931, *l'Illustration* met en garde contre l'invasion américaine (Weber, 1995).

S'ajoute au souci de protection d'une industrie nationale, la mise en avant, et donc la consécration, de la valeur artistique de cette industrie. Le ministre de l'éducation J. Zay prononce un discours en février 1937, soulignant que « *la préoccupation de la qualité est selon moi la préoccupation dominante* » et appelle à une organisation forte des professionnels. Malgré l'hostilité permanente de la profession à l'égard des pouvoirs publics sur les questions fiscales, elle acceptera en 1939 un contrôle des recettes en échange d'allègements fiscaux de 25% en échange. Les pouvoirs publics augmentent également de 20% le prix des places. Ces professionnels utilisent dès les années 20 le thème du statut artistique du cinéma dans leurs négociations fiscales. Forest (1995, p. 43) indique ainsi : « *Pour légitimer ce thème lancinant qui reviendra lors de toutes les assemblées générales [la question fiscale], les exploitants vont développer un discours sur l'essence culturelle de leur activité, et accentuer les ressemblances avec le spectacle le moins contesté par les classes sociales élevées : le théâtre. Le plus puissant des syndicats français d'exploitants va même changer partiellement de nom, pour devenir le syndicat français des directeurs de théâtres cinématographiques* ».

La deuxième réponse à la baisse de fréquentation vient par les professionnels de leur activité, c'est-à-dire le développement des associations et syndicats professionnels (Etat et Culture, 1992). La crise des années 30 mène à la création de nombreux syndicats professionnels entre 1930 et 1937 comme la Fédération Française des Directeurs de Cinéma, l'Union des Directeurs de Théâtres Cinématographiques, l'Association Professionnelle de la Presse Cinématographique, le Syndicat Français des Distributeurs, la Fédération Nationale du Cinéma Français⁵¹ et la Confédération Générale de l'Industrie Cinématographique (syndicat patronal). Enfin, la première convention collective de l'exploitation est signée en 1937.

L'intervention de l'Etat s'accroît durant l'occupation avec la création du Comité d'Organisation de l'Industrie Cinématographique (COIC) en 1940 qui entreprend de contrôler les recettes et d'uniformiser l'équipement des salles. Cette intervention publique prendra à partir de l'après guerre une importance centrale pour le champ.

⁵¹ Cette fédération est un regroupement d'organisations syndicales et de fédérations diverses. C'est le seul organisme qui peut se prévaloir de parler au nom de la profession dans son entier.

4.1.3. Mise en place de la cogestion et structuration du champ (1946-1957)

Les pouvoirs publics jouent un rôle prépondérant dans la structuration du champ. Après la seconde guerre mondiale ils accentuent leur présence, d'abord par le biais de dispositions fiscales, et des mesures protectionnistes de contingentement des films américains (accords Blum - Byrnes de 1946), puis par la création en 1946 du Conseil National de la Cinématographie (CNC).

Le CNC joue un rôle central dans la structuration sur le champ. Disposant de pouvoirs réglementaires importants (il délivre l'autorisation d'exercer la profession), chargé de la redistribution des aides, le CNC est un pourvoyeur de ressources essentiel. Doté dès le départ de la double mission de représenter les intérêts privés des professionnels auprès des pouvoirs publics, et de mettre en œuvre la politique publique dans ce domaine, le CNC est conçu comme un organisme de cogestion. Il associe les professionnels aux décisions publiques, les incitant à s'organiser en conséquence et favorisant la création d'une solidarité professionnelle qui se constitue sur la base des bénéfices à attendre de l'intervention de l'Etat⁵². Le CNC devient progressivement la « clef de voûte du cinéma français »⁵³.

Si en 1955, la Fédération Nationale des Cinémas Français (FNCF) dénonce l'ingérence des pouvoirs publics, les exploitants comprennent progressivement tout le profit qu'ils peuvent tirer de cette situation.

Rattaché au Ministère de l'Industrie en 1948, le CNC mène alors essentiellement une politique de l'offre visant à aider la production française. Les premières mesures concernant l'exploitation sont prises en 1953 afin protéger la petite exploitation, limitant ainsi les effets d'une concentration des circuits qui s'annonce et assurant du maintien d'un parc sur l'ensemble du territoire.

Face à cette approche industrielle, se poursuit le travail de fond effectué par le mouvement des Ciné-clubs et par des revues comme *Les Cahiers du Cinéma* (1951) ou *Positif* (1952) pour affirmer la valeur artistique de cette activité. Travail qui débouche sur le mouvement de la Nouvelle Vague (*Tirez pas sur le pianiste*, 1959, *A bout de souffle*, 1960). Ce mouvement a des répercussions considérables d'abord en France puis à l'étranger. Baumann (2001, p.410) montre ainsi le rôle important de la nouvelle critique développée par les *Cahiers du Cinéma* dans la légitimation culturelle du cinéma américain en favorisant le passage du système des studios à un système où le

⁵² CNC, 1996, Cinquantenaire du CNC 1946-1996, p. 18-19

⁵³ Selon l'expression de Pierre Jean Benghozi in *Le Cinéma, entre l'art et l'argent*, L'Harmattan, 1989

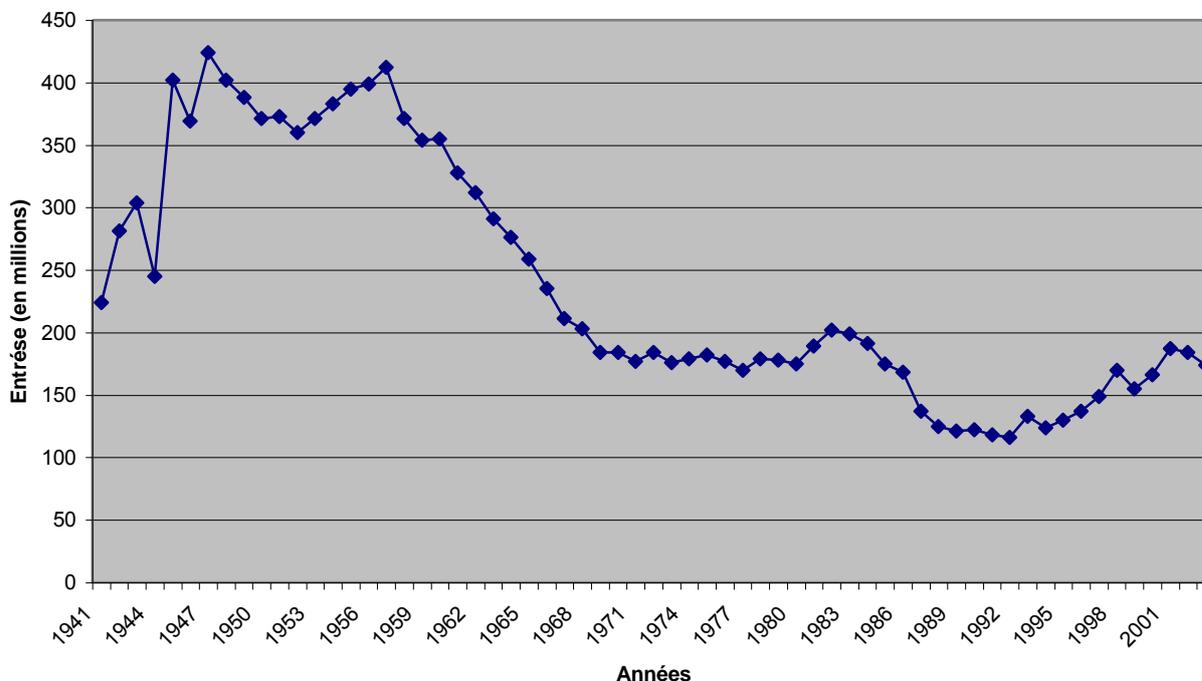
réalisateur gagne en importance. Mary (2006) montre que la Nouvelle Vague en affirmant une 'croyance en l'auteur' constitue une 'révolution artistique' car il s'agit de reconnaître aux réalisateurs une dignité égale à celle des écrivains et d'introduire les principes de l'art pour l'art, revendiqués comme s'appliquant au cinéma, cet art encore peu légitime. Dans l'exploitation ce mouvement se traduit par la création en 1955, de l'Association Française des Cinémas d'Art et d'Essai (AFCAE) qui se fixe pour but « *la défense du cinéma en tant qu'expression artistique singulière, dans un esprit d'indépendance par rapport au diktat des seuls critères du marché* »⁵⁴. Cette nouvelle association professionnelle obtient dès 1955 une politique fiscale favorisant la petite exploitation et l'art et essai (détaxe totale).

Le mouvement de reconnaissance du cinéma comme un art aboutit au rattachement au Ministère de la Culture du CNC en 1959, alors que la question de la qualité devient un axe central des politiques publiques. Une des premières mesures prises par le CNC sous sa nouvelle tutelle est la création de l'avance sur recettes. Attribuée par un jury de personnalités du monde artistique, elle vise des films tournés en version originale française et qui présentent une certaine « audace et indépendance ». Les aides aux salles deviennent plus sélectives avec un souci de qualité qui aboutit notamment à la création en 1961, après plusieurs années de négociation avec l'AFCAE, d'un label 'Art et Essai' dont l'obtention ouvre droit à des aides spécifiques.

Durant la période de l'après guerre, le secteur connaît un nouvel âge d'or jusqu'en 1957. Cette année-là, l'exploitation dépasse pour la dernière fois le cap des 400 millions d'entrées. La suite n'est qu'un long déclin, jusqu'en 1992, au cours duquel la fréquentation diminue de 250% (Tableau 4.1). Ceci s'explique par la multiplication des supports de diffusion des films (télévision hertzienne puis magnétoscope, câble, satellite, DVD...) qui privent les salles de cinéma de leur monopole. Thollière et Ralite (2003, p. 14) écrivent ainsi que c'est, avec la télévision, l'avènement de « la civilisation des loisirs » qui explique la chute de fréquentation.

⁵⁴ www.art-et-essai.org

**Graphique 4.1.
Evolution de la fréquentation (1941-2003)**



Source : Chiffres CNC

Face à la désertion du public, la réponse est une augmentation du prix des places qui fait du cinéma un loisir onéreux.

4.1.4. L'autonomisation du champ de l'exploitation cinématographique (1957-1992)

La crise de la fréquentation touche un secteur peu concentré et dans l'incapacité initiale d'influencer la programmation qui reste dans les mains des distributeurs. Les exploitants indépendants s'organisent cependant après guerre en créant des ententes de programmation via des regroupements régionaux qui offrent des débouchés intéressants pour les films à succès. Illégale⁵⁵, cette pratique finie par être admise par les pouvoirs publics en 1963 qui la réglemente (déclaration obligatoire, maximum de 30 salles regroupées autour d'une salle mandataire) (Bonnell, 1978, p. 236).

⁵⁵ Décision réglementaire n°1 du CNC.

La structuration d'un discours de légitimation

Mais, comme le note Creton (1997, p. 48), « *la confrontation à un système télévisuel-audiovisuel plus intensif en industrialisation et massification semble lui [le cinéma] conférer, en valeur relative, un supplément de valeur distinctive* ». Ainsi, la confrontation avec la télévision va directement permettre aux acteurs d'accentuer la revendication d'une valeur culturelle du cinéma. Celle-ci va venir au soutien d'un discours développé par les organisations professionnelles, et relayer par les pouvoirs publics qui déconnecte la question du prix des places de celle de la fréquentation. De fait, toutes les études antérieures à 1964 concluent à l'absence de relation entre le prix de place et la fréquentation. Bonnell (1978) indique que les études postérieures sont cependant plus ambiguës et un sondage IFOP de 1970 cite le prix de place comme principal obstacle pour les consommateurs (Bonnell, 1978). Progressivement les classes les plus populaires sont éliminées et la fréquentation manifeste une sensibilité moindre au prix de place.

Bonnell (1978, p. 141 et suiv.) donne deux exemples de la légitimation de ce discours : le discours public et le discours développé dans les années 1970 par la FNCF. Les conclusions du groupe Cinéma du VIème plan en 1971 appellent au rétablissement de la liberté des prix pour le cinéma. Les études du CNC suggèrent également que le prix de place ne constitue pas un obstacle majeur à la fréquentation cinématographique. Quant aux professionnels, En 1975, Jean Charles Edeline, Président de la FNCF et d'UGC, publie un « livre blanc » visant à obtenir des pouvoirs publics l'autorisation d'augmenter les prix de place de 20% en arguant de l'absence de relation entre fréquentation et prix de place et des difficultés de survie des petits exploitants ; Il suggère aussi de sortir le cinéma de l'indice des prix afin de faciliter cette hausse (Bonnell, 1978).

Le prix de place est ainsi multiplié par 30 de 1947 à 1976. De 1959 à 1976 la recette par spectateur en francs constants triple (Bonnell, 1978, p. 132). De 1960 à 1990 le prix du billet a été multiplié par 16,8 alors que les prix des biens de consommation l'ont été par 7 (Thollière et Ralite, 2003 : 24). L'exploitation cinématographique parvient ainsi à s'émanciper de la logique économique. En 1950, 370 millions d'entrées sont comptabilisées, la baisse est ensuite régulièrement jusqu'au début des années 1980 où elle s'accélère pour atteindre 116 millions d'entrées en 1992. Pourtant sur la période de 1985 à 1995 les recettes augmentent passant de 4,3 milliards à 4,5 milliards de francs, ce qui s'explique exclusivement par l'augmentation des prix de place (Creton, 1997).

Ce consensus fait également la force du secteur. L'ensemble de la profession apparaît unie. Face aux producteurs, elle est parvenue à renverser la hiérarchie, maîtrisant la programmation et contrôlant les débouchés. Les producteurs consultent les programmeurs des grands réseaux avant de lancer des projets, afin de réduire les risques de non diffusion (Bonnell, 1978, p. 244). Autour d'un discours dominant mettant en avant les difficultés des petits exploitants, l'ensemble de la profession est donc parvenu à un consensus au terme duquel les difficultés liées à la baisse de la fréquentation du fait de la télévision et la désertion du public populaire, ne peuvent être résolues que par des aides accrues de l'Etat et une augmentation des prix de place.

Un mouvement de concentration

Ce consensus n'est pas sans effet sur le parc. Le cinéma étant devenu un loisir onéreux, un « *service de luxe* » selon Bonnell (1978, p. 151), les salles se concentrent dans des zones où la demande est nombreuse et solvable d'où un déséquilibre accru entre zones rurales et banlieues d'une part et grandes agglomérations d'autre part au sein desquelles se constituent de véritables quartiers de cinéma (le Quartier Latin à Paris). Le cinéma étant cher, ses clients privilégient les salles de première exclusivité. En 1968, plus de la moitié des recettes se font avec des films de moins d'un an. Cette réduction du cycle de vie incite au développement de ces salles, ce qui implique pour les salles de développer les accords de programmation afin d'obtenir ces films récents. En 1969, UGC et d'autres exploitants constituent un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) de programmation. En 1970, Pathé et Gaumont formalisent un GIE de même nature. Ces circuits sont seuls capables de proposer des exclusivités, alors que les salles de quartier qui projettent des rediffusions sont directement concurrencées par la télévision.

Industriellement la structure du parc se modifie. Les années 1970 sont marquées par le développement des complexes, des ensembles de plusieurs écrans regroupés dans un seul établissement généralement en lieu et place des salles traditionnelles devenues trop importantes. La conséquence en est la diminution de la taille des salles, dont le nombre de fauteuils passe d'une moyenne de 477 par salle en 1964 à 310 en 1980 (Bonnell, 1996), ainsi qu'une augmentation du nombre d'écrans. Sous l'impulsion de Jean Charles Edeline, la FNCF encourage le développement de cette nouvelle exploitation. Les complexes permettent, à nombre d'employés constant de multiplier le nombre de films proposés, souvent en première exclusivité. Les investissements exigés sont cependant tels que malgré les aides à la rénovation des salles, ce sont surtout les grands circuits qui se lancent dans la transformation de salles classiques en complexes. Pathé fût le premier à construire des complexes: Belle Epine fût inauguré en banlieue

parisienne en 1971 (Vernier, 1995). Dès 1981, le nombre d'écrans regroupés au sein de ces complexes est supérieur à ceux des établissements mono-salle, tendance qui s'accroît dans les années 80 alors que la plupart des nouvelles ouvertures sont des complexes. Le développement des complexes correspond à une période de constitution d'un oligopole et d'éviction de la concurrence par les grands circuits. Selon Forest (2001, p. 123), il existe alors une entente entre les circuits pour d'une part se partager le territoire français⁵⁶, et d'autre part obtenir une augmentation des prix de place jusqu'au milieu des années 1970 pour amortir les complexes.

Les grands circuits nationaux (Pathé, UGC, Gaumont) sont des structures intégrées verticalement et constituent un oligopole. Ils apparaissent comme les seuls capables de financer le développement des complexes, ainsi que l'approvisionnement en films à succès. Face à eux l'exploitation indépendante et les réseaux locaux qui sont en concurrence directe car ils proposent les mêmes films, peinent à survivre. De nombreuses salles sont rachetées par de grands circuits, ou obtiennent le soutien des collectivités locales qui constituent ainsi un parc d'environ mille écrans (Creton, 1994, p. 198). D'autres ferment.

Cette concentration entraîne un besoin de régulation pour éviter les débordements des grands groupes intégrés naissants. Est ainsi créé en 1982 un médiateur du cinéma.

4.1.5. Les multiplexes (1993-2000)

En 1990, Pathé est racheté par Chargeurs, un conglomérat financier dirigé par Jérôme Seydoux. Le nouveau propriétaire introduit une vision plus industrielle de l'exploitation. C'est dans ce contexte que Pathé introduit en France le concept du multiplexe en 1993. Il consiste à réunir dans de vastes établissements plus de 10 salles et de 1000 fauteuils⁵⁷ à un niveau de confort et de projection des films supérieur à la moyenne (Delon, 2000). Créés aux Etats-Unis dans les années 1960, puis importé en Europe par l'Angleterre et la Belgique, les multiplexes sont de vastes complexes cinématographiques, réunissant de grandes salles climatisées, dotées de grands écrans (plus de dix mètres de base en général) et disposant de systèmes de projection et sonore de grande qualité. Sont également proposés des espaces de restauration, d'achat de confiserie, des jeux vidéo... Cette offre correspond aux attentes croissantes d'un public qui, disposant désormais des technologies lui permettant de voir des films à domicile, exige un cinéma de grande qualité.

⁵⁶ Les trois grands groupes nationaux (UGC, Pathé-Gaumont et Parafrance) sont en concurrence ensemble dans 3 départements en 1994, en duopole dans 14 et en concurrence dans 25.

⁵⁷ La définition du multiplexe varie selon les pays. La loi française fixe comme critère le nombre de places, fixé à 1500 places en 1996, abaissé à 1 000 par la loi du 2 juillet 1998. (Delon, 2000, p. 5).

La mise en place des multiplexes est une révolution que Forest (1994, p. 29) résume ainsi :

« La première génération de salles (1895-1968) se contentait d'offrir un simple lieu, monopole de la diffusion des images animées ; la seconde génération (1968-1992) proposait la multiplication austère de l'offre quantitative, comme résultante d'une économie de gestion ; la troisième prend en compte la demande actuelle et majoritaire des spectateurs. En s'en donnant les moyens matériels, elle va réussir à la satisfaire. »

Depuis 1993, les trois grands groupes français sont à la tête du mouvement. D'abord prudents, ils accélèrent le rythme d'ouverture de multiplexes à partir de 1996 lorsque la formule se révèle être un succès (Tableau 4.1.).

Tableau 4.1. Ouvertures de multiplexes en France (1993-1999)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Ouvertures d'établissements	2	2	7	11	12	11	20
Ouverture d'écrans	24	26	87	148	138	131	237

Source : Thollière et Ralite, 2003

Au 31 décembre 1999 sont ainsi en activités 65 multiplexes regroupant 825 salles. Plus de la moitié appartiennent aux trois grands groupes (12 pour UGC, 12 pour Pathé, 13 pour Gaumont). 82,9% des salles de multiplexes appartiennent aux cinq premiers groupes (les mêmes plus CGR et Bert) (Vidal, 2000).

Tableau 4.2. Poids des multiplexes dans l'exploitation (%)

Année	Ecrans	établissements	fauteuils	entrées
1996	6,3	1	6,4	10,8
1997	9,5	1,6	9,6	17,3
1998	12,1	2,1	12,1	22,6
1999	16,5	3	16,5	28,3
2000	19,9	3,9	20	34,5
2001	22,2	4,4	22,4	39,3

Source : CNC

Si le nombre des multiplexes augmente régulièrement, leur part dans le nombre d'entrées augmente encore plus rapidement. Malgré des prix de place généralement élevés, les multiplexes sont un succès. Au 31 décembre 1999, ils représentent 16,5% des écrans mais 28,3% de la fréquentation (Tableau 4.2.).

L'ouverture des multiplexes entraîne une hausse de la fréquentation⁵⁸. Dans la région Nord Pas de Calais, celle-ci est doublée entre 1994 et 1998 grâce à l'ouverture de 5 multiplexes (Delon,

⁵⁸ Le rapport Delon (2000) note que ce phénomène a été observé aux Etats-Unis (+ 15% de 1990 à 1998), précurseur de cette formule et qu'un doublement de la fréquentation a eu lieu au Royaume-Uni entre 1985 et 1992. Maunder (1996) rend compte du même phénomène au Royaume Uni.

2000). Le rapport Delon (2000) indique que les effets de l'implantation des multiplexes sont plutôt bénéfiques sur l'ensemble du secteur. Les exploitants locaux ont entrepris de moderniser leurs salles ou de passer également aux multiplexes. Les spectateurs reviennent vers ces salles modernisées. La fréquentation passe ainsi de 116 millions en 1992, un chiffre historiquement bas, à 155 millions d'entrées en 1999, soit un retour à des niveaux comparables à ceux des années 1986/1987 (voir Graphique 4.1.). Les multiplexes redonnent ainsi à l'exploitation un réel dynamisme, et en 1999, avec 20 ouvertures de multiplexes ce sont 237 écrans qui sont mis en service.

Mais les multiplexes posent également des problèmes majeurs. Tout d'abord, ils creusent un écart important entre les exploitants. La mise en place de cette nouvelle forme d'exploitation permet également à des opérateurs étrangers à s'installer en France alors que le territoire national était considéré comme un sanctuaire jusque-là. Le groupe belge Bert implante son premier multiplexe en 1995, les groupes, américain AMC, et australien Village Road Show, en 1999 (Delon, 2000). Ensuite, la rentabilisation de ces investissements implique une programmation au plus prêt des goûts du public. Ce système tend à favoriser l'exploitation de films « grand public » et a été accusé d'être le « porte avions du cinéma américain » comme le rappelle Delon (2000, p.21). Selon la Ministre de la Culture, Catherine Tasca, le taux de programmation de films européens dans les multiplexes est inférieur de 5 points à celui de l'ensemble des salles (Tasca, 2000). Les films d'art et d'essai seraient ainsi marginalisés. Le rapport Delon dénonce le risque d'un « *système d'exploitation à deux vitesses, très pernicieux, qui favoriserait une logique de ghettos culturels et qui priverait le cinéma d'Art et d'Essai de la possibilité de gagner de nouveaux publics en étant exposé dans les équipements les plus modernes* » (Delon, 2000, p.23).

Aussi une réglementation a été mise en place (Décret n°99-783 du 9 septembre 1999) afin d'obliger les propriétaires de salles en situation dominante à négocier avec le CNC des engagements de programmation fixant notamment un minimum de diffusion de films européens proposés par des distributeurs indépendants. Ces modifications limitent également les possibilités de projection dans plusieurs salles d'un même établissement de copies du même film, conduisant ainsi les multiplexes à varier leur programmation et donc à rechercher des films plus confidentiels. De plus, attirés par les bons résultats de certains de ces films, les grands groupes entreprennent de varier leur programmation empiétant là encore sur la programmation traditionnelle des salles d'art et d'essai (Diamantis, 2000). Alain Sussfeld, directeur général d'UGC ajoute que la définition d'un profil de salle en fonction du public est le meilleur moyen d'éviter la saturation. Ce profil repose notamment sur une programmation diversifiée (Bobeau, 2001).

Aussi, L'effet pervers de cette réglementation est d'accroître considérablement la concurrence jusqu'alors résiduelle entre les multiplexes et les salles d'art et d'essai (Vidal, 2000). En 2000, les multiplexes représentent ainsi près d'un cinquième des plans de sortie des films d'art et d'essai (Thollière et Ralite, 2003, p. 63). Plusieurs professionnels ont indiqué lors des entretiens que le premier cinéma d'art et d'essai de Paris par le nombre de films de cette catégorie projetée est le multiplexe Ciné-Cité UGC des Halles. UGC n'a cependant jamais demandé le classement 'Art et Essai' de ces salles.

Les pouvoirs publics tentent de réguler le phénomène. Une loi de 1996 vise à soumettre toute nouvelle ouverture de plus de 1500 places à autorisation délivrée par les commissions départementales d'équipement commercial instaurées par la loi Royer de 1973 (Delon, 2000). Les seuils indiqués en nombre de fauteuils dans ce premier texte seront abaissés en 1998 et désormais, les autorisations seront délivrées par les commissions départementales d'équipements cinématographiques qui apprécient l'offre existante et les risques de déséquilibres locaux.

C'est dans ce contexte qu'intervient le lancement par UGC, le 29 mars 2000 de sa carte d'accès illimité.

4.2. LES ACTEURS DE L'EXPLOITATION CINÉMATOGRAPHIQUE PARISIENNE EN 2000

Le champ organisationnel retenu pour étudier la mise en place de la carte d'accès illimitée est celui de l'exploitation parisienne 'au sens large'. Ce choix s'explique par plusieurs éléments. La carte est introduite par UGC initialement sur Paris et sa banlieue et sa diffusion au-delà, que ce soit par ce circuit ou par ses concurrents demeure limitée. Les plaintes déposées auprès du Conseil de la concurrence concernent le marché parisien et c'est du reste celui-ci que le Conseil retient comme marché pertinent dans ses décisions dans ce dossier. Les rapports officiels, notamment celui sur les cartes remis au directeur général du CNC (Marti, 2002), concentrent sur ce marché l'essentiel de leurs analyses. Le rapport sénatorial de MM. Thollière et Ralite (2003, p. 67-68) indique qu'en 2000, 59% des entrées réalisées avec des cartes ont été enregistrées sur Paris, qui ne représente que 17% des entrées nationales, 20% en banlieue parisienne, et seulement 21% en province. Enfin, lors des entretiens les différentes personnes interrogées celles-ci se réfèrent essentiellement au marché parisien.

Ceci conduit à considérer d'une part les principaux acteurs nationaux, d'autre part les exploitants intervenant plus spécifiquement sur Paris. Ainsi, le groupe MK2, qui ne peut être considéré au niveau national comme un groupement de programmation de premier plan, l'est en revanche sur Paris, avec une part de marché d'environ 10%, et a joué dans ce dossier un rôle important.

Dans ce champ il est possible de distinguer trois grands groupes de membres de nature différente : les exploitants (4.2.1.), les associations professionnelles (4.2.2.) et les pouvoirs publics (4.2.3.).

4.2.1. Les exploitants

Les exploitants constituent une catégorie hétérogène dans ses pratiques comme dans ses aspirations. La France comptait, au 31 décembre 1999, 4958 salles de cinéma. Paris compte 88 établissements regroupant 366 salles. Il est possible de distinguer trois grands groupes :

- Les principaux circuits parisiens sont Gaumont, UGC et MK2, auxquels on ajoutera Pathé. En effet si celui ne dispose que d'un établissement sur Paris (le Pathé Wepler), Pathé est l'un des trois groupements nationaux et l'un des 3 opérateurs parisiens disposant d'un multiplexe ;
- Les indépendants qui diffusent généralement le même type de films et visent le même public. Ils sont en concurrence directe avec les grands circuits ;
- Les cinémas d'art et d'essai qui proposent une programmation alternative faite de films de répertoire, d'art et d'essai et de recherche.

Les principaux circuits

En 1999, trois grands circuits, Gaumont, Pathé et UGC dominent le marché national et programment 36% des écrans (Tableau 4.3.). Alors que les exploitants indépendants ont été pionniers pour les complexes, ce sont ces grands circuits qui ont investi fortement dans les multiplexes, ce qui tend encore à renforcer leur suprématie. Le niveau d'investissement requis est en effet considérable (de 30 à 250 millions de francs) et seuls les grands groupements nationaux (Gaumont, Pathé, UGC, CGR) ou étrangers y accèdent. En 2000, plus de la moitié des multiplexes appartient d'ailleurs aux trois grands groupes (12 pour UGC, 12 pour Pathé, 13 pour Gaumont) et 82,9% des salles de multiplexes appartiennent aux cinq premiers groupes (les mêmes plus CGR et Bert) (Vidal, 2000). L'écart entre exploitants est d'autant plus alarmant que le rythme de création des multiplexes est rapide et s'accélère. A la fin de 1999, 65 établissements ont

vu le jour et drainent plus de 27% de la fréquentation (Delon, 2000). De nombreux autres exploitants se plaignent de cette politique, estimant qu'ils n'ont pas les moyens de procéder aux investissements nécessaires à la modernisation de leurs salles.

UGC Constituée à partir des biens de la Continentale mis sous séquestre par l'Etat en 1945 pour des faits de collaboration, l'Union Générale Cinématographique (UGC) est une société dont les pouvoirs publics détiennent 99% des parts. Objet de nombreuses critiques de la Cour des Comptes pour ses déficits chroniques, cette structure est vendue le 30 mars 1971 pour 60 millions de francs, un prix jugé très bas par certains, accompagné de facilités de paiement et d'une exonération d'impôts. Les acquéreurs sont deux groupes d'exploitants privés, est une société composée de dix GIE régionaux d'exploitants. Jean Charles Edeline, Président de la FNCF a joué un rôle important dans la structuration du nouvel ensemble et en devient le nouveau président. Guy Verrecchia, dont la famille fait partie des principaux actionnaires en est le directeur général. En quelques années, le groupement rembourse ses dettes, et amorce le grand bouleversement des années 70 : la création des complexes. UGC programme alors plus de 500 écrans. Après le retrait de la famille Edeline au début de années 1980 la structure fédérale éclate. UGC devient une société anonyme contrôlée par trois grandes familles fondatrices. Elle est depuis lors présidée par Guy Verrecchia. Alain Sussfeld a été secrétaire général d'UGC en 1974 avant d'en devenir le directeur général en 1981. La société a procédé au cours des années 1990 à plusieurs augmentations de capital pour financer son développement (Bomsel et Le Blanc, 2002, p.58). En 1999, la famille Verrecchia détient 19,7% des parts d'UGC, 40% étant détenu par la CGE/Vivendi. Les besoins de financement des multiplexes conduisent à la création d'une filiale spécifique, UGC Cité-Ciné, dont 40% du capital est détenu par les banques Lazard et Paribas (Forest, 2001, p. 161). En 1999, par l'acquisition du réseau Virgin Cinemas implanté au Royaume Uni et en Irlande, UGC devient le premier opérateur européen avec 900 écrans.

Gaumont A la suite de graves difficultés financières, le capital de Gaumont a été recomposé dans les années 1970. En 1974, Nicolas Seydoux devient Vice-Président-Directeur Général de Gaumont, puis Président-Directeur Général en 1975 à 35 ans. Héritier de la famille Schlumberger, il détient alors 51% du capital. Le groupe n'a alors qu'une centaine d'écrans mais bénéficie d'un accord de programmation avec Pathé et des indépendants signé en 1969 qui regroupe plus de 600 salles. Celui-ci est dissous en 1983 par le gouvernement socialiste. Nicolas Seydoux développe principalement les pôles exploitation, augmentant considérablement le parc de salles, et production, en poursuivant une politique de production ambitieuse secondé dans celle-ci par Daniel Toscan du Plantier. Le résultat est spectaculaire (production des films de

Fellini, budgets importants pour des films d'Opéra) mais peu convainquant d'un point de vue financier. En 1984, Gaumont a accumulé 300 millions de francs de pertes. Le redressement est alors amorcé, et Daniel Toscan du Plantier remercié. Une stratégie d'investissement dans l'exploitation (modernisation des salles, rationalisation du réseau) est engagée à la fin des années 1980. Lors de la fusion avec le réseau Pathé en 2001 pour constituer l'entité Europalaces, l'endettement de Gaumont s'élève à 1,6 milliard de francs pour 1,8 milliard de chiffres d'affaires (Cousteau, 2001). En 2004 il devient Président du Conseil de Surveillance de Gaumont.

Pathé subit une crise sévère à partir des années 1950 en raison de la baisse de la fréquentation. Le GIE de programmation formé avec Gaumont lui permet de développer l'exploitation. Après une nouvelle période de turbulences au milieu des années 1980, Pathé est racheté en 1990 par Chargeurs, un conglomérat financier dirigé par Jérôme Seydoux (le frère du PDG de Gaumont). Après la scission de la holding Chargeurs - Pathé en 1999, Pathé échappe à une tentative de prise de contrôle par Vincent Bolloré au prix de multiples cessions à Vivendi pour un montant de 5 milliards de francs. Elle devient une société non cotée contrôlée par Jérôme Seydoux.

Tableau 4.3.
Nombre de salles du réseau et pourcentage du nombre d'entrées nationales

	1997	1998	1999
Gaumont	318 (14 ⁰ %)	330 (13,2 ⁰ %)	369 (13,8 ⁰ %)
Pathé	315 (12,5 ⁰ %)	309 (12,1 ⁰ %)	340 (11,7 ⁰ %)
UGC	388 (17 ⁰ %)	415 (16,9 ⁰ %)	428 (17,8 ⁰ %)
Autres groupements nationaux (GPCI, SAGEC, Soredic)	549 (7,7 ⁰ %)	629 (8,8 ⁰ %)	645 (8,3 ⁰ %)

Le réseau comprend les salles appartenant aux groupes et programmées par ces groupes

(source : CNC)

MK2 occupe une position ambiguë dans le cas étudié. Il ne s'agit pas d'un groupement national de programmation mais la taille de ce réseau ne permet pas de le limiter au statut d'indépendant. De plus sur le marché parisien, où se déroule l'essentiel de la lutte autour de la carte d'accès illimité, MK2 avec ses 44 salles, dispose d'une place importante qui en fait le 3^{ème} circuit de la capitale, avec une taille que n'approche aucun autre indépendant.

La société tire son nom de son créateur, Marin Karmitz, ancien réalisateur puis producteur qui a ouvert sa première salle en 1974 dans le quartier de la Bastille. Dans son autobiographie (Karmitz, 1994) M. Karmitz insiste beaucoup sur ses liens avec la nouvelle vague et ses activités de producteur ; Il présente son implantation dans l'exploitation comme un acte de résistance aux grands circuits. Indiquant que : « *La création du 14 juillet* [le nom de son premier établissement] *représente le passage de la marginalité à la marge* » (p. 130). M. Karmitz indique que son but était de proposer une offre diversifiée, et notamment des films « engagés » dans des quartiers populaires

où le public pouvait difficilement avoir accès à ce type de programmation. Ce souci de se distinguer de la simple activité commerciale demeure très présent. Le site Internet de MK2 présente ainsi Marin Karmitz comme un 'éditeur' de films qui exploite des salles proposant une sélection de films orientés vers l'art et l'essai : «*En mettant l'accent sur l'édition au cinéma, j'entends marquer ma volonté d'aborder le cinéma de la même façon qu'un éditeur aborde la littérature* ». De nombreux commentateurs insistent sur le soin que le dirigeant fondateur de MK2 met à bâtir son image. Avec 44 salles, MK2 représente 10% de la fréquentation parisienne. La moitié de ces salles (22) sont cependant classées en art et essai (données AFCAE), ce qui en fait le premier circuit parisien d'art et d'essai. MK2 holding a été détenu à hauteur de 25% par Havas. En 1998, après la prise de contrôle par Vivendi d'Havas, Marin Karmitz a racheté la participation de cette société dans son groupe afin de ne pas menacer son indépendance. En 2000 il est donc propriétaire à 100% de MK2 holding qui contrôle MK2 SA à hauteur de 93%.

Les indépendants

Les indépendants sont en concurrence directe avec les grands circuits. Ils se trouvent 'coincés' entre les deux pôles que sont les grands circuits et les salles d'art et d'essai. Selon Bougatte (2006) leur situation est d'autant plus inconfortable que l'Etat favorise la mise en place d'un 'duopole' avec d'un côté les multiplexes (qui exigent des investissements que les indépendants ne peuvent généralement pas faire) et de l'autre des salles alternatives à vocation culturelle (les cinémas d'art et d'essai), et qu'il délaisse les salles traditionnelles. Bougatte va jusqu'à affirmer que l'exploitation traditionnelle indépendante n'a aucun avenir face aux multiplexes.

Cette catégorie réunit sur Paris des cinémas comme ceux du groupe Rytman, le Rex, le Paramount et les cinémas Majestic. Les indépendants profitent souvent d'emplacements propices (e.g. le groupe Rythmann dispose de plusieurs salles boulevard Montparnasse) ou d'établissements prestigieux (e.g. le Grand Rex). Certains indépendants ont des liens privilégiés avec les grands circuits. C'est notamment le cas du groupe 'Cinémas Rytman' qui dispose d'un accord de programmation avec UGC.

Les salles d'art et d'essai

Au 31 décembre 1999, sur un total de 4 985 salles, 734 sont classées comme salles d'art et d'essai regroupées dans 542 établissements. elles bénéficient au titre de ce classement de subventions spécifiques pour un montant de 6,5 millions d'Euros (Thollière et Ralite, 2003, p.47). Elles sont

125 salles sur Paris (dont les 22 salles MK2 bénéficiant du bale), réparties dans 37 établissements, en 2001. Elles se distinguent par une programmation particulière qui privilégie la qualité artistique, la recherche et la découverte d'oeuvres originales. Ce positionnement privilégie la qualité des films aux résultats prévisibles d'exploitation.

Des auteurs suggèrent que l'art et l'essai constitue la seule stratégie alternative face aux grands groupes, celle-ci consistant, plutôt que de les concurrencer, à occuper une niche et diffuser des films qui n'intéressent pas, ou peu, les grands circuits. De plus ces salles profitent d'un régime fiscal et d'aides particulièrement avantageux. Alors qu'en 1962 1% des salles était classé « Art et Essai », elles représentent 20% du parc en 1990⁵⁹. Ce circuit alternatif parvient à s'émanciper largement de la logique de marché. Ainsi, selon Forest (2001, p.76), alors que le nombre de salles classées augmente régulièrement, le nombre d'entrées générées par ces films ne cesse de diminuer.

Des stratégies diverses

Il existe donc dans l'exploitation cinématographique parisienne des stratégies assez différentes. Ce qui permet de distinguer des groupes stratégiques différents (Caves et Porter, 1977 ; Porter, 1979; Cool et Schendel, 1988 ; McGee et Thomas, 1986). Le regroupement des entreprises par groupes stratégiques peut s'effectuer en fonction de stratégies similaires et de distinction entre les groupes assez claires (McGee et Thomas, 1986) ou, dans la logique des travaux de l'organisation industrielle en fonction des barrières à mobilité qui existent entre les groupes (Caves et Porter, 1977).

Dans le cas de l'exploitation cinématographique parisienne deux critères sont retenus, le type de programmation qui permet de distinguer des stratégies différentes/comparables et l'exploitation de multiplexes ou l'absence de ce type d'équipement dans le parc. Le coût de construction de ces établissements, entre 30 et 250 millions de francs, ainsi que le besoin de les rentabiliser une fois qu'ils sont en place constituent en effet de véritables barrières à la mobilité (voir sur ce point la section 4.1.5.) au sens de Caves et Porter (1977).

Type de programmation :

- Sur Paris Gaumont, Pathé et des indépendants comme le circuit Rythmann ne proposent que des films grand public et pas d'art et d'essai, ou très rarement.

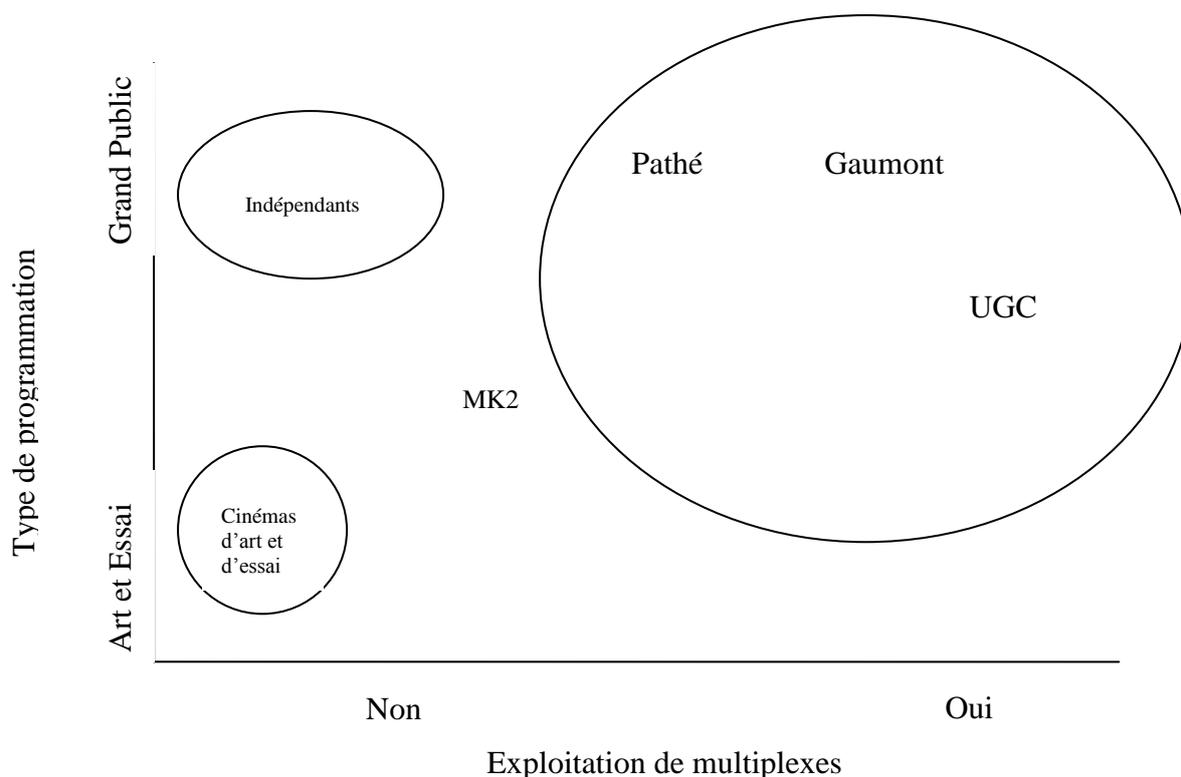
⁵⁹ Il faut préciser que les conditions de classement sont élargies tout au long de cette période.

- Les cinémas d'art et d'essai, membres de l'AFCAE ou du GNCR diffusent essentiellement des films plus confidentiels et ont des obligations de programmation de films classés 'art et essai' afin de maintenir leur classement dans cette catégorie et les subventions qui vont avec ;
- UGC et MK2 ont une stratégie de diffusion plus large mais dans des proportions différentes. UGC diffuse des films d'art et d'essai essentiellement dans quelques salles au UGC Ciné Cités des Halles, fréquemment cité comme le premier cinéma d'art et d'essai de Paris pas le nombre des films de cette catégorie projetée. Le groupe n'a cependant jamais demandé le classement dans cette catégorie d'aucune des salles du multiplexe. UGC dit avoir une stratégie pragmatique qui consiste à montrer de tout selon la demande. MK2 a une stratégie plus équilibrée puisque ce sont exactement 50% de ses salles qui sont classées en art et essai.

Exploitation de multiplexes

Seuls les trois grands circuits nationaux (Pathé, Gaumont et UGC) disposent de multiplexes dans la capitale en 1999 et en 2000. Le seul établissement parisien de Pathé est un multiplexe (Pathé Wepler), Gaumont en a deux dans la capitale (Gaumont Parnasse et Gaumont Aquaboulevard), ainsi que UGC (UGC Ciné Cités les Halles et UGC Ciné Cités Bercy). A eux seuls ces 5 établissements totalisent un quart de la fréquentation parisienne en 1999.

Graphique 4.2.
Répartition des principaux exploitants et des principaux groupes stratégiques



Il semble donc possible de distinguer trois grands groupes stratégiques :

1- Les trois grands circuits disposent tous de multiplexes que les autres exploitants ne peuvent développer faute de moyens. Ils ont en commun une programmation 'grand public' qui sert notamment à rentabiliser ces très coûteux établissements. Seul UGC a une stratégie un peu différente puisque ce circuit diffuse régulièrement des films d'art et d'essai, mais uniquement dans quelques salles de l'un de ses multiplexes parisiens.

2- Les cinémas indépendants⁶⁰ constituent un second groupe. Ils proposent les mêmes films 'grands public' que les principaux circuits mais n'ont pas développé de multiplexes, et sont peu susceptibles de le faire, en raison du prix de ces équipements. Ce sont leurs emplacements ou le fait d'exploiter des salles 'historiques' (comme le Rex) qui leur permet de faire face à la concurrence. Avec 58 écrans les cinémas indépendants s'assurent 16,70% de part de marché en 1999 (Tableau 4.4.).

3- Les cinémas d'art et d'essai dont les salles sont classées en partie ou en totalité diffusent des films 'classés' art et essai. Aucun d'entre eux n'a de multiplexe, et les représentants suggèrent que

⁶⁰ Les indépendants retenus ici sont les cinémas non affiliés directement à un circuit et donc aucune salle n'est classée en 'art et essai'. Les cinémas sont cependant retenus comme indépendants s'ils ont un accord de programmation avec un grand circuit, comme par exemple les cinémas Rytman et UGC.

le créneau de l'art et essai est la meilleure option pour faire face à la concurrence des grands circuits.

Un circuit ne peut être classé dans aucun de ces groupes : MK2. C'est délibérément que celui-ci a développé une stratégie ambidextre, programmant à la fois des films 'grand public' et des films d'art et d'essai. La moitié des 44 salles de ce circuit sont ainsi classées en art et essai.

Durant l'année 1999, les trois principaux circuits nationaux et MK2 totalisent 72,6% de part de marché (CR4= 72,61) (Tableau 4.4.). Pathé, UGC et Gaumont contrôlant la totalité des multiplexes de la capitale.

Tableau 4.4. Parts de marché sur Paris (1999)

	Part de marché (%)	Nombre d'établissements	Nombre d'écrans
UGC	34,47%	16	108
Gaumont	24,15%	16	81
MK2	10,03%	9	44
Pathé	3,96%	1	12
Indépendants	16,70%	19	58
Art et Essai	10,69%	33	70
Total	100%	84	373

(source : CNC)

Il existe donc également une partition des ressources dans l'exploitation cinématographique. Différents acteurs poursuivent des stratégies différentes visant à s'assurer des ressources que les autres ne convoitent pas. Les distinctions sont assez claires entre des grands circuits ayant une programmation 'grand public', les salles indépendantes bénéficiant d'emplacement privilégiés ou de subventions publiques et des cinémas d'art et d'essai qui se distinguent par leur programmation et leur mode de financement. Les deux circuits qui se situent à cheval sont UGC et MK2.

Comme Mezias et Mezias (2000) l'ont montré pour la production cinématographique aux Etats-Unis, cette partition des ressources favorise l'innovation, le renouvellement de l'activité et le maintien de la diversité. Dans le cadre de l'exploitation cette diversité se traduit par la diversité des films projetés. Cette diversité d'exploitants explique la densité des salles et l'éclectisme de la programmation. La France dispose de l'un des parcs de salles le plus important d'Europe avec, en 2001, un ratio habitants/fauteuil de 55, ratio qui est de 52 à Paris (Thollière et Ralire, 2003, p.35). S'y ajoute une diversité de programmation importante. 250 films différents sont proposés chaque jour à Paris contre une soixantaine à New York et une cinquantaine dans des villes comme Madrid, Londres ou Munich.

Stratégies individuelles différentes et stratégies collectives communes

Ces stratégies individuelles sont combinées avec des stratégies collectives qui sont principalement des stratégies 'hors marché' passant par l'activité des associations professionnelles. Le poids des pouvoirs publics dans ce secteur, ainsi que le mécanisme de co-régulation qui a été progressivement mis en place explique l'importance de ces associations.

Ces stratégies collectives ont pour premier effet de créer de puissantes barrières à l'entrée du secteur pour d'éventuels concurrents étrangers. Ainsi, les grands groupes d'exploitation étrangers (Paramount, Village Roadshow) ont largement renoncés à s'implanter fortement en France devant l'hostilité des exploitants français, hostilité relayée par les pouvoirs publics. Seul Bert (groupe belge) semble s'être implanté durablement mais uniquement dans le Nord de la France. Elles s'accompagnent également d'une très large adhésion aux principes existants et aux institutions qui font la spécificité du cinéma français.

Le véhicule privilégié de ces stratégies collectives sont les associations professionnelles.

4.2.2. Les associations professionnelles

La seconde catégorie comprend les très nombreuses associations et syndicats professionnels. L'industrie cinématographique française se caractérise par un très grand nombre d'associations professionnelles, ce qui s'explique pour partie par la nécessité de développer ces structures collectives afin de travailler et de négocier avec les pouvoirs et notamment le CNC. Au sein de cette industrie, l'exploitation est le secteur est le plus syndiqué dès les années 1950. Quatre grandes associations ou fédérations apparaissent comme particulièrement importantes. L'AFCAE représente les cinémas d'art et d'essai qui constituent environ 20% du parc. Alors que l'AFCAE s'efforce d'accueillir de nombreuses salles, le Groupement National des Cinémas de Recherche (GNCR) né en 1991 d'une scission avec l'AFCAE défend une vision plus radicale du métier d'exploitant d'art et d'essai et de la défense de films expérimentaux. Les grands circuits (UGC, Pathé, Gaumont...) disposent de leur propre association Uni-Ciné. Enfin, la FNCF chapeaute le tout. Il est également important d'évoquer les principales autres associations professionnelles du cinéma.

L'Association Française des Cinémas d'Art et d'Essai (AFCAE) Fondée en 1955, l'AFCAE (Association Française des Cinémas d'Art et d'Essai) regroupe les cinémas d'art et d'essai. Elle se fixe comme but « la défense du cinéma en tant qu'expression artistique singulière, dans un esprit d'indépendance par rapport au diktat des seuls critères du marché » (www.art-et-essai.org).

Le Groupement National des Cinémas de Recherche (GNCR) Le GNCR est né en 1991 d'une scission au sein de l'AFCAE. Il entend défendre une vision plus exigeante de l'exploitation. Le but est de soutenir des films « novateurs et singuliers » en leur permettant de bénéficier d'un réseau de salles qui leur permette de rencontrer leur public. Le groupement revendique « son engagement pour la découverte des jeunes auteurs, la diffusion de documentaires, de courts métrages, de moyens métrages et de toutes les nouvelles formes de création au carrefour du cinéma, de la vidéo, du numérique et des arts plastiques. » Le GNCR regroupe environ 200 salles.

Uni-Ciné est le syndicat professionnel regroupant notamment les plus grands circuits (Gaumont, UGC, Pathé, MK2) ainsi que des exploitants de taille moyenne. Le Rex, le Max Linder et le Champollion en font ainsi partie. Il est présidé par Jean-Pierre Decrette. Son bureau est composé de Nicolas Seydoux (Gaumont), Guy Verrecchia (UGC), Philippe Aigle (MK2), Benjamine Radwansky (circuit Rytman), Bruno Blanckaert (Le Rex), Guy Didier (Paramount), Françoise Thirriot (Forum).

La Fédération Nationale des Cinémas Français (FNCF) fondée en 1948 regroupe une trentaine de syndicats d'exploitants, dont tous les principaux, la FNCF a un poids très important⁶¹. Ce poids limite cependant ses possibilités d'action. En effet, la FNCF n'intervient que lorsqu'un sujet fait l'objet d'un consensus parmi ses adhérents. En cinquante cinq ans la FNCF n'a connu que sept présidents différents.

Tableau 4.5. Les Présidents de la FNCF (1945-2000)

1945 à 1960	Adolphe TRICHET
1960-1961	Jean-Charles EDELIN
1963-1964	Jean REBOTIER
1965-1967	Henri DOUVIN
1968-1970	Jean-Charles EDELIN
1971-1975	Henri DOUVIN

⁶¹ L'adhésion à un syndicat entraîne un avantage pécuniaire pour les exploitants. En effet, au terme d'un accord passé en 1954, la SACEM consent une réduction une remise de 33% à toute salle appartenant à un syndicat, à charge pour ces derniers de s'assurer que leurs adhérents paient rapidement les sommes dues. Cette situation conduit Forest (1994) à suggérer que dans le domaine de l'exploitation il faut payer pour ne pas être syndiqué. La SACEM collecte les cotisations syndicales et les reverse mensuellement à la FNCF qui en garde 60% pour son fonctionnement et en reverse 40% aux syndicats. Toujours selon Forest, le montant ainsi perçu par la FNCF est supérieur aux cotisations.

1976-1981	Jean-Charles EDELIN
1981-1984	Serge SIRITZKY
1985-1987	Pierre PEZET
Depuis 1987	Jean LABE

Source : Forest, 1994, p. 454

L'industrie cinématographique comporte par ailleurs un nombre important d'associations professionnelles et de syndicats. Ceci s'explique d'une part par un fort souci d'autorégulation des professionnels et d'autre part par le fonctionnement du CNC qui accorde aux membres de ces organismes un poids particulier. Jouant de son importance médiatique, le cinéma a acquis la réputation d'être le plus puissant des lobbies de France.

Chacun des trois grands secteurs de l'industrie, production, distribution et exploitation, dispose de fédérations, auxquelles il faut ajouter des organismes de liaison transversaux (le BLIC et le BLOC). Il faut ajouter des groupements très actifs, comme la société civile des auteurs réalisateurs producteurs (ARP) qui occupent une place centrale en raison de leur action. Fondée en 1987 par Claude Berri, l'ARP s'est fixée pour objet de soutenir les intérêts moraux et matériels de ses membres, auteurs-réalisateurs-producteurs français. Réunissant des personnalités charismatiques et prestigieuses (Bertrand Tavernier, Claude Lelouch, Pierre Jolivet...), l'ARP a été à la pointe du combat pour le maintien de « l'exception culturelle » dans les négociations internationales. Elle s'est ainsi illustrée dans les négociations de l'Organisation Mondiale du Commerce, ainsi que dans la contestation de l'Accord Multilatéral d'Investissement (AMI), agissant au nom de l'exception culturelle (e.g. Labé, 1998). Elle organise tous les ans à la fin octobre, après les vendanges, depuis 1991⁶² les rencontres de Beaune qui sont devenues le rendez-vous obligatoire des professionnels, des dirigeants du CNC et des personnalités politiques liées aux milieux du cinéma. Les rencontres sont présentées explicitement comme une opération de lobbying. Enfin, l'ARP a acquis un cinéma, le « Cinéma des Cinéastes » dirigé par Laurent Ebert, dans lequel sont proposées une programmation originale et des animations, et par lequel l'association veut entreprendre un travail d'influence sur l'exploitation. Le secrétaire général d'alors de l'ARP, Pascal Rogard⁶³ est un puissant homme d'influence, et un lobbyiste avisé disposant de réseaux politiques importants.

De fait, cet activisme lié à une expertise dans les relations avec les pouvoirs publics, la popularité dans les mass media de cette industrie et celle des vedettes qui la composent, font selon des professionnels des relations publiques, du cinéma le lobby le plus puissant de France. Plusieurs

⁶² Suite à ce qui semble être un désaccord avec la municipalité de Beaune les rencontres de 2006 sont les dernières qui devaient se dérouler à Beaune.

⁶³ Délégué général de l'ARP depuis 1988, Pascal Rogard a quitté ce poste en 2003 pour devenir directeur général de la Société des Auteurs et Compositeurs Dramatiques (SACD)

des personnes interrogées suggèrent que le départ de Catherine Trautmann du Ministère de la Culture le 27 mars 2000 vient notamment de l'influence des professionnels du cinéma qui la considéraient comme trop peu sensible à leurs intérêts (voir dans ce sens Leclerc, 2002). Elle est remplacée à cette fonction par Catherine Tasca qui se présente elle-même comme une militante de la culture et du soutien des artistes (Tasca, 2002).

4.2.3. Les pouvoirs publics

Les pouvoirs publics ont progressivement acquis comme on l'a vu un rôle déterminant dans le fonctionnement et la régulation de l'exploitation.

Le **Ministère de la Culture** est particulièrement impliqué dans le champ cinématographique. Cependant il se situe traditionnellement en retrait d'un organisme spécifiquement dédié à la régulation de ce secteur, le CNC.

Le Conseil National de la Cinématographie (CNC) fût fondé à la libération en 1946. Ses rattachements successifs, au Ministère de l'information, peu de temps, puis de l'industrie, et enfin à partir de 1959 à celui de la Culture nouvellement créé illustrent bien à la fois les attermoissements des pouvoirs publics vis-à-vis du cinéma ainsi que la direction d'ensemble qui a fini par se dégager. Le CNC a à la fois une mission de réglementation et de soutien de l'activité cinématographique qui lui assure un statut de 'clef de voûte' (Benghozi, 1989, p.177) du système régulé français et en fait bien plus qu'une division déconcentrée du Ministère. Dans le domaine de l'exploitation le directeur général du CNC dispose d'importants pouvoirs. Il peut en particulier fixer des amendes administratives très importantes en cas de non respect du code de la cinématographie. La puissance du CNC vient également de ce qu'il gère le fond de soutien financier de l'Etat aux Industries Cinématographiques (SFIEC). Ce fond permet notamment de financer des activités de la production, de la distribution ou de l'exploitation. Ce fond de soutien est financé pour partie par la Taxe Spéciale Additionnelle sur le prix des places (TSA) qui représente environ 12% du prix d'un billet. Le système des commissions fait cependant que les fonctionnaires du CNC ne sont pas les seuls à allouer les sommes.

De fait, il faut souligner le statut ambigu, à la fois porte parole de la profession auprès des pouvoirs publics et le régulateur de l'industrie. Le statut du CNC ainsi que son pouvoir font que les professionnels de l'industrie s'efforcent d'avoir le plus de contrôle possible sur cette instance. L'importance des 37 commissions qui associent représentants des pouvoirs publics et

professionnelles va dans ce sens. L'industrie cinématographique est ainsi plus co-réglée par les professionnels et les pouvoirs publics que régulée par ces derniers.

Le directeur général est ainsi généralement une personnalité commune de ce milieu vis-à-vis duquel il doit affirmer sa légitimité en soulignant combien il se préoccupe ses difficultés spécifiques. A ce titre il est intéressant de noter que l'expression d' « homme de culture » est employée par plusieurs acteurs pour qualifier le directeur du CNC. Elle n'est jamais utilisée pour définir un homme cultivé mais un homme qui se préoccupe des intérêts du milieu. Selon que le niveau de préoccupation est jugé satisfaisant ou pas, le directeur général est, ou n'est pas, un « homme de culture ». Il nous semble que ce déplacement sémantique n'est pas inintéressant dans ce qu'il suggère du lien fait entre la notion de culture et les intérêts professionnels dans le champ.

Le Médiateur du Cinéma a été mis en place par la loi du 29 juillet 1982 avec pour mission de réguler les conflits entre les acteurs de l'industrie. Son action demeure cependant discrète et se limite souvent à faciliter les accords en cas de conflits entre exploitants concernant des copies de films. Les exploitants et les programmeurs sont ainsi les principaux auteurs de saisine (Forest, 1995, p. 166). Les médiateurs utilisent peu leur pouvoir d'injonction et privilégient le dialogue dans un milieu que l'un d'entre eux a pu qualifié de « petit monde fermé totalement allergique au droit » (Jacques Vistel cité in Forest, 1995, p.167).

4.3. LES PRINCIPALES INSTITUTIONS ET LA LOGIQUE SOUS JACENTE

En partant des principales institutions du champ (4.3.1.) il est possible de dégager la logique institutionnelle à laquelle elles se rattachent (4.3.2.).

4.3.1. Les institutions

Le CNC régle l'ensemble de l'industrie cinématographique

Le CNC constitue la clef de voûte du système de régulation. Rattaché au Ministère de la Culture il assure la régulation du cinéma et rappelle que ce n'est pas une industrie comme une autre. Cette régulation s'effectue par le développement d'une réglementation spécifique, des subventions contrôlées par lui et des sanctions que le directeur général peut prononcer.

D'une part il permet la co-régulation du secteur par les professionnels et les pouvoirs publics. Il relaie également les revendications des professionnels auprès de pouvoirs publics. M. Hoss, directeur général du CNC lors du lancement de la carte résume ainsi la situation :

R : Il [Le CNC] est donc à la fois au service de la Ministre, et participe à l'élaboration d'une politique de la culture, et prend en compte les intérêts des professionnels du secteur. D'autant plus que ceux ci, au travers de leurs organisations syndicales qui sont très fortes traditionnellement, ont tendance à considérer que l'argent du compte de soutien vient d'eux et, en réalité sont des sommes qui ne naissent que parce qu'ils ont fait des films. Le fait que ces recettes deviennent des recettes publiques à la suite d'un vote et d'une annexion à la Loi de finances est pour eux un peu secondaire au regard de la réalité économique qu'ils perçoivent qui est que « c'est notre argent, le CNC doit le redistribuer en tenant compte de notre avis ». Le CNC fonctionne ainsi avec un système de commissions. Toutes ces commissions ne s'occupent pas du cinéma. Pour tout ce qui concerne le cinéma, les professionnels, qui sont très largement représentés dans ces commissions, considèrent qu'ils donnent leur avis sur l'usage de cet argent qu'ils ont fait naître.

I : Donc être directeur général du CNC n'est pas simple. On est entre les professionnels et le Ministère.

R : J'ai tout de suite ressenti cette contradiction forte entre les missions d'un EP [Etablissement Public] et celle d'être porte parole des professionnels. Dès que je suis arrivé ils m'ont fait savoir, par la voix de leurs représentants syndicaux qu'ils attendaient que le CNC soit, que je sois, leur porte parole pour les défendre. Les défendre ça veut dire reprendre les revendications de leurs organisations : l'ARP, la Chambre syndicale des producteurs de films, le BLIC et le BLOC.

D'autre part son directeur général est une figure d'autorité. Une haute fonctionnaire du Ministère de la Culture indique ainsi : « *Le directeur général du CNC doit incarner le Commandeur.* ». Joël Amaury, délégué national du GNCR indique ainsi (in Demented, 2000) : « [Le directeur général du CNC] est un homme puissant en France car il a le pouvoir de fermer des salles, d'interdire la sortie de film... »

Enfin, assurant la co-régulation et incarnant le pouvoir réglementaire, le CNC sert également de médiateur entre les professionnels (Forest, 2001). Le mécanisme des commissions paritaires du CNC permet la co-régulation ainsi qu'une concertation permanente. Il apparaît par ailleurs au travers des entretiens que les directeurs généraux du CNC successifs sont en contact permanent avec les principaux acteurs. Ces interlocuteurs, aussi bien que les directeurs généraux eux même, font de cette concertation une condition essentielle de la réussite de l'action du CNC.

Le mécanisme de la Taxe Spéciale Additionnelle (TSA)

Pur produit du génie fiscal français, la Taxe Spéciale Additionnelle (TSA) est prélevée sur toutes les places de cinéma, que le film vu soit français ou non. Ainsi, plus les films étrangers ont du

succès et plus ils alimentent le fond. La TSA assure donc un abondement régulier et relativement stable au fond de soutien (le SFIEC). Ainsi, La billetterie des salles constitue la base du mécanisme de financement de l'industrie cinématographique en permettant "la remontée des recettes" à l'ensemble des bénéficiaires du SFEIC.

Le fond de soutien est utilisé pour assurer que membres de l'industrie deux types de soutien : les soutiens automatiques et les soutiens sélectifs (voir schéma 4.2.). Les soutiens automatiques sont distribués selon des règles établies (pour l'exploitation en fonction du nombre d'entrées) alors que les soutiens sélectifs le sont par des commissions composées d'élus, de fonctionnaires et de professionnels. Il existe un soutien automatique et un soutien sélectif pour tous les secteurs de l'industrie (production, distribution, exploitation). Le régime du soutien automatique a pour but de faciliter la modernisation des salles. Son régime a été revu en 1998 pour prendre en compte le nombre de d'écrans et le chiffre d'affaires de l'établissement. Ceci a rééquilibré le montant des aides au profit des exploitants les plus fragiles. Les aides sélectives destinées à l'exploitation sont :

- L'aide à la création et la modernisation des salles L'aide à la modernisation des salles a permis aux indépendants de financer le développement des complexes (Forest, 2001). En revanche, le montant de cette aide est insuffisant pour les aider à mettre en place des multiplexes beaucoup trop onéreux. Forest indique que l'amortissement d'un multiplexe par le seul soutien automatique représenterait quarante cinq ans de droits acquis (Forest, 2000).
- Des aides sélectives pour les salles classées art et essai sont également prévues. Des réformes successives ont permis d'accroître le parc des salles bénéficiant du classement 'Art et Essai' ainsi que le montant des subventions accordées à ce titre. En 1999, 734 salles sont classées 'Art et Essai' et se partagent un montant total de subventions de 6,5 millions d'Euros (Thollière et Ralite, 2003, p. 47).
- L'aide au maintien d'une programmation difficile face à la concurrence lorsque cette programmation est assurée soit directement par l'exploitant, soit par une entente ou un groupement agréé assurant annuellement la programmation d'un nombre de salles inférieur à cinquante salles. Parfois surnommées « aides aux salles parisiennes », ces aides peuvent bénéficier aux salles de spectacles cinématographiques implantées soit dans la ville de Paris, soit dans les communes de plus de 200 000 habitants, soit dans les communes dont la population est égale ou inférieure à 200 000 habitants mais ayant

réalisé plus de 1,5 million d'entrées durant l'année légale précédente. En 2001, 2,25 millions d'euros ont été consacrés à cette aide, dont 1,92 million pour les salles indépendantes parisiennes.

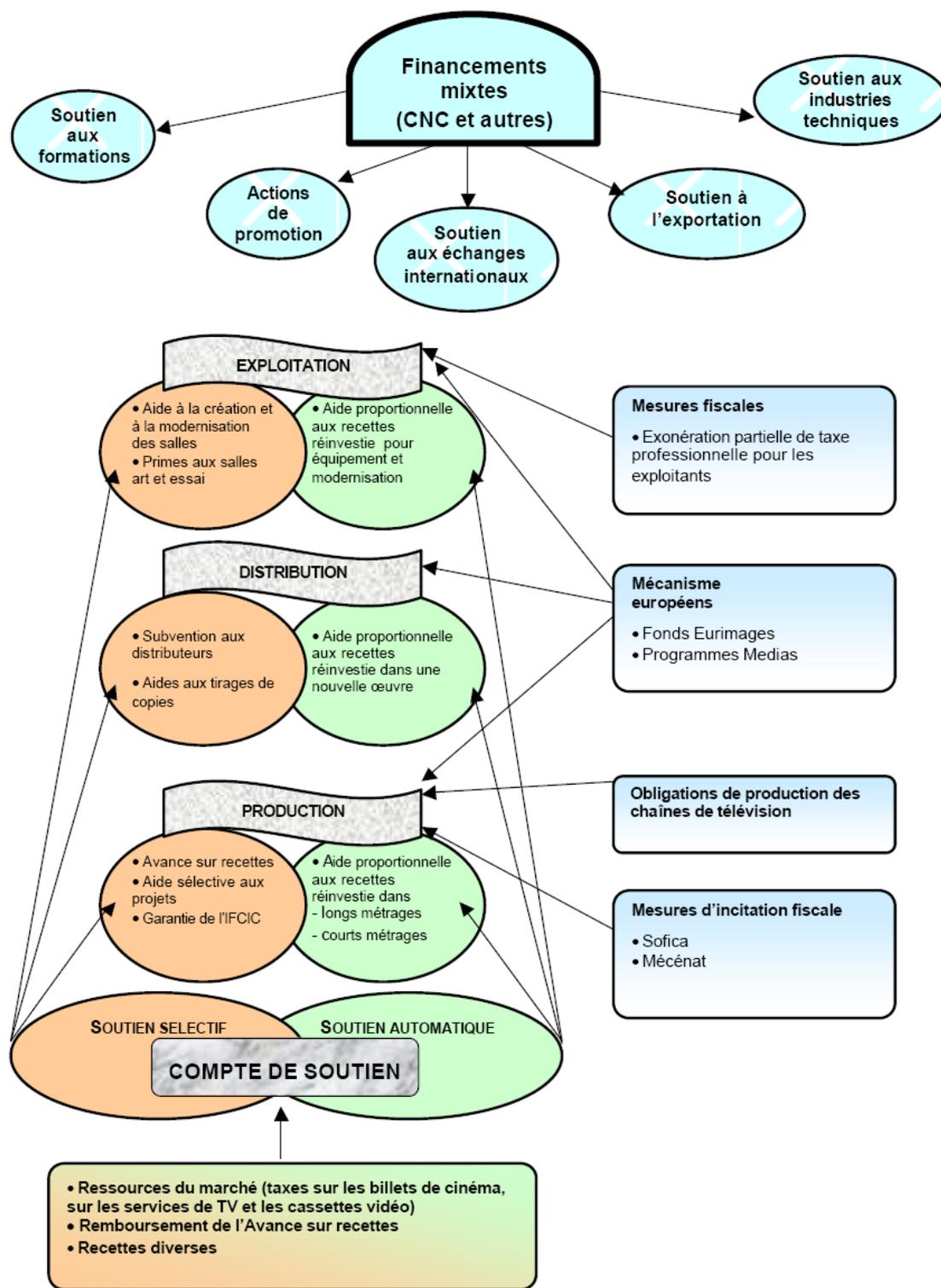
Le but d'ensemble est ainsi d'assurer la diversité de l'exploitation. La TSA instaure donc une solidarité *de facto* entre les membres de l'industrie. Christiane Vulvert (secrétaire générale du CNC lors de la mise en place de la carte) indique :

Alors le système, si vous voulez quand on prend 100 francs sur la TSA, la TSA c'est l'argent que l'on prend sur le billet. Donc, en fait, nous on prend même pas 10% donc sur un billet de 30 francs on doit prendre 300,5 par mille en tant que TSA. Si on prend 100 francs à UGC on va lui redonner, attendez que je ne dise pas de bêtises, on va lui donner dans les 30% et les 70 francs on les donne aux petits. Donc si vous voulez il y a quand même dans ce que l'on taxe aux gros, bien sûr ils ont un retour automatique, mais les 70%... si on n'avait pas la taxe on ne pourrait pas financer les petits. Les petits ont le même système de TSA et eux se reprennent 70% chez eux et redonnent 30% aux gros. Et si vous voulez on donne 70% aux petits et inversement donc globalement l'automatisme joue en faveur d'une solidarité. Le fonds de soutien du CNC en matière d'exploitation a toujours été une mise en commun des gros pour donner aux petits. D'ailleurs c'est pour ça qu'on nous a toujours dit que si un jour on prend encore plus et qu'on diminue le retour aux gros ça cassera. Les gros globalement ils vont dénoncer ce système à Bruxelles et à ce moment là tout le monde perdra et notamment les petits. Donc si vous voulez il y a un équilibre assez subtil de la tension de jusqu'où on peut aller dans la redistribution. C'est vrai que le système automatique marche comme ça et le système sélectif bénéficie quasi uniquement les petits.

Le mécanisme est tel que si tous les ayant droits récupéraient les sommes recueillies sur leurs films par le biais de la TSA, le compte de soutien serait rapidement épuisé. Ce qui assure la pérennité du système tient d'une part aux sociétés qui ne fonctionnant que de manière intermédiaire perdent leurs droits, qui ne sont acquis que pour une période limitée, et que les films non européens ne peuvent pas profiter du fond de soutien. Ce mécanisme explique l'émotion suscitée par toute ouverture du fond du fonds de soutien comme celle aux sociétés françaises contrôlées par des capitaux extra européens décidée en 2005.

En 1999, la TSA a rapporté 612 millions de francs, soit un peu moins de la moitié des 1344 millions de francs du compte de soutien.

Graphique 4.2. Mécanismes de financement public du cinéma



Source : Rapport Rogemont, 2002, p.25

Le mécanisme de remontée des recettes

L'exploitant a un rôle crucial dans l'industrie, c'est celui qui perçoit le prix de billet et rémunère l'ensemble des acteurs des secteurs se situant en amont. Ceci implique un contrôle strict de la fréquentation. Les exploitants doivent ainsi systématiquement délivrer un billet pour toute place comportant mention du prix de la place et de la catégorie. Les exploitants doivent rendre compte rigoureusement de la fréquentation. Benghozi (1989) indique que l'une des premières décisions réglementaires du CNC nouvellement créé a été une réglementation très stricte des billets, fixant leur format ainsi que les mentions obligatoires. Si cette réglementation s'est assouplie avec la mise en place de systèmes électronique d'enregistrement, la question du billet et de ses mentions demeure très importante.

Le partage des recettes entre les membres se calcule à partir de la « base film », qui correspond au prix du billet amputé de la TSA (12%) et de la TVA (5,5%), et des droits de la SACEM (environ 1%) soit 83,5% du prix d'origine du ticket. 50% de cette somme va à l'exploitant, 50% au distributeur. La pratique veut que les distributeurs disposent d'un minimum garanti, c'est à dire que jusqu'à un certain nombre d'entrées, ils conservent la totalité de leur part de recettes, afin de rentrer dans leurs frais de fonctionnement. Au delà de ce chiffre fixé contractuellement, les recettes, que l'on appelle "recettes nettes", se répartissent en fonction d'un pourcentage établi par contrat entre les distributeurs et les ayants droit. Sur cette somme, les distributeurs reversent un pourcentage aux ayants droit, dont ils sont mandataires c'est-à-dire aux producteurs et aux participants aux films dont il prévu contractuellement qu'ils touchent un pourcentage sur les recettes (auteurs, acteurs...). Cette somme varie en fonction des contrats de distribution.

Ce mécanisme de rémunération en cascade introduit une solidarité professionnelle de fait entre les membres de l'industrie puisque tous dépendent de l'exploitant.

Il doit exister une concertation au sein de la profession

De nombreux acteurs soulignent l'existence d'une solidarité au sein de la profession.

Le CNC joue un rôle important pour assurer cette concertation comme on l'a vu à travers les commissions paritaires ou le rôle très spécifique de son directeur général.

Cette concertation se double de pratiques de concertation entre professionnels. Les fréquents conflits entre les distributeurs et les exploitants ont conduit à la mise en place de mécanismes

fondés sur l'organisation de la concertation. Le médiateur du cinéma a été créé en 1982 pour favoriser le dialogue entre les membres de l'industrie. Les exploitants ou les programmeurs de salles sont ceux qui le saisissent le plus, fréquemment pour des litiges avec les distributeurs concernant des problèmes d'accès aux copies (Forest, 1995, p.166-167). Il existerait par ailleurs un « Code de bonne conduite sur les pratiques promotionnelles des salles de cinéma » dans lequel les exploitants s'engagent à aviser les distributeurs en cas de mise en place d'opérations promotionnelles spécifiques (annexe 5).

Plus généralement, Christiane Vulvert (secrétaire générale du CNC lors de l'affaire de la carte) indique:

C'est que, semble-t-il, il y a toujours eu une information, une solidarité des professionnels. Lorsqu'ils ont lancé des choses ils l'ont fait plutôt dans un esprit de concertation c'est-à-dire que ça se savait, ça se discutait, etc.

Il semble intéressant de noter que plusieurs personnes interrogées, membres d'associations professionnelles, ou du CNC ont indiqué lors des entretiens qu'il existait un code de bonne conduite entre les exploitants visant à s'informer réciproquement des opérations promotionnelles. Cette confusion, avec le code de bonne conduite liant exploitants et distributeurs, semble révéler que pour ces acteurs une telle concertation est tenue pour acquise.

Le prix de place n'a pas d'importance décisive

Tout l'argumentaire développé par la FNCF durant les années 1970 repose sur l'affirmation que le prix de place n'est pas important. Cet argumentaire se fonde à la fois sur la fin du monopole de diffusion des images. Il n'est pas possible pour le cinéma de concurrencer la télévision sur le terrain du coût, et sur des études qui sont ambiguës. Elles montrent que l'augmentation de prix n'affecte pas la fréquentation mais dans une période où le cinéma étant déjà un loisir cher, cette augmentation touche une clientèle disposant de moyens. Cet argumentaire se cristallise dans le « livre blanc » publié par la FNCF en 1975. Les exploitants ne disent pas vivre comme une fatalité la réduction de la fréquentation mais considèrent qu'il faut faire revenir les spectateurs en travaillant sur la modernité des équipements ou le choix de la programmation plus que sur les prix de place. Il semble que les dernières opérations commerciales de grande ampleur menées à titre concurrentiel⁶⁴ et ayant fait baisser les prix de place datent des années 1930, lorsque Pathé-Nathan proposait deux films pour le prix d'un et Gaumont -40% sur le prix des places (cf. 4.1.2.).

⁶⁴ On exclut ici les opérations promotionnelles ponctuelles collectives telle que la « Fête du Cinéma » organisée chaque année par la FNCF.

Face au déferlement d'image rendu possible par le développement des canaux de diffusion arrivant directement dans les foyers, le cinéma doit proposer une meilleure offre. La concurrence en terme de prix est vaine. Reste à proposer une offre de grande qualité.

Patrick Brouiller indique ainsi :

Mon point de vue c'est que les 20 dernières années on a assisté à un développement des supports énorme. Jamais les gens n'ont vu autant de films de cinéma. Alors les supports ce sont les chaînes de télévision, les vidéos, les DVD, Internet... Et le point de vue c'est que nous, exploitants de cinéma, la fonction des passeurs de films devait être de sacréaliser ces moments précieux où les gens collectivement allaient rencontrer une œuvre quelle qu'elle soit. Donc il fallait absolument sacréaliser ce moment, c'est à dire à la limite faire en sorte que la personne qui sort de cette dépendance parce que la plupart des supports dont je parlais sont totalement domestiques... donc les gens qui disent « je m'habille, je sors et je vais au cinéma », ce spectateur là, il faut qu'on crée les conditions pour sacréaliser ce moment là.

4.3.2. La logique culturelle traditionnellement dominante dans le champ

En partant des travaux de Thornton (2002 ; Ocasio et Thornton, 1999) on remonte à la logique institutionnelle sous jacente du champ (Tableau 4.6.)

Tableau 4.6. La logique culturelle traditionnellement dominante dans le champ

Logique institutionnelle	
Système économique	Le cinéma est une industrie culturelle. Comme tel il doit être protégé et ne peut être régi par les seuls mécanismes de marché.
Mission	Permettre l'accès à la culture.
Légitimité	Qualité des films proposés
Principal objectif	Diversité des films proposés
Stratégie	S'assurer le soutien des autorités publiques, développer ses compétences politiques, résister à l'orientation vers le marché Le prix n'a pas d'importance
Gouvernance du champ	Associations professionnelles, solidarité professionnelle Co-régulation avec les pouvoirs publics
Relations inter organisationnelles	Partition de ressources Besoin de préserver la diversité
Institutions	
	Subventions publiques
	Taxe spécifique – TSA
	Prix par siège

Les interviews et les analyses historiques suggèrent que les exploitants sont considérés traditionnellement dans cette activité, au moins depuis les années 1970s comme des artisans qui assurent la diffusion de la culture. C'est autour de cette revendication culturelle que se cristallisent les revendications des professionnels dès les années 1930s. Celles-ci se sont cristallisées autour de quelques thèmes liés entre eux que nous développons ici et qui sont tous reliés à la même logique.

Le cinéma est une industrie culturelle

La tension entre art et industrie est présente dans l'exploitation cinématographique dès l'émergence de films à prétention artistique et se diffuse dans l'exploitation française avec la création des Ciné-Clubs. En France, cette tension se résout par un discours public et corporatiste mettant en avant la qualité artistique de cette activité. Les tribulations administratives du CNC rendent compte de cette évolution. Soumis à la tutelle du Ministère de l'Information lors de sa création, il passe rapidement sous celle du Ministère de l'Industrie pour rejoindre le Ministère de la Culture dès la création de celui-ci. Il s'agit donc d'une approche différente de l'approche des Etats-Unis qui situent très clairement le cinéma dans l'industrie des loisirs (*entertainment*), ce qui devrait faire dépendre le CNC du Ministère du Tourisme et des Loisirs, un rattachement institutionnel inimaginable en France.

Selon, Bonnell (1978, p. 280) « *l'idéologie dominante tente de faire accepter à son environnement ou d'imposer à son environnement une politique du cinéma conçue comme une zone de rentabilité protégée, quelque soit le coût socioculturel de ce comportement* ».

Cette logique est présente non seulement dans le discours des exploitants de l'art et essai, mais également dans le discours des pouvoirs publics et même dans celui des grands circuits. Elle se retrouve dans le discours sur l'exception culturelle. Pascal Rogard, délégué général de l'ARP, sans doute l'organisation la plus active dans ce domaine défini l'exception culturelle comme « le contraire du cinéma de Hollywood. » (cité in Dagnaud, 2005, p.122). Il existe une référence implicite dans de nombreux discours et comportements à la menace d'une concurrence venue de l'étranger. Le cinéma français est remarquablement protégé. Ceci passe par des mécanismes fiscaux comme la TSA, mise en place pour financer le cinéma national avec les recettes effectuées grâce aux films étrangers. Dans l'exploitation ceci se concrétise par une certaine hostilité des pouvoirs publics vis-à-vis des groupes anglo-saxons (Village Roadshow, AMC) qui ont encore plus de mal à s'implanter depuis qu'il existe des commissions locales et nationales statuant sur l'implantation des multiplexes.

En tant qu'industrie culturelle, le cinéma ne peut être une activité entièrement libérale soumise au libre jeu du marché. Ceci relaie également une demande de régulation. Le caractère artistique de l'industrie cinématographique fonde ainsi l'intervention publique, que ce soit par le biais du CNC ou par celui des subventions publiques comme la TSA.

Les exploitants permettent l'accès à la culture

Les exploitants ne sont donc pas de simples dirigeants d'entreprises. Ce sont des médiateurs culturels qui favorisent l'accès aux œuvres cinématographiques. Leur mission n'est pas tant de faire du profit que d'assurer la diffusion des films. Ainsi, la communication de la FNCF ne se fait pas en mettant en avant les entreprises les plus performantes financièrement du secteur et en les érigeant en exemple pour les autres, mais en insistant sur les PME de l'exploitation qui agissent au niveau local. L'exploitant est ainsi présenté comme un acteur central de la vie culturelle locale dans des villes moyennes ou petites.

Ceci semble d'autant plus logique que ce type d'exploitation constitue un plus petit dénominateur commun entre des exploitants dont la programmation varie considérablement, entre les cinémas de recherche à un extrême du continuum et les multiplexes 'porte avions du cinéma américain', possédés par les grands circuits nationaux, à l'autre.

La conception du cinéma comme activité culturelle implique également une certaine idée du spectateur, de la relation à celui-ci et du comportement que l'on attende de lui. Il s'agit d'éduquer le spectateur. Les cinémas d'art et d'essai proposent des animations autour des films. Tous les cinémas proposent aux groupes scolaires des séances spéciales de certains films pour les enseignants et leurs classes. Tout ce travail est rendu indispensable non seulement par le souci d'assurer une relation particulière du spectateur au cinéma comme activité culturelle mais aussi par le souci de faire face à la concurrence croissante d'autres supports de diffusion (télévision, magnétoscope, DVDs) qui privent le cinéma du monopole de la projection d'images. Le résultat de cette politique est résumée par Jean Michel Frodon, critique au journal Le Monde (2000) qui indique: « *la relation au cinéma depuis un demi siècle, liée à sa reconnaissance comme art, a en effet tendu à remplacer l'idée 'd'aller au cinéma' par 'aller voir un film'* ». C'est l'œuvre qui est mise en avant. Le spectateur n'est pas censé choisir telle ou telle salle, pour son confort par exemple, mais choisir une œuvre et sélectionner ensuite une salle qui le propose.

La légitimité vient de la diversité des films proposés

.La légitimité vient de la manière dont cette mission d'accès à la culture est remplie. La logique culturelle conduit à souligner l'importance de la diversité de programmation. C'est cette diversité qui permet au public français d'accéder à des cinématographies étrangères bien au-delà des productions américaines. Forest (2001, p. 103) montre que dans la plupart des pays européens 150 à 250 nouveaux films sont proposés par an. Seuls trois pays, la France, l'Espagne et l'Italie proposent de 400 à 500 films.

Il est possible de réussir dans l'industrie sans adopter un comportement considéré comme légitime au sens de la logique culturelle. De fait, la plupart des grands circuits sont considérés comme faiblement légitimes au sens de cette logique car ils ont une tendance croissante à diffuser un nombre limité de films, largement publicisés par les médias et dont un nombre de copies importantes est tiré afin de maximiser les entrées. Cette stratégie est financièrement payante mais elle ne permet d'accéder aux financements publics spéciaux destinés aux exploitants qui respectent la logique dominante.

Au-delà de cette diversité de comportements il semble que toutes les stratégies visent au maintien du système.

Les stratégies visent à maintenir ce système

Le refus du simple mécanisme du marché conduit les agents à développer des stratégies qui s'articulent avec la logique culturelle.

D'une part cela conduit à des stratégies politiques très élaborées. Si le cinéma a commencé par considérer l'intrusion de la puissance publique dans son fonctionnement comme illégitime, les professionnels ont ensuite compris le profit qu'ils pouvaient en tirer de celle-ci à partir des années 1930s. Ceci s'est d'abord traduit par un régime fiscal avantageux puis par des subventions et un mécanisme de financement spécifique. L'importance financière de l'Etat et le besoin de protection d'une potentielle concurrence étrangère ont conduit les exploitants à se doter d'associations professionnelles nombreuses et puissantes. L'exploitation n'est pas le seul secteur de l'industrie cinématographique à s'être doté de telles associations, et le cinéma est particulièrement riche d'associations professionnelles (voir 4.2.2.). Le but de ces différentes organisations est de défendre leurs différents membres mais également, et de manière plus globale, le maintien d'un système d'aides qui trouve sa justification dans le caractère culturel de cette activité.

La logique culturelle suggère également que les stratégies concurrentielles habituelles ne peuvent pas fonctionner.

Le cinéma n'est plus un loisir de masse et l'augmentation du prix de place a détourné les classes populaires (Bonnell, 1978). Etudiant l'évolution de la fréquentation de 1961 à 1991, Forest (1995, p.251) note : « *Si trois Français sur cinq ne vont jamais au cinéma, il n'y en a qu'un sur cinq pour ceux qui ont une instruction du niveau de l'enseignement supérieur, manifestant par ailleurs une grande stabilité dans leur comportement depuis trente ans. Ce sont évidemment eux qui composent majoritairement les classes moyennes et supérieures, et qui ont fourni de gros effectifs aux ciné-clubs, à la cinéphilie et à l'art et essai* ». Les classes populaires ne peuvent être reconquises. Ceci est également lié à ce qu'on vient de voir du statut du spectateur. Aller au cinéma n'est pas considéré comme une activité habituelle. Les images arrivant directement chez les consommateurs, se déplacer implique de faire un effort. Les salles de cinéma ne peuvent concurrencer la télévision par le prix, elles doivent se distinguer par d'autres éléments.

La programmation est l'élément de différenciation clef. Plus récemment les grands circuits se sont lancés dans l'amélioration des conditions de confort et de projection avec la mise en service des multiplexes. Mais le prix de place lui-même est considéré comme un argument non pertinent dans cette logique.

La gouvernance du champ est une co-régulation impliquant les associations professionnelles et les pouvoirs publics

La gouvernance du champ s'est développée progressivement autour de l'Etat qui a joué ici un rôle prépondérant dans la structuration du champ (voir 4.1.3.). Le CNC a depuis un demi siècle une place centrale dans le mécanisme de gouvernance mais n'exerce pas seul ses prérogatives. Son mode de fonctionnement même prévoit l'association des professionnels dont les associations siègent dans plusieurs commissions du CNC. Si le directeur général lui-même dispose de pouvoirs importants, il doit cependant prendre en compte les revendications des professionnels. Si ceux-ci ont le sentiment que le directeur général n'a pas suffisamment à cœur leurs intérêts ils peuvent user de leur pouvoir d'influence pour obtenir son renvoi.

Cette co-régulation implique une solidarité entre les professionnels. Celle-ci s'exerce entre les professionnels de l'exploitation mais également plus largement dans l'ensemble de l'industrie

La TSA fonctionne selon ce principe de solidarité. Les exploitants font remonter le produit de cette taxe prélevée sur les billets de cinéma qui sert à financer l'ensemble de l'industrie cinématographique française, et notamment l'exploitation. Le CNC œuvre à cette solidarité dont il s'avère être le garant par le biais de la concertation permanente, de la co-régulation assurée par

les commissions et par sa fonction informelle de 'porte parole' des intérêts de ces professionnels vis-à-vis des pouvoirs publics. La solidarité professionnelle fonde également la concertation entre les opérateurs en cas d'opération spécifique. Le fait que la croyance en l'existence d'un code de bonne conduite entre exploitants soit partagée par un responsable du CNC et des exploitants semble révélateur de ce qu'ils considèrent comme 'légitime' en terme de solidarité.

Les relations inter organisationnelles permettent de préserver la diversité de l'exploitation

Le dernier aspect tient à la nécessité de bonnes relations entre les exploitants. Si les intérêts des uns et des autres peuvent être divergents, il reste important que l'ensemble de la profession se présente comme unie pour faire valoir ses revendications devant les pouvoirs publics. C'est également cette union qui permet de maintenir un protectionnisme national très efficace, empêchant les grands groupes internationaux de s'implanter durablement.

Le système de régulation trouve sa justification dans le souci de maintenir une diversité de production d'œuvres cinématographiques qui ne correspondent pas uniquement au goût du plus grand nombre, ainsi que dans le souci de maintenir une diversité des formes d'établissements cinématographiques.

Catherine Demier (voir plus haut in 4.3.1.) montre bien le lien explicite entre la TSA et le maintien de cette diversité. Le seul jeu de la concurrence ne peut pas être toléré car il s'agit de préserver la diversité de l'exploitation. Des aides sélectives spécifiques sont donc prévues pour assurer aux exploitants présumés les plus économiquement faibles que sont les salles d'art et d'essai et les cinémas de recherche.

Ceci implique également de la part des exploitants un partage du marché permettant à chacun de vivre. Les grands circuits empiètent ainsi assez peu sur le territoire de l'art et essai. C'est ce que montre l'analyse des stratégies des principaux exploitants (4.2.1.) ainsi que des groupes stratégiques qu'ils constituent (graphique 4.2.).

Résumé du quatrième chapitre

L'analyse de la structuration de l'exploitation cinématographique française sur un siècle permet d'expliquer la mise en place d'une structure complexe qui a notamment permis les membres de ce champ de s'émanciper largement du fonctionnement économique traditionnel. L'exploitation cinématographique française et parisienne apparaît donc en 2000 comme un champ mature complexe qui s'est structuré sur près d'un siècle et est dominé par une logique culturelle soutenue

par la plupart des membres dominants. S'il existe des membres avec des stratégies et des ressources différentes, un discours commun domine in fine. Au centre de ce champ les pouvoirs publics et les associations professionnelles partagent un même discours fondé sur une logique culturelle, présentant le cinéma comme une activité culturelle plutôt que de loisir. Se rattachent à ce discours un ensemble d'institutions qui permettent de préserver l'exploitation du simple jeu du marché. Dans ce contexte la mise en place des multiplexes durant les années quatre-vingt-dix constitue une évolution importante mais ne remet pas en cause les institutions en place. Cette remise en cause a lieu avec l'introduction de la carte d'accès illimitée.

Le 29 mars 2000, UGC décide de lancer une carte d'accès illimité sur Paris et sa région qui, pour 98 francs par mois, permet à son détenteur de se rendre dans les salles UGC aussi fréquemment qu'il le souhaite. Le but est de mettre en place un mécanisme de fidélisation des spectateurs. Celui-ci va cependant entraîner des réactions très vives et très violentes dans le champ, et une levée de boucliers de la plupart des membres les plus influents.

Seule la fédération des distributeurs est avisée de cette initiative, conformément au code de bonne conduite en vigueur entre exploitants et distributeurs. Ni les pouvoirs publics, ni les autres membres de l'industrie ne sont avisés. Cette opération, qui aurait été banale dans d'autres industries provoque un émoi considérable dans le cinéma. Eduardo Malone, président du directoire de Pathé, parle de d'un « véritable Exocet envoyé sur le système régulé du cinéma français ». Lors de l'entretien réalisé avec Xavier Orsel, de Pathé, celui-ci parle d'une « bombe atomique ».

Les parties suivantes décrivent le processus de mise en place et d'institutionnalisation des cartes d'accès au travers du traitement des deux questions de recherche formulées à la fin du deuxième chapitre. Dans le cinquième chapitre, on s'intéresse aux différentes réactions des principaux membres du champ et aux éléments permettant de les différencier et d'expliquer leurs réactions. Dans la sixième, le processus politique au terme duquel la carte est institutionnalisée malgré l'opposition initiale des principaux membres du champ est décrit et analysé.

**CINQUIEME CHAPITRE.
RESULTATS (1): DIFFERENCES
ENTRE L'ENTREPRENEUR
INSTITUTIONNEL ET LES
AUTRES MEMBRES DU
CHAMP**

There are three sides to every story. My side, your side, and the truth. And no one is lying. Memories shared serve each one differently

Robert Evans in *The Kid stays in the Picture* (2002)

Dans ce chapitre nous reprenons la première question de recherche posée au terme du deuxième chapitre. Les facteurs explicatifs proposés par les travaux antérieurs sont pris en compte mais proposent une explication incomplète des différences entre l'entrepreneur institutionnel et les autres circuits du champ. Les éléments de réponse suggérés par la recherche empirique sont alors présentés (5.1.). En partant de ces éléments nous proposons une élaboration conceptuelle plus avancée. Pour comprendre les motivations des entrepreneurs institutionnels, et ce qui les distinguent des autres agents, nous proposons d'utiliser des notions tirées de la sociologie de Pierre Bourdieu (5.2.).

- 5.1. Les spécificités de l'entrepreneur institutionnel
 - 5.1.1. Les facteurs explicatifs donnés par les travaux antérieurs
 - 5.1.2. Différences entre l'entrepreneur institutionnel et les autres agents

- 5.2. Pourquoi des agents dévient ils des pratiques institutionnelles en place et d'autres pas ?
 - 5.2.1. Analyse du champ : l'importance des différents capitaux
 - 5.2.2. Encastrement culturel et cognitif des agents : l'adhésion à la *doxa* du champ
 - 5.2.3. Discussion et implications de cette approche

5.1. LES SPECIFICITES DE L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL

Pour rendre compte des différences permettant d'expliquer pourquoi UGC a pris l'initiative du lancement de la carte, et le risque d'une réaction collective hostile, on procède en deux temps. Dans un premier temps on rend compte des différents facteurs explicatifs proposés par la littérature (5.1.1.). Dans un second temps on propose d'autres éléments qui émergent du terrain (5.1.2.).

5.1.1. Les facteurs explicatifs donnés par les travaux antérieurs

Comme on l'a indiqué à la fin du deuxième chapitre, les travaux antérieurs retiennent quatre facteurs comme susceptibles d'expliquer le fait qu'un agent devienne un entrepreneur institutionnel : Une position marginale dans le champ (A) la connaissance de logique différentes (B), l'existence d'activités hors du champ qui lui permet d'échapper aux pressions institutionnelles de celui-ci (C) et le fait que les arrangements institutionnels ne servent pas ses intérêts (D). Une synthèse reprenant ces explications est ensuite proposée (E).

A. Une position marginale dans le champ

Les organisations se situant au centre du champ sont définies comme « celles qui ont le statut le plus élevé et que les autres essaient d'imiter » (Cliff et al., 2006, p. 13). Plus concrètement, Cliff et al. (2006) en étudiant les cabinets d'avocats retiennent comme se situant au centre du champ ceux qui ont la plus grande taille – i.e. le plus grand nombre d'avocats.

Si on suit cette logique, il semble possible de retenir dans le cas de l'exploitation cinématographique les circuits réalisant le plus fort chiffre d'affaires et ayant le plus vaste circuit de salles comme étant au centre au centre du champ.

Si l'on reprend le tableau 4.3., qui donne les parts de marché et le nombre d'écrans par circuit, UGC, Gaumont, MK2 et Pathé doivent être considérés comme les membres du champ les plus centraux.

A la périphérie se situent les cinémas d'art et d'essai et de recherche qui ne comprennent que quelques salles et réalisent des chiffres d'affaires faibles.

Pourtant ce sont les grands circuits qui sont à l'origine du changement institutionnel, alors que les propriétaires des cinémas d'art et d'essai et ceux de recherche, ainsi que leurs associations professionnelles, en ont été les plus farouches opposants.

B. La connaissance de logiques différentes

Les références aux pratiques d'autres secteurs sont nombreuses.

Guy Verrecchia, le PDG d'UGC explique ainsi la décision de lancement:

On a fait des enquêtes d'opinion dont ressortaient deux conclusions : le prix psychologique du consommateur (environ 50f) est supérieur aux prix réels pratiqués (environ 34F en moyenne ; 38/40F pour le circuit UGC) ; l'appétit de consommation est surestimé par les consommateurs : si on se fie aux déclarations des interviewés, on devrait être environ au double de la fréquentation observée. On peut faire une analogie avec Canal+ : les gens continuent à s'abonner mais l'audience n'augmente pas (donc les gens continuent à s'abonner mais ne la regardent pas tant que ça). C'est parce que le cinéma est une consommation valorisante que les gens disent qu'ils y vont souvent. Ils se mentent à eux mêmes.

Avant le lancement, on a été voir nos assureurs pour qu'ils estiment le risque de surconsommation. Mais leurs réponses ont été insatisfaisantes. Il n'était en fait pas possible d'évaluer le risque. C'est donc nous qui avons pris le risque de nous planter. Notre objectif était de voir nos marges se détérioraient mais surtout de ne pas perdre d'argent. On espérait se récupérer sur les volumes. C'est un peu comme dans le transport aérien (yield management) : les opérateurs sacrifient un peu leurs marges pour ne pas laisser de sièges inoccupés dans les avions. Toute visite supplémentaire apporte un gain marginal. On a consulté également au niveau juridique sur la faisabilité de la carte. Malgré tous les obstacles, heureusement qu'on est dans un état de droit qui permet de faire valoir ses droits.

On ne visait pas seulement les consommateurs actuels. Il fallait que les consommateurs moyens deviennent des assidus (les assidus n'étaient pas le cœur de cible car ils vont beaucoup au cinéma quelque soit le prix). C'est ceux qui vont peu au cinéma qui étaient la cible. On a observé : que la consommation moyenne est d'environ 40/45 visites par an avec la carte ; que la consommation varie en fonction de la période ; que cette consommation varie selon la récence de l'abonnement (il y a un effet « buffet au club med » : on croit qu'on va manger de tout et beaucoup mais ce n'est pas vrai ; éventuellement on va goûter à quelques plats auxquels on a jamais goûté).

Il est intéressant de noter que l'expression de « buffet à volonté » a été utilisée par M. Verrecchia lors du lancement de la carte et reprise par de nombreux media (Libération, 4 avril 2000, Le Figaro, 4 avril 2000).

Les modèles qui sont mobilisés sont ceux de la télévision à péage et du ‘yield management’ des compagnies aériennes. La référence à la ‘capillarité’ renvoie quant à elle aux ‘effets de réseau’, c'est-à-dire à ces biens et services dont la consommation est d'autant plus intéressante que d'autres les consomment également. Pour le cas des cartes les détenteurs de carte sont susceptibles d'influencer des personnes avec lesquelles ils se rendent au cinéma dans le choix de la salle en fonction des possibilités de la carte. Il s'agit d'un modèle de développement très en vogue à l'époque, popularisé par les littératures en management, notamment par la publication en français en 1999 de l'ouvrage de Varian et Shapiro ‘Information Rules’ (traduit par *Economie de l'information : guide stratégique de l'économie des réseaux*) qui vulgarise leurs travaux d'économie industrielle antérieurs. Le principe de la carte reprend deux éléments centraux de ces approches. D'une part l'externalité positive de réseau liée à la détention par d'autres personnes avec lesquelles l'abonné est susceptible d'aller au cinéma de la même carte. Si l'on admet que le fait d'aller au cinéma est une activité sociale, plus le nombre des détenteurs de carte UGC est important, parmi les personnes avec lesquelles un individu est susceptible d'aller au cinéma, plus il a intérêt à prendre la carte. D'autre part le ‘verrouillage’ (lock in) qui consiste une fois l'abonnement souscrit à rendre le coup de sortie assez important pour éviter que la personne ne se désabonne. En l'espèce le coût de sortie est assez faible. La durée minimale d'abonnement n'est que d'un an et il est possible de résilier celui-ci par lettre recommandée avec accusé de réception dans les deux mois précédents la sortie. Mais le prélèvement est automatique, et une fois l'abonnement souscrit il n'y a plus rien à faire.

Ces modèles semblent connus par la plupart des autres dirigeants du champ à l'époque. Comme le rappelle Le Figaro (4 avril 2000) le lancement de la carte se situe à une période où les abonnements se développaient dans de nombreux secteurs, des opérateurs de télécommunications, aux fournisseurs d'accès Internet.

M. Brouiller, président de l'AFCAE indique ainsi lors d'un entretien en 2001:

Moi il y a trois ans, j'avais sorti, j'avais été traité de bolchevik, de démagog, en disant : Mais attendez demain on va proposer un abonnement SFR, un abonnement Canal Plus et une carte. Et c'est fait cet été. Et quand j'ai reçu ça je me suis dit, tiens ça a été plus vite que je ne le pensais. Parce qu'on voyait ça dans un cadre de prospective dans un cadre de politique fort.

Philippe Aigle (MK2) indique également ne pas avoir été surpris. Il trouve cette initiative dans l'ordre des choses dans une industrie dont le modèle se rapproche pour lui de celui de

la distribution. Pascal Rogard indique également que le lancement ne l'a pas surpris. Il le compare à ce qui se fait dans la téléphonie. Nicolas Seydoux le compare à la télévision à péage. Il ne semble donc pas qu'UGC ait été le seul à avoir connaissance de ce type de pratiques.

S'il y a un point sur lequel UGC dispose d'informations privilégiées c'est sur le système de cartes mis en place par le Virgin Entertainment Group, filiale du groupe britannique Virgin dont UGC avait racheté l'ensemble des salles au Royaume-Uni et en Irlande en 1999. Ces salles avaient déjà conçues un système de carte au mois qui avait été un échec. Guy Verrecchia indique ainsi :

« On n'a pas retenu le système Virgin. C'était un abonnement mensuel et ils rémunéraient les ayants-droits. Sur un mois, l'abonné a une trop grande visibilité sur sa consommation et les films qui sortent. En plus, il consomme plus. On n'a donc pas retenu ce système. »

C. Les activités hors champ

Greenwood et Suddaby (2006) suggérant par ailleurs que les agents sont d'autant plus susceptibles de devenir des entrepreneurs institutionnels qu'ils sont en contact avec des modèles différents en raison d'une activité qui dépasse les frontières du champ et qui les conduit à envisager d'autres pratiques pour répondre aux demandes de leurs clients (*boundary misalignment*). Il faut donc également rendre compte de cette dimension.

Pour la représenter on retient deux variables : l'implantation à l'étranger et l'intégration verticale (Tableau 4.5.).

Tableau 5.1. Implantation géographique et sectorielle des grands groupes (en 2000)

	Implantation à l'étranger	Intégration verticale (Production, Distribution, Exploitation)
UGC	Belgique, Irlande, Espagne, Grande Bretagne	P,D,E
Gaumont	-	P,D,E
Pathé	Pays-Bas	P,D,E
MK2	-	P,D,E

Sources : CNC, rapports sociaux, Forest, 2001, p.163

Les deux groupes les plus implantés à l'étranger sont Pathé et UGC. Selon, Xavier Orsel, directeur marketing de l'exploitation chez Pathé, ce circuit est mieux implanté internationalement.

On a fait, les deux circuits d'ailleurs [Pathé et UGC, NDR], la même stratégie, une stratégie de développement international. A ceci près que nous on avait été précurseurs là-dessus avec le circuit aux Pays Bas et donc Pathé avait déjà trouvé un relais significatif aux Pays Bas. Marché sur lequel le développement n'était pas terminé. UGC était un peu en panne pour les trois ans qui suivent. Ils avaient eu une implantation en Espagne, ils ont eu une implantation en Belgique, alors que nous on est numéro un aux Pays Bas avec un nombre de multiplexes significatif et ensuite on a la même stratégie d'implantation en Suisse et en Belgique. Donc on a nos relais de croissance (...)

Pour UGC, cette autonomie a été utile car elle lui a permis de faire face aux mesures de rétorsion intervenues après le lancement de la carte. Interrogé en 2001, Guy Verrecchia indique :

Oui on s'attendait à des rétorsions. Depuis le lancement de la carte, aucune autorisation d'ouverture ne nous a été accordée. Mais notre stratégie est européenne. Si les pouvoirs publics nous empêchent d'ouvrir en France, on part en Europe. Nos cibles prioritaires sont d'ailleurs ailleurs : le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Italie et la Belgique sont nos marchés cibles maintenant. Je ne demande pas à être applaudi quand j'ouvre un multiplexe quelque part ; mais si on me met des bâtons dans les roues, je vais voir ailleurs. Tant pis. Notre chiffre d'affaires européen est supérieur à notre chiffre d'affaires français.

Tous les grands circuits sont intégrés verticalement. Pour UGC cette intégration n'est pas seulement verticale. 40% du capital d'UGC est détenu par le groupe Vivendi à l'époque du lancement. L'influence de Vivendi sur la mise en place de la carte est un élément contesté. Guy Verrecchia indique que la décision a été prise chez UGC, par les dirigeants d'UGC. Les opposants à la carte y voient l'influence de Vivendi. Il faut noter ici deux choses. La rhétorique des grands circuits comme affiliés au grand capital qui dirige tout est du reste une thématique constante de l'art et de l'essai, comme le montre de manière très éclairante l'analyse par Ethis (2005) du discours développé par Utopia lors de la mise en place d'un multiplexe aux environs d'Avignon. Par ailleurs, dans l'affaire de la mise en place de la carte aucun élément concret ne permet d'étayer une éventuelle intervention du groupe Vivendi.

D. Des arrangements institutionnels en place qui ne servent pas les intérêts des agents

De nombreux membres du champ suggèrent que la mise en place de la carte est liée à la nécessité de rentabiliser les multiplexes. Dans les Cahiers du cinéma, Elisabeth Lequeret

(2000, p.79) explique la mise en place de la carte par les investissements colossaux exigés par les multiplexes et le montant dérisoire des aides comme le soutien automatique. Elle cite alors Forest (2000) évaluant le niveau de rentabilité minimum à une fréquentation annuelle de 10 000 entrées par million investi, soit environ 800 000 entrées pour un coût moyen de 80 millions. Patrick Brouiller, président de l'AFCAE lie également la mise en place de la carte avec la nécessité de « mieux rentabiliser [des] investissements énormes (Bercy a coûté 280 millions de francs ; Strasbourg plus de 200 millions, sans parler des Halles...) » (Berjon, 2000, p. 3).

Nicolas Seydoux indique :

Soit qu'on s'aperçoive que Bercy [multiplexe appartenant à UGC NDR] sur lequel on a investi des sommes considérables n'est pas suffisamment plein pour être proche du seuil de rentabilité, on est quand même dans un quartier qui n'est pas encore le comble de l'animation et qu'on cherche une formule commerciale très attractive... Que les Halles pourraient accueillir beaucoup plus de spectateurs et que certains autres multiplexes, dont on est responsables, que ce soit à Lille ou que ce soit à Lyon, parce qu'ils sont très grands, doivent être plus remplis... je suis absolument convaincu que cela a joué dans la décision prise par Guy Verrecchia.

Bien évidemment quand vous avez un emplacement comme le Gaumont Parnasse qui à mon avis est un multiplexe extraordinairement réussi qui a qu'un seul problème c'est d'avoir un nombre de fauteuils limités et qui est déjà très plein, vous n'avez aucune raison aucune raison d'abaisser votre prix moyen.

Quand vous avez en revanche Bercy qui est à moitié...

Bon voilà c'est le verre à moitié vide ou à moitié plein mais vous souhaitez qu'il soit plein, pas à moitié. Vous cherchez une stratégie commerciale intéressante parce que vous êtes en surcapacité par rapport à... Voilà ! Donc que le multiplexe ait joué son rôle dans la décision... Il est évident que si le parc UGC n'avait été constitué que d'emplacements comme le Normandy, je pense qu'il n'y aurait pas eu de carte illimitée. Voilà. Donc oui, ça correspond à des emplacements très vastes, très grands qui pourraient être... voilà. Quand un avion est plein on ne fait pas d'offres promotionnelles. On ne fait d'offres promotionnelles que lorsqu'il est à moitié vide.

Il faut ajouter qu'interrogé sur le lien entre multiplexes et carte, Guy Verrecchia nie celui-ci et indique:

« Le lancement de la carte n'est pas lié à un essoufflement des multiplexes, ni à la position de faiblesse de Gaumont. On a seulement amplifié un trend de succès. »

Si insatisfaction il y a, elle n'est pas reconnue officiellement. Il semble donc intéressant de voir si la décision de mise en place correspond à une dépendance particulière d'UGC vis-à-vis des multiplexes pour assurer son chiffre d'affaires.

Tableau 5.2. Dépendance des principaux circuits parisiens vis-à-vis des multiplexes en 2000

	Chiffre d'affaires total (millions d'Euros)	Pourcentage du Chiffre d'Affaires réalisé dans l'exploitation	Fréquentation (en millions d'entrées)	Nombre de multiplexes (au 31/12/1999)	Nombre des entrées réalisées dans les multiplexes (en millions)	% des entrées réalisées dans les multiplexes
UGC	420	87	27,0	12	11,0	40,7
Gaumont	240	62	24,3	13	13,0	53,5
Pathé	500	32	14,9	12	10,9	73,2
MK2	45	41	3,0	-	-	-

Source: Décision du Conseil de la Concurrence n°04-D-10, CNC

Si l'on prend en compte la situation spécifiquement parisienne, la répartition des multiplexes présente une image assez proche (Tableau 5.2.). Dans le cas parisien l'essentiel des créations de salles est le fait d'ouvertures de multiplexes. Les 31 salles supplémentaires ouvertes en 1998 résultent de 5 fermetures et de 36 ouvertures dont 32 dans des multiplexes.

Tableau 5.3. Répartition des multiplexes parisiens en 2000

Nom	Nombre de salles	Places	Année de création
Pathé Wepler	12	2176	1993
Gaumont Parnasse	12	2136	1995
UGC Ciné cité Les Halles	19	3208	1998
Gaumont Aquacines	14	2585	1998
UGC Ciné cité Bercy	18	4400	1998

Source : Coste, 2001

La comparaison de la dépendance des principaux circuits vis-à-vis des multiplexes en 2000 (Tableaux 5.2. et 5.3.) fait apparaître que les trois groupements nationaux ont, de ce point de vue, des raisons significatives d'envisager de nouvelles stratégies commerciales afin de rentabiliser leurs investissements dans les multiplexes. Des principaux circuits opérant sur Paris, seul MK2 n'avait pas ce type d'équipement en 2000. Nationalement Pathé, Gaumont et UGC font tous les trois 40 à 73% de leurs entrées grâce aux multiplexes ce qui entraîne une dépendance importante.

Xavier Orsel, de Pathé, explique que les bonnes performances du groupe ont conduit celui-ci à ne pas développer de carte en dehors des lieux où la concurrence avec UGC la rendait nécessaire :

Et donc on était le circuit le plus moderne et probablement le plus rentable. Voilà, là vous avez une réponse. Pourquoi nous étant rentables on va aller chercher des solutions dégradant notre rentabilité ? On n'a aucune raison de le faire, on est rentable. Alors qu'UGC a une rentabilité plus faible et donc ils cherchent une réponse un peu différente.

Cette explication ne peut pas valoir en revanche pour Gaumont qui se trouve dans une situation difficile. Alors qu'en 1999 son chiffre d'affaires avait été de 280 millions d'euros il n'est que 238 en 2000, la capacité d'autofinancement passant de 134,3 millions à 91,3, et le résultat courant de 10,7 millions à -81,6. Si ces pertes s'expliquent pour partie par l'échec des *Visiteurs en Amérique*, provisionné à hauteur de 437 millions de francs, elles s'inscrivent dans un contexte assez mauvais pour Gaumont. En 2000, son endettement représente une fois et demie ses fonds propres.

E. Synthèse

En étudiant ces liens il ressort que tous les principaux membres du champ étaient au courant de l'existence de formules d'abonnement illimité comme celle qu'UGC a mis en place.

Tous les grands circuits sont intégrés. Ils interviennent dans l'exploitation, la production et la diffusion. Pathé et UGC sont sans doute les plus internationalisés.

Si l'on admet que la mise en place de la carte correspond à un besoin de rentabiliser les équipements de type multiplexe, les trois grands groupes ont autant de raison les uns que les autres de mettre en place ce type de stratégie. Les chiffres d'affaires de Gaumont et UGC ont cependant une dépendance plus forte à la fréquentation de ces établissements.

Si l'on se réfère aux facteurs identifiés par la littérature existante, il semble que ce soit les trois entreprises qui, soit introduisent en même temps cette innovation, soit l'adoptent rapidement vu la proximité de leurs profils. Ce qui demeure incompréhensible dans ce cadre est que Gaumont ait autant tardé à adopter la même stratégie alors même que l'entreprise était en concurrence directe avec UGC sur Paris, ce qui n'était véritablement le cas pour Pathé. Sur ce marché Pathé ne représente en effet que 5% des entrées alors que Gaumont en représente 26,5% (voir Tableau 4.3.) et se trouve en concurrence directe avec UGC du fait de sa programmation.

C'est du reste ce à quoi UGC s'attendait. La mise en place d'une carte est une stratégie de rupture dans la mesure où le rapport du client au mode de consommation change

dramatiquement. Selon Roy (2005) les stratégies de rupture sont particulièrement adaptées dans les marchés parvenus à maturité. La rupture vis-à-vis des pratiques en place permet alors à l'entreprise de devancer ses concurrents et de s'assurer une position forte. C'est bien là le but d'UGC mais le circuit s'attend à être copié. Guy Verrecchia indique ainsi :

On s'attendait à être copié en cas de succès et à être ridiculisés en cas d'échec. C'est pour ça qu'on dit que c'est normal qu'il y ait une prime pour le risque. Nous avons tendance à penser que ce qui est bon pour nous, est bon pour le secteur dans son entier. Et que si le secteur ne se porte pas bien, nous en pâtissons.

Ce qui est recherché par cette stratégie est donc surtout une position de 'premier entrant', d'autant plus payante que la carte permet de faire fonctionner des effets de réseau et de verrouillage. Ceux-ci sont tels que chaque semaine passée en laissant le monopole de cette innovation à UGC entraînait pour Gaumont la perte durable de spectateurs, souvent assidus, ceux-ci ayant un intérêt plus important que les occasionnels à souscrire un tel abonnement. Comme expliquer alors que Gaumont se soit opposé à la carte pendant des mois au lieu d'imiter UGC ?

Expliquer ceci implique de revenir aux données. Dans la mesure où la mise en place de la carte a pour effet de remettre en cause les institutions et les logiques du champ, il semble intéressant d'examiner les réactions des principaux exploitants et représentants d'exploitants face à cette remise en cause et de rendre compte de la manière dont ils justifient leurs positions, et de voir en quoi ceci renseigne sur les différences entre l'entrepreneur institutionnel et les autres agents. L'hypothèse faite ici est que la différence pourrait ne pas tant se trouver dans des éléments objectifs, qui ont été analysés en accord avec la littérature précédente mais dans des éléments subjectifs, liés à la perception de la situation par les agents.

5.1.2. Différence entre l'entrepreneur institutionnel et les autres agents

Pour analyser les différences de perception et d'analyse des principaux agents de l'exploitation nous avons repris leurs interventions publiques lors de la mise en place des cartes, ainsi que les entretiens que certains d'entre eux ont bien voulu nous accorder.

Le codage est ici très simple. Nous avons recherché dans les *verbatim* les thèmes récurrents autour desquels se fixe le débat. Ces thèmes sont : la spécificité du secteur du cinéma (A), l'influence du prix de place sur la décision du spectateur (B), la remise en cause ou non par l'abonnement du rapport du spectateur au cinéma (C), l'importance d'une annonce préalable de la carte (D), la remise en cause par celle-ci de la solidarité propre à la filière (E)

et la menace que la carte ferait peser sur la diversité des établissements (F). Les positions des différents protagonistes sur ces différentes dimensions ont été recueillies. Le tableau 5.4. présente une synthèse les différentes positions des protagonistes. Il apparaît assez clairement après cette analyse que deux positions antagonistes s'affrontent selon des lignes de force qui ne correspondent pas uniquement aux intérêts des membres du champ, mais également à leurs valeurs (G).

Tableau 5.4.
Synthèse des positions des principaux représentants de l'exploitation

	UGC	Pathé	Gaumont	MK2	AFCAE
Le cinéma est un secteur comme les autres	Oui	Oui	Non	Non	Non
Le prix de place est un problème	Oui	NR	Non	NR	Non
L'abonnement remet radicalement en cause le rapport au cinéma	NR	NR	Oui	Oui	Oui
L'annonce préalable aurait due être faite	Non	Non	Non	Oui	NR
La carte remet en cause la solidarité dans la filière	Non	NR	Oui	Oui	Oui
La carte menace la diversité des établissements d'exploitation	Non	Non	NR	NR	Oui

NR : Non renseigné – Les dirigeants interrogés dans l'entreprise ou l'association n'ont pas donné leur opinion sur cet effet de la carte

A- Le cinéma est un secteur comme un autre

L'une des évolutions historiques majeures du champ a été l'affirmation du cinéma comme un art autant, sinon plus qu'une industrie, en tout cas la reconnaissance de sa nature duale qui doit lui assurer un statut particulier.

Les positions des principaux responsables interrogés apparaissent fortement contrastées sur ce point. Certains n'accordent pas de spécificité particulière au cinéma qu'ils présentent comme une industrie comme une autre.

Guy Verrecchia (UGC) indique ainsi

*Il faut d'abord resituer le lancement de la carte dans l'économie du secteur pour comprendre. Le cinéma est une activité d'offre. C'est elle qui détermine la demande. En France, la fréquentation pourrait être très supérieure à ce qu'elle est. L'élasticité que nous avons calculé est d'environ 3. Il y a donc de grandes possibilités d'extension.
C'est une activité économique comme les autres.*

Xavier Orsel (Pathé) semble partager la même conception :

Ce que je dis c'est simple en fait, c'est, nous investissons dans des multiplexes et quand vous investissez comme ça c'est pour remplir vos salles, vous n'êtes pas là pour faire de la culture, vous n'êtes pas là pour faire de l'éducatif, vous êtes dans une logique économique. On est un acteur économique à proprement parler, on n'est pas là pour faire faillite, on a une entreprise, on a des actionnaires auxquels on doit garantir des bénéfices, on a des salariés auxquels on doit garantir une viabilité à terme. Parce qu'aujourd'hui les exploitants qui sont en situation de faillite il y en a un paquet. Des gens qui ont bâti des multiplexes et qui ont voulu faire de l'Art et Essai parce que ça faisait chic, sont en train de vendre les circuits.

Les autres agents affirment au contraire la spécificité du cinéma et de l'exploitation. Ils soulignent principalement la légitimité culturelle du secteur.

Philippe Aigle (MK2)

Et au fond la question qui se pose au moment où ça sort comme ça est double et sur le fond et sur la forme, est ce que ce secteur est un secteur comme les autres ? Effectivement la carte, qu'est ce qu'elle symbolise ? Elle symbolise cette tendance de fond très lourde qui consiste à dire « la culture est un secteur comme les autres ». Donc effectivement la portée symbolique de cette opération devient tout à fait considérable dans le secteur et donc elle dépasse le simple problème de l'exploitation ou d'une rivalité entre UGC et Gaumont ou MK2, etc. Ce que nous on fait à ce moment là c'est qu'on nous demande... On repose le problème, et on repose le problème en disant « écoutez, ce qui compte maintenant c'est de se demander s'il faut traiter ça comme une pure opération commerciale, on est dans un secteur comme un autre ou pas ? ». Et donc on pose la question aux pouvoirs publics, donc au CNC et au Ministère de la culture.

Nicolas Seydoux et Patrick Brouiller insistent également sur la légitimité culturelle de cette activité en la liant à la question de la qualité.

Nicolas Seydoux (Gaumont)

Que la multiplication des chaînes, la privatisation des chaînes, a fait que le souci de l'audience a changé. D'où le problème de rendre la télévision pour le grand public plus attractive. Donc privatisation, multiplication des chaînes, chaînes payantes, après ça satellite, hertzien... Et au même moment et s'additionnant à tout ça, départ sérieux de la vidéo avec le DVD qui en améliore la qualité et jeux vidéos, ordinateur portable, etc. Donc de très nombreuses raisons font que le spectateur potentiel a des bonnes raisons de rester chez lui. Variété des programmes, choix des programmes. Et face à ce supermarché de l'offre audiovisuelle je pense que nous sommes la haute couture et que nous ne pourrions pas faire concurrence au petit écran par le prix, nous ne pouvons lui faire concurrence que par la qualité et que pour rentabiliser des nouveaux investissements nous devons être au prix où nous étions Monsieur.

Patrick Brouiller (AFCAE)

Mon point de vue c'est que les 20 dernières années on a assisté à un développement des supports énorme. Jamais les gens ont vu autant de films de cinéma. Alors les supports ce sont les chaînes de télévision, les vidéos, les DVD, Internet... Et le point de vue c'est que nous, exploitants de cinéma, la fonction des passeurs de films devait être de sacraliser ces moments précieux où les gens collectivement allaient rencontrer une œuvre qu'elle quelle soit. Donc il fallait absolument sacraliser ce moment, c'est à dire qu'à la limite faire en sorte que la personne qui sort de cette dépendance parce que la plupart des supports dont je parlais sont totalement domestiques... donc les gens qui disent « je m'habille, je sors et je vais au cinéma », ce spectateur là, il faut qu'on crée les conditions pour sacraliser ce moment là. Et cette sacralisation n'est pas d'en faire un consommateur au maximum du consumérisme mais c'est plutôt de lui dire « vous avez envie de cinéma, voilà le programme de la semaine, vos enfants qui sont scolarisés ont une programmation de films de qualité pour eux, vous avez la possibilité de venir découvrir régulièrement les gens qui font les films... », donc ce sont des moments précieux où il y a des relations qui s'établissent. Et je crois que c'est cela l'Art et Essai, c'est en cela qu'elle se caractérise. Je vais même aller plus loin si l'Art et Essai avait plus de moyens, moi c'est ce que j'ai fait l'année dernière dans un complexe assez remarquable en centre ville où on a mis en place un café ciné où on va aussi boire une coupe de champagne, voilà. Ce sont des moments où les gens peuvent se rencontrer. Simplement parce que quand on voit collectivement un film on a peut être de temps en temps le moyen ou... enfin... le besoin d'exprimer un certain nombre de choses. Et la carte pour moi c'est tout le contraire de cela.

Il insiste également sur la spécificité du cinéma comme économie encadrée (in. Berjon, 2000):

« Il faut sans cesse rappeler que l'on est dans une économie encadrée (...) l'ensemble de la filière cinématographique se développe avec le fonds de soutien, nous ne sommes pas dans une situation de marché tout à fait libéral »

Lors de l'entretien, il fait plus explicitement le lien avec le caractère culturel du secteur :

Et là où se pose le problème c'est que le cinéma ne relève PAS du Ministère de l'Economie et de l'Industrie, il relève du Ministère de la Culture. On est dans une économie administrée, régulée... ou je dirais plutôt une économie encadrée.

B- Le prix de place est-il un problème ?

Une autre institution qui semble bien établie est que le prix de place est nécessairement élevé mais ne constitue pas un obstacle à la fréquentation. Sur ce point également la mise en place de la carte constitue un bouleversement non seulement dans les stratégies des agents mais aussi dans ce qui est acceptable ou non dans le champ. Là encore les réactions sont partagées.

Guy Verrecchia (UGC) affirme qu'il faut agir sur les prix de place. C'est une activité de l'offre et c'est donc sur l'accès à cette offre qu'il faut agir.

Il faut d'abord resituer le lancement de la carte dans l'économie du secteur pour comprendre. Le cinéma est une activité d'offre. C'est elle qui détermine la demande. En France, la fréquentation pourrait être très supérieure à ce qu'elle est. L'élasticité que nous avons calculé est d'environ 3. Il y a donc de grandes possibilités d'extension.

[...]

On préfère avoir un grand nombre d'abonnés, quitte à baisser nos marges, plutôt que d'entrer dans un cercle vicieux dans lequel on augmente les prix pour contrebalancer une baisse de demande, ce qui baisse à nouveau la demande et on augmente à nouveau nos prix...

Xavier Orsel (Pathé) partage cette logique économique. Il présente le problème en terme de marges, expliquant qu'une stratégie de baisse du prix de place ne lui semble pas pertinente dans le cas de Pathé qui n'a pas de mal à remplir ses établissements.

On a jaugé le produit en disant « le produit est génial mais il a un problème. Un problème de marge ». D'emblée ça nous a paru un inconvénient majeur de la carte que lorsqu'elle a été introduite.

[...]

Et donc on était le circuit le plus moderne et probablement le plus rentable. [...] Pourquoi nous étant rentables on va aller chercher des solutions dégradant notre rentabilité ? On n'a aucune raison de le faire, on est rentable. Alors qu'UGC a une rentabilité plus faible et donc ils cherchent une réponse un peu différente.

Les autres agents en revanche soulignent que ce qui est en jeu n'est pas seulement un problème économique mais un problème d'image pour la profession. Ils adoptent un langage qui ne fait pas référence à la logique économique.

Patrick Brouiller indique dans une interview (Le Figaro, 4 avril 2000) :

« Cela donne une image du cinéma catastrophique, à l'heure où les exploitants investissent de grosses sommes d'argent pour s'équiper. C'est faire croire que le cinéma est trop cher aujourd'hui, qu'il sera moins cher demain, et gratuit à l'avenir »

Nicolas Seydoux indique que l'une des principales raisons de son opposition à la carte vient de ce qu'elle conforte la perception du cinéma comme trop cher.

Le prix auquel est lancée la carte me semble conforter beaucoup de ceux qui ne vont pas au cinéma dans l'idée que le cinéma c'est trop cher. Les personnes pensent que la place est à 40 45 francs et qu'il suffit avec une carte à 98 francs d'aller trois fois au cinéma pour l'avoir amorti. Donc je pense que c'est convaincre l'opinion qui dit « je ne vais au cinéma parce que c'est trop cher » qu'elle a raison.

C- L'abonnement remet radicalement en cause le rapport au cinéma

Cette problématique est totalement absente du discours des partisans de la carte mais constitue une thématique récurrente des opposants. Pour ces opposants la carte conduit le spectateur à choisir un établissement puis un film, revenant ainsi sur la pratique en place.

Nicolas Seydoux (Gaumont) oppose cinéma et télévision payante :

[...] Et que la notion d'abonnement est la négation de l'idée d'aller voir un film au cinéma. On s'abonne à une chaîne sans se préoccuper de ce qu'on va voir, on va voir « Le Grand Bleu » ou « Amélie Poulain » ou... mais on choisit un film, on ne va pas au cinéma voir n'importe quoi. Donc nous sommes dans une optique culturelle différente, de même qu'on a été chez son libraire choisir un roman, on n'est pas abonné à quelque chose qui défile et si ça ne nous plaît pas on se... Et pour moi, je pense que le mot n'est pas un hasard, le fait de zapper dans un cinéma est la négation de ce que je souhaitais offrir aux spectateurs.

[...] Mais... bon j'ai eu des discussions très longues avec Jean Pierre Hoss, on sait qu'il disait que moi j'étais un dinosaure du cinéma, j'ai dit « mais attendez, le cinéma c'est le choix, ce n'est pas le supermarché ».

Le parallèle effectué avec la librairie semble pouvoir être rapproché de celui fait avec la haute couture (voir point A) d'autant que dans les deux cas le contre modèle présenté est le 'supermarché'. Ces figures semblent viser à opposer une activité de qualité ayant une légitimité culturelle supérieure au tout venant.

Marin Karmitz (MK2) reprend une image comparable et en fait un enjeu de liberté individuelle (in Frodon, 5 mai 2000)

« Dans ce qui était jusqu'à présent une activité ludique, libre et pluraliste cela ramène le spectateur de cinéma à l'abonné d'une chaîne de télévision ou de téléphone portable »

Patrick Brouiller (in Le Film Français, 30 mars 2001) insiste également sur ce changement :

« Avant, le désir était défini par rapport au film, il l'est maintenant par rapport à la salle. J'ai d'ailleurs été très surpris de la vitesse avec laquelle ce rapport a changé. »

Interrogé, il indique également que:

[L'AFCAE s'est opposée au principe de la carte] *parce que c'était ramener le rapport au cinéma totalement proche de la télévision péage. A un moment donné on voulait différencier les choses parce que le cinéma c'est autre chose que ça. Le rapport du paiement, le rapport de l'adhésion et de la motivation à aller voir un film est essentiel.*

La question du choix est également importante pour lui :

Moi je n'arrêtais plus, j'y allais, j'allais partout et je disais « voilà, la première liberté du spectateur c'est le choix, si demain vous n'avez plus que trois sociétés qui font 90% vous n'aurez plus le choix ».

Pour ces agents le cinéma est une activité culturelle et libre qui perd ces statuts avec la mise en place d'abonnements qui le ravalent au rang d'activité moins légitimes culturellement comme la télévision à péage ou la téléphonie mobile, voire les supermarchés.

D- L'annonce préalable aurait due être faite

Les pratiques institutionnalisées de concertation dans le champ apparaissent également comme des institutions importantes mises à mal dans ce cas. C'est notamment le cas de l'obligation plus ou moins implicite d'informations des autres agents dans la profession. Si les distributeurs ont été avisés ce n'est le cas ni des pouvoirs publics, ni des exploitants. Cette absence d'annonce est diversement appréciée par les membres du champ.

Xavier Orsel (Pathé) indique que l'annonce préalable pourrait être assimilée à une entente tout en reconnaissant que l'absence d'annonce est peu fréquente:

I : Le fait que le lancement a été fait sans aucune annonce préalable, certains acteurs nous ont parlé d'une sorte de pacte ou d'un accord qui avait été passé au niveau de l'exploitation visant à prévenir les autres acteurs en cas d'opération promotionnelle. Est-ce que c'est quelque chose qui vous a surpris?
Xavier Orsel: *Non ce n'est pas le cas ça serait une entente. Il y a un code de bonne conduite qui dit qu'en cas d'offre promotionnelle il faut prévenir les distributeurs. UGC a prévenu la veille les distributeurs. Mais effectivement ce type d'attitude est peu fréquent dans la profession.*

Nicolas Seydoux (Gaumont) a une position plus nuancée. D'un côté il indique pratiquer ce genre d'annonce, de l'autre il comprend que d'autres ne le fasse pas.

Je vous ai dit que moi j'ai envisagé un jour de faire une opération, en tant que distributeur c'était, pour que la guerre des prix ne touche pas l'amont. C'était d'offrir le film non pas à un taux de location sans connaître le prix facturé par l'exploitant client, mais de dire : Vous voulez Le Placard, c'est 15 francs ». Comme ça si vous voulez le faire payer dans votre salle 16 francs c'est

votre problème, si vous le faites payer 100 francs c'est votre problème. C'est vrai que j'avais consulté un certain nombre de gens et que l'avantage ayant consulté tout le monde était contre, et que sur le point de le faire j'avais une telle pression des pouvoirs publics que nous avons renoncé à le faire. Et Guy Verrechia était tout à fait au courant de ça. Le cinéma dans... Le cinéma c'est très spécial, le cinéma innove quotidiennement dans la création, dans ses méthodes de commercialisation il est effectivement extrêmement frileux.

[...] De toute façon vous n'allez jamais aviser votre concurrent que vous allez baisser votre prix.

Philippe Aigle (MK2) y voit un important problème indiquant que pour lui une certaine entente constitue l'un des fondements de ce secteur.

[...] Deuxième point, le mode de fonctionnement de ce secteur repose aussi, ou reposait en tout cas jusque là, sur une certaine entente et sur le fait que ce secteur, qui est un secteur qui est quand même sous tutelle du CNC et donc du Ministère de la Culture et où les principaux acteurs discutent un certain nombre de sujets avant. Qu'est ce qui a fait UGC ? UGC ne parle pas de cette opération et la lance...

Ceci conduit à s'interroger sur le lien que les agents font entre la mise en place de la carte et la remise en cause de la solidarité dans la filière

E- La carte remet en cause la solidarité dans la filière

Cet argument est avancé par les adversaires de la carte. Comme on l'a vu le mécanisme traditionnel consiste à rémunérer les différents membres de la filière sur la base du prix de place. Pour les adversaires de la carte, celle-ci en fixant arbitrairement un prix de place au tarif réduit, soit 33 francs lors du lancement coupe ce lien.

Philippe Aigle (MK2) parle de la rupture d'un mécanisme fondateur :

Il y a d'abord le principe qui a coupé le mécanisme... un des mécanismes fondateurs du cinéma qui était de dire que le spectateur aille dans une salle de cinéma, paye sa place et qu'en fonction de la recette recueillie dans une salle on avait derrière toute la cascade distributeur, producteur, ayants droit, acteurs, etc. Ce qui fait la carte c'est qu'elle coupe ce principe, c'est effectivement ce principe là que MK2 a défendu.

Nicolas Seydoux (Gaumont) en fait également une question de principe importante :

Enfin dernier point, et ce n'est pas le moindre, également d'ordre conceptuel... Il y a dans la chaîne qui va de l'auteur au spectateur un lien économique qui fait que chacun est payé au pourcentage. L'auteur et le comédien à succès sont payés au pourcentage, donc ce n'est pas seulement savoir si le film a du succès, c'est aussi le prix de place de la salle. Et la notion d'abonnement coupe le cordon ombilical.

Patrick Brouiller (AFCAE) va plus loin suggérant que la carte peut inciter l'exploitant à ne être rigoureux sur le décompte des entrées pour ne pas être tenu de payer les autres membres de la chaîne pour des entrées dont il ne perçoit que le montant de l'abonnement.

[...] il y a une chose en termes d'économie et c'est que pour la première fois on met en rupture les intérêts communs des exploitants et des ayants droit, je m'explique. Avant le paiement à l'acte avait une chose, chaque spectateur qui rentrait dans une salle, sa rémunération était partagée, c'est à dire que l'intérêt commun du producteur, du distributeur et de l'exploitant, était précaire. Au jour d'aujourd'hui, quelqu'un qui a une carte, une société qui vend une carte s'engage auprès des ayants droit à payer 33 francs, ça veut dire que chaque spectateur qui va, s'il y a une surconsommation, repasser à la caisse, c'est au...comment... merde je ne trouve pas mes mots... c'est au risque... c'est un risque énorme pour l'exploitant. C'est à dire qu'un exploitant a tout à fait intérêt à faire rentrer une personne et espérer que le mec change de salle sans qu'il repasse à la caisse parce qu'à chaque fois que le mec repasse à la caisse ça oblige l'exploitant à payer 33 balles sans qu'il perçoive de la recette, donc le danger il est là. Il est énorme ! C'est à dire que fondamentalement la chaîne économique est modifiée.

F- La carte menace la diversité des établissements d'exploitation

Des adversaires importants de la mise en place de la carte mettent en avant ce risque comme fondement de leur action.

C'est notamment le cas de Patrick Brouiller qui indique dans la revue professionnelle, Le Film Français (30 mars 2001) :

« Notre combat est donc de préserver l'ensemble de la diversité des lieux de diffusion dans l'intérêt du public et des films. »

Si cet argument est avancé par les opposants de la carte, il est rejeté par ceux qui ne s'y opposent. Ceux-ci soulignent la diversité de l'exploitation et la possibilité d'opérations bénéficiant à tous.

Guy Verrecchia indique :

C'est une activité économique comme les autres. Même pour ceux qui vivent à la marge du secteur, nous avons à peu près les mêmes intérêts.

Xavier Orsel met en avant que les grands circuits et les cinémas d'art et d'Essai peuvent parfaitement cohabiter, prenant l'exemple emblématique à plus d'un titre (voir Ethis, 2005) d'Avignon :

On a au centre ville des salles Art et Essai dont l'Utopia et l'Utopia se porte très, très bien. Et on se porte très bien à côté de l'Utopia. Il n'y a pas de contradiction d'un point de vue client au fait d'avoir un multiplexe qui va passer Armageddon en VF et avoir un Utopia qui va nous passer un film d'Art et Essai. C'est de se mentir que de dire que c'est contradictoire, c'est complémentaire. Ce sont des types de publics différents et ce sont des envies différentes.

G- Synthèse : Deux discours qui s'affrontent

L'étude montre que de nombreuses institutions bien établies du champ sont remises en cause. Surtout, à travers elles, ce sont toutes les logiques institutionnelles dominantes qui sont attaquées par cette innovation. L'affirmation que le cinéma n'est plus un loisir de masse mais une industrie culturelle et que c'est là une caractéristique qui ne peut pas être remise en cause, la solidarité professionnelle, d'autant plus importante dans l'exploitation que ce secteur assure la remontée des recettes pour tous les membres de la filière, le souci de la diversité des formes d'exploitation, sur toutes ces logiques qui structurent le champ les membres du champ s'opposent. Dès lors que ces logiques ne sont plus 'tenues pour acquises' et qu'un acteur puissant du champ décide de s'en émanciper, la rationalité collective apparaît comme fragile.

Le rapprochement des différentes positions dans le tableau de synthèse (Tableau 5.4.) fait clairement apparaître les contrastes entre les positions défendues. Deux raisonnements différents s'affrontent.

D'un côté UGC qui lance l'opération et Pathé qui trouve l'idée intéressante et efficace partagent une logique essentiellement commerciale qui peut entrer en rupture avec les institutions. Celles-ci ne semblent pas être perçues comme des principes moraux mais plutôt comme des contraintes qu'il est possible d'écarter en prenant certaines précautions, juridiques notamment. Aucun de ces circuits ne remet en cause l'existence ou la légitimité d'un cinéma culturel mais ils considèrent le cinéma avant tout comme un secteur économique comme un autre. Tous deux insistent cependant sur les intérêts communs de la profession.

L'autre discours réunit les tenants d'un maintien de l'arrangement institutionnel existant, ce qui les conduit notamment à s'opposer à la carte. Il s'agit d'une opposition qui repose sur l'affirmation des logiques institutionnelles du champ.

Les agents qui soutiennent le modèle existant sont, pour la plupart des agents qui ont un intérêt certain à son maintien. Il n'est pas certain qu'il soit possible de les qualifier de membres de la coalition dominante, notamment dans le cas des salles d'art et d'essai. Mais les éléments du

modèle en place qui sont menacées par le changement de règles opéré par la mise en place de la carte sont perçus par eux comme défavorables. Mais cet ensemble d'agents est plus large que celui des agents ayant un intérêt certain à soutenir le système en place. Il comprend également Nicolas Seydoux dont le parc d'exploitation a sensiblement la même configuration que celui d'UGC et n'a que peu de choses à gagner au maintien du statu quo ante. La mise en place d'une carte par Gaumont semble être une mesure d'autant plus urgente qu'en l'absence d'offre alternative UGC, qui est un concurrent direct de Gaumont, diffuse sa carte et fidélise ses clients en leur faisant souscrire un abonnement minimum d'un an, augmente ses parts de marché. Sur ce type de produit les effets de réseau sont tels que les spectateurs assidus qui sont les plus intéressés par ce type de produit et ceux qui aspirent à le devenir, cette catégorie devant, selon M. Verrecchia assurer la rentabilité de l'opération, sont susceptibles d'être captés rapidement par cette offre. C'est ce que montre l'enquête sur la diffusion des cartes réalisées pour le CNC (voir Graphique 4.4.). Alors que 300 000 cartes ont été écoulées, 200 000 l'ont été par UGC.

Il semble donc bien que ce soit pour des raisons de valeurs et de 'principe', selon son expression, que le PDG de Gaumont se soit opposé à la mise en place de la carte, plus que pour des questions d'intérêt. Celui-ci correspond donc à ces agents dont le comportement est au cœur de la réflexion néo institutionnaliste, qui, disposant de capacités stratégiques refusent de remettre en cause des structures sociales qui ne servent pas leurs intérêts. Cette question des valeurs culturelles et de leur articulation avec l'action stratégique des agents semble à la fois centrale au néo institutionnalisme et largement négligées par les travaux actuels. L'enjeu de la discussion autour de cette question sera donc de proposer un cadre d'analyse permettant de rendre compte de cette dimension.

5.2. POURQUOI DES AGENTS DEVIENT-ILS DES PRATIQUES EN PLACE ET D'AUTRES PAS ?

Les variables retenues par Greenwood et Suddaby (2006) ne semblent pas expliquer les différences de comportement entre les principaux circuits. Les différences ne sont pas telles entre UGC et Gaumont en effet, si l'on considère ces variables, qu'elles puissent expliquer des positions diamétralement opposées sur ce dossier. Le PDG de Gaumont, Nicolas Seydoux, semble avoir autant de raisons que celui d'UGC de lancer une carte. Ceci devrait le conduire, sinon à être l'instigateur de l'opération, du moins à imiter très rapidement l'initiative d'UGC. D'autant que chaque semaine qui passe en laissant UGC en situation de monopole, permet à ce

circuit d'accroître le nombre des spectateurs fréquents, le cœur de cible de ce type d'opération, qu'il compte parmi ses abonnés. Pourtant Nicolas Seydoux ne le fait pas. Et lorsqu'il lance sa propre carte, plusieurs mois plus tard, il réaffirme encore son opposition de principe à ce type d'opération.

Pour expliquer ce qui est observé dans le cas étudié nous proposons d'avoir recours à des concepts développés par la sociologie de Pierre Bourdieu. Pour éclairer l'étude empirique on se propose ici de mobiliser deux notions de la sociologie bourdieusienne: la notion de capital pour analyser la position des agents dans le champ (5.2.1.), combiné à la notion de doxa elle permet d'expliquer le comportement de ces agents (5.2.2.). Les perspectives qu'elles suggèrent pour expliquer les différences entre les entrepreneurs institutionnels et les autres agents sont ensuite discutées (5.2.3.).

L'utilisation de Pierre Bourdieu est plus une réintroduction dans le néo institutionnalisme qu'une innovation. DiMaggio a été l'un des introducteurs des travaux de Bourdieu (DiMaggio, 1979), dans la sociologie des Etats-Unis et utilise par ailleurs ces travaux (DiMaggio, 1986). Il a fait une référence explicite à Bourdieu dans le premier article sur la notion de champ organisationnel (DiMaggio, 1983). Bourdieu est cité dans une version préalable de l'article de DiMaggio et Powell (Mohr, à paraître 2009, note 12). Mais la référence disparaît assez logiquement de la version finale. En effet, alors que la notion de champ social chez Bourdieu insiste sur les mécanismes de conflit et de domination, le champ organisationnel tel qu'il est présenté par DiMaggio et Powell est surtout un espace de consensus et d'imitation.

Un point sur lequel nous voulons assister est qu'il s'agit ici d'une *utilisation* de concepts développés par Bourdieu. Le présent travail ne se situe pas dans le cadre de la sociologie bourdieusienne. Si nous en utilisons des notions, nous ne mobilisons pas la totalité du cadre. Du reste l'objet même de notre étude nous éloigne du travail de Bourdieu. En effet, la sociologie de Bourdieu s'intéresse aux pratiques des agents, c'est-à-dire aux actions, conscientes ou inconscientes, que ceux si réalisent en respectant les règles du jeu. Or s'intéresser à la déviance institutionnelle c'est s'intéresser aux actions qui ne se situent hors de la pratique, hors de l'usage du sens pratique, mais qui relèvent de la praxis, c'est-à-dire de « *la reconstruction libre et créative des arrangements sociaux sur la base d'une analyse raisonnable à la fois des limites et des potentiels des formes sociales*

actuelles »⁶⁵ (Benson, 1977, p.5). Ou, comme le dit Heydebrand (1983: 307) la modification des conditions par lesquelles tous les acteurs sont contraints au sein d'une organisation ou d'un réseau d'organisations.

5.2.1. Analyse du champ : l'importance des différents capitaux

Traditionnellement le champ organisationnel est représenté selon des métaphores horizontales, en terme de centre et de périphérie. Sont principalement distingués les membres de la coalition dominante, qui se trouvent au centre (DiMaggio, 1988 ; Greenwood et Suddaby, 2006) et les membres marginaux qui se trouvent à la périphérie (Leblebici et al., 1991). Si elle peut s'expliquer par les liens entre théorie des réseaux et néo institutionnalisme (DiMaggio, 1986, 1995 ; DiMaggio et Powell, 1983), cette approche a plusieurs inconvénients.

Tout d'abord la répartition des positions entre centre et périphérie n'est pas claire. Il semble que soient au centre ceux qui disposent du plus de ressources, et que soient rejetés à la périphérie ceux qui se partagent ce que les dominants n'ont pas accaparé. Au centre se trouvent les dominants, et à la périphérie les dominés. Cette répartition ne correspond pas à une vision horizontale du champ, que les notions de centre et de périphérie induisent. Elle renvoie à une vision verticale de rapports entre dominants et dominés. Cette contradiction fait dire à Greenwood et Suddaby (2006) qu'il faut voir la distinction horizontale entre centre et périphérie au sens de Shils (1975) c'est-à-dire comme rendant compte de rapports de domination dans le champ... et donc de rapports verticaux !

Cette distinction peine à s'appliquer au champ décrit dans l'étude de cas. Qui est marginal et qui est central ? Si les agents ayant le plus de ressources doivent être considérés comme les agents centraux et que les ressources prises en compte sont les ressources financières alors, dans le cas de la carte, les agents centraux sont les grands circuits. Or ce sont eux qui sont les promoteurs du changement institutionnel, ce que la littérature antérieure considère comme rare, alors que les agents périphériques en sont les plus farouches opposants, ce que la littérature antérieure n'envisage même pas.

Nous suggérons que ceci vient de la vision unidimensionnelle des ressources et des intérêts des membres du champ développée par les travaux néo institutionnalistes antérieurs. Ceci conduit à proposer une nouvelle approche du champ directement inspirée des travaux de Bourdieu qui rendent compte de la diversité des capitaux.

⁶⁵ *“the free and creative reconstruction of social arrangements on the basis of a reasoned analysis of both limits and the potentials of present social forms”.*

Bourdieu définit un champ comme une structure de relations objectives entre des positions tenues par des agents. Les positions des agents dans un champ est fonction du stock de capitaux détenus par ces agents et ayant cours dans ce champ.

Un capital est une ressource qui est couramment admise dans le champ. Ceci signifie qu'il en existe de plusieurs sortes et que ceux-ci varient en fonction des champs.

Bourdieu distingue notamment deux types de capitaux ayant cours dans la plupart des champs : Le capital économique correspond aux ressources économiques, aux revenus financiers et aux autres biens sur lesquels on a des droits de propriété. Le capital culturel est un ensemble de ressources culturelles transmises par l'éducation. Il existe plusieurs formes de capital culturel qui varient en fonction des champs. Dans les champs artistiques, le capital culturel est associé à des formes d'art plus exigeantes (Bourdieu, 1988). C'est le cas dans le secteur de l'exploitation où le caractère artistique et non marchand de cette activité a été affirmé depuis plusieurs décennies, depuis les Ciné-Clubs des années 1920 aux salles d'art et d'essai.

Le champ est un espace matriciel, à la fois vertical et horizontal, dans lequel les agents sont répartis en fonction de leurs stocks de capitaux. Il est possible qu'un agent ait un stock important d'un capital donné et faible d'un autre. Ainsi, Bourdieu (1979) montre que, dans la société française des années 1960-1970, les patrons de l'industrie et du commerce disposent d'un capital économique important mais d'un capital culturel faible, alors que les enseignants du secondaire ont un capital culturel supérieur à la moyenne mais un capital économique moyen.

Application au sous champ de l'exploitation cinématographique parisienne

L'exploitation cinématographique parisienne peut être considérée comme un sous champ de l'exploitation cinématographique française. Il est possible d'y distinguer clairement deux types de capitaux :

- Le **capital économique** qui peut être évalué en tenant compte de:
 - La part de marché détenue dans la capitale qui constitue un indice du pouvoir économique dont dispose l'acteur⁶⁶
 - La possession de multiplexes, à la fois en raison des investissements financiers qu'ils nécessitent et en raison de leur poids important dans le développement de la fréquentation. Pour cette dernière raison ce sont des outils de maintien durable

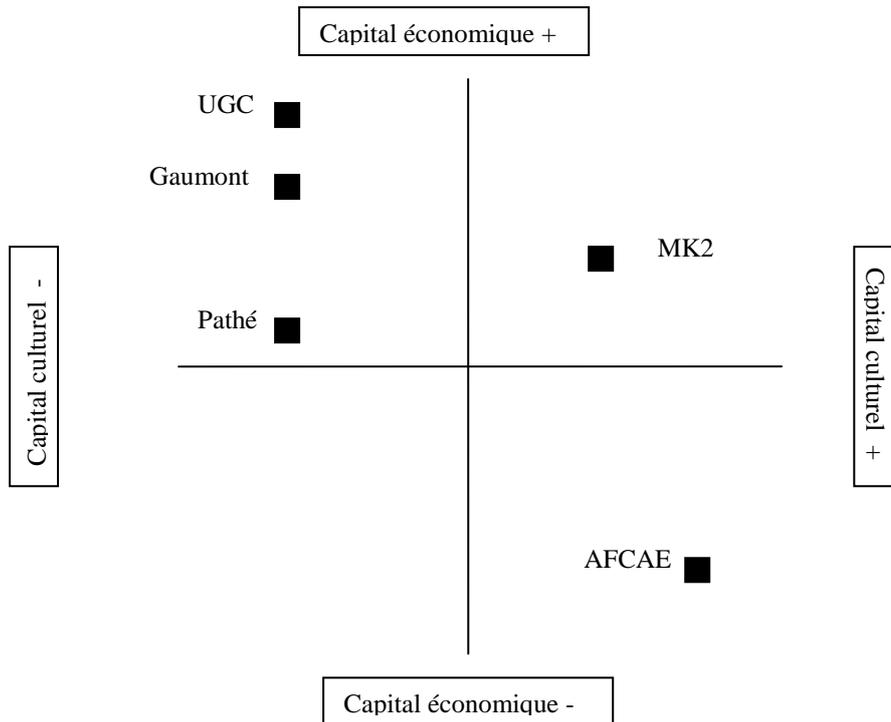
⁶⁶ Les parts de marché utilisées ici sont reprises du tableau 4.4. se trouvant dans la 4^{ème} partie

d'une position de domination économique. Début 2000, 5 multiplexes ont été implantés sur Paris (voir Tableau 5.3). Les circuits UGC et Gaumont en possèdent deux chacun, Pathé en possède un, qui constitue son unique établissement sur Paris. La différence de taille de ces établissements (de 12 à 19 salles), conduit à proposer de prendre en compte le nombre de places disponibles dans ces établissements.

- Le **capital culturel** comprend les différents éléments permettant d'évaluer la qualité de programmation des salles en fonction des critères en vigueur dans le champ. Cette évaluation est facile dans ce champ car le capital culturel a des expressions institutionnelles précises qui correspondent à des classements réservés aux salles dont la programmation est dédiée aux films d'art et d'essai:
 - Le classement de la salle dans la catégorie 'Art et Essai'. Outre qu'il implique une programmation spécifique, le classement signale un engagement de l'exploitant en faveur d'un certain type de cinéma. Le classement en 'Art et Essai' présente également des avantages financiers puisqu'il assure l'accès au fonds de soutien sélectif.
 - L'obtention d'aides à la programmation difficile, dites 'aides aux salles parisiennes'.

En reprenant les principaux acteurs de l'exploitation parisienne, il semble possible des les situer dans le champ comme le montre le schéma 5.1.

Schéma 5.1.
Le champ de l'exploitation parisienne début 2000 et les principaux membres



UGC dispose de la plus grosse part de marché à Paris (40,7%) et possède 2 multiplexes. Son capital culturel est faible. Le circuit n'a jamais demandé le classement en art et d'essai d'une de ses salles. Ceci ne l'empêche cependant pas de diffuser des films d'art et d'essai si bien que les professionnels sont unanimes à reconnaître que cette pratique fait du Ciné Cités Les Halles le premier cinéma d'art et d'essai de Paris...

Gaumont atteint 26,7% de part de marché sur la capitale et possède 2 multiplexes. Gaumont n'a fin 1999 qu'une seule salle à Paris bénéficiant d'un classement en Art et Essai. Celle-ci se situe dans le complexe Gaumont Italie. Elle comprend 99 fauteuils, ce qui est peu rapporté au complexe en question (850 fauteuils) et encore moins rapporté à l'ensemble des fauteuils du circuit Gaumont à Paris (18 038 en 1999).

Pathé a la même politique. Ce circuit a une place relativement marginale à Paris. Il ne dispose que d'un seul établissement à Paris, un multiplexe de 12 salles qui attire 4,7% des spectateurs parisiens. Il ne diffuse que des films à succès et pas de films d'art et d'essai.

MK2 en revanche revendique un positionnement mixte. Ce circuit dispose de 10,3% de part de marché, ce qui fait de lui le premier des 'indépendant' parisien, et n'a aucun multiplexe au moment du lancement de la carte. L'exacte moitié de ses salles (22) sont classées en art et essai.

L'AFCAE réunit les salles d'art et d'essai (A&E). Les exploitants d'art et d'essai représentent 72% des salles hors circuits, Rex et Paramount. Ils ont un capital économique faible, se partageant 10,69% de part de marché au total.

Dans cette approche du champ le type de capital détenu et son importance sont des éléments centraux. Ces capitaux sont plus ou moins valorisés par les arrangements institutionnels en place. Tout changement institutionnel conduit donc à une modification de la valorisation des capitaux existants.

En l'espèce, la mise en place de la carte d'accès illimité a pour premier effet de favoriser les détenteurs de capital économique. En effet, mettre en place une carte implique de disposer d'un parc important afin d'attirer un grand nombre de spectateurs en leur assurant une diversité de programmation et de lieux de projection. Ce changement avantage les circuits disposant d'un vaste parc et de multiplexes. Ils sont susceptibles de développer des stratégies de volume, et de récupérer ainsi, grâce aux services annexes (café, confiseries...) ce qu'ils perdent en marge unitaire sur le prix des places. En revanche il désavantage les détenteurs de capital culturel. D'une part en détournant une partie leur clientèle, d'autre part en réduisant potentiellement les recettes de la TSA et donc du fond de soutien. Si les subventions du fond ont une importance de plus en plus marginale pour les grands circuits dont les investissements, notamment pour les multiplexes, sont tels que les subventions ne permettent pas d'en couvrir une partie significative, le fond demeure important pour les cinémas indépendants qui ne disposent pas du même capital économique.

L'hypothèse de l'intérêt fonctionne donc bien. Mais elle n'a de véritable pouvoir explicatif que si l'on distingue les différents capitaux dont disposent les acteurs, ce que ne font pas jusqu'à maintenant les travaux néo institutionnalistes. Les partisans de la carte, se trouvent parmi les agents qui disposent d'un capital économique et ont peu de capital culturel. La situation de Pathé doit être précisée ici. Si Pathé a un faible capital économique selon les variables retenues pour évaluer celui-ci, c'est en raison de sa faible implantation dans l'exploitation parisienne, qui est le sous champ étudié. Mais au niveau national, Pathé dispose d'un circuit et d'un chiffre d'affaires qui le situe parmi les trois premiers circuits. C'est du reste hors de Paris, à Nantes, que Pathé introduit sa propre carte. Le soutien de Pathé à la carte s'explique donc bien par son stock de capital économique mais ne peut s'expliquer par sa seule position dans le marché parisien, qui est marginal dans l'activité du circuit. Les adversaires sont principalement des agents qui disposent

d'un capital culturel important. Ces adversaires luttent pour le maintien de la valorisation de ce capital.

De fait le résultat immédiat de l'introduction de la carte est une valorisation beaucoup plus importante du capital économique. En ne rappelant que quelques chiffres parmi ceux donnés dans la partie 4.5.3. (voir notamment le tableau 4.10), l'augmentation de fréquentation des salles UGC en 2000 est de 22,3%, celle des salles Gaumont et MK2 de, respectivement, 9,3% et 8,7%. La même année les salles d'art et d'essai enregistrent une augmentation de 0,7% de leur fréquentation.

D'où une première proposition :

P.1. Plus les agents sont détenteurs des capitaux que le changement institutionnel permet de valoriser, plus ils sont susceptibles d'être à l'origine du changement ou de le soutenir.

A l'inverse, lorsque des membres du champ sont fortement dotés dans des formes de capitaux dont le changement institutionnel entraîne la dépréciation, ils sont susceptibles d'avoir des réactions plus hostiles. Le changement institutionnel implique pour eux un abaissement de leur position dans le champ. Dès lors qu'ils ont conscience de la menace ils doivent logiquement résister au changement, qu'ils fassent ou non partie de la coalition dominante du champ.

P.2. Plus les agents sont détenteurs des capitaux que le changement institutionnel menace, plus ils sont susceptibles de s'y opposer.

Ces propositions n'expliquent cependant pas tous les comportements, et notamment pas celui de Nicolas Seydoux. En effet alors que Gaumont dispose d'un capital économique important et d'un capital culturel faible, son PDG s'est fortement opposé au principe de la carte. Il faut ici prendre en compte l'encastrement culturel et cognitif, et avoir recours à une autre notion de la sociologie de Bourdieu, celle de doxa.

5.2.2. Encastrement cognitif et culturel des agents : l'adhésion à la *doxa* du champ

L'une des caractéristiques principales du néo institutionnalisme vient de son analyse de la cognition des agents comme encadrée institutionnellement et culturellement (voir premier chapitre). Les agents ne se comportent pas de façon strictement calculatoire. C'est cette

caractéristique qui différencie le néo institutionnalisme en théorie des organisations d'autres approches institutionnalistes telles que celles développées dans un paradigme économique (Immergut, 1998). Les membres du champ sont présentés comme partageant une 'rationalité collective' (DiMaggio et Powell, 1983) qui correspond à l'ensemble des logiques institutionnelles et des institutions dominantes du champ.

Pour rendre compte du même phénomène, Bourdieu utilise la notion de *doxa*. La *doxa* est un ensemble de croyances communes aux membres du champ, internalisées par ceux-ci et allant de soi. Elle comprend des présupposés cognitifs et évaluatifs. Ainsi, d'une part la *doxa* dote les membres du champ d'une manière de se comporter, d'un 'sens pratique' propre au champ, d'autre part elle fixe des critères d'évaluation de ce qui doit être considéré comme légitime ou non. L'appartenance au champ implique une connaissance de la *doxa*.

Cette notion apparaît particulièrement féconde pour rendre compte de la culture commune au sein d'un champ et la lier à la lutte dans celui-ci. Alors que la notion de rationalité collective est essentiellement utilisée pour rendre compte du consensus et de la convergence mimétique des comportements, la notion de *doxa* permet une approche beaucoup plus fine. Elle montre que si les agents au sein d'un champ sont en lutte pour des formes de capitaux particulières c'est qu'ils sont fondamentalement d'accord, sur l'importance de ces capitaux et donc sur la logique du champ. C'est cet accord qui fait qu'ils se battent pour s'approprier ces capitaux. C'est parce qu'il existe une 'complicité ontologique' concernant les règles du jeu, que les agents acceptent de lutter. La *doxa* n'est généralement pas explicitée sous forme d'un dogme. Mais le chercheur peut en retrouver la logique en analysant le champ. Si la *doxa* se révèle c'est principalement en situation de crise. Dans son étude du champ littéraire, Bourdieu (1988, p. 306, italiques par l'auteur) indique ainsi :

« Rien n'est plus assuré, pour ceux qui y participent, que l'ordre culturel. Les hommes cultivés sont dans la culture comme dans l'air qu'ils respirent et il faut quelque grande crise (et la critique qui l'accompagne) pour qu'ils se sentent tenus de transformer la doxa en orthodoxie ou en dogme et de justifier le sacré et les manières consacrées de le cultiver. »

C'est la crise qui conduit les membres du champ à expliciter la *doxa*. Ceci semble cohérent avec ce que nous avons pu constater dans notre travail empirique. En effet, les arguments employés par les adversaires de la carte se réfèrent à l'ensemble des logiques institutionnelles spécifiques au champ qui ont été mises en évidence lors de l'analyse de celui-ci.

Ce qui se passe avec la déviance institutionnelle d'un acteur c'est qu'il ne partage pas cette doxa, ou pas suffisamment pour ne pas privilégier d'autres intérêts, définis différemment, en fonction de logiques institutionnelles qui ne font pas partie de la *doxa* du champ. Il devient 'hérétique' (Bourdieu, 1984, p. 115). C'est ce qui se produit dans le cas d'UGC dont le PDG, Guy Verrecchia s'appuie clairement sur des logiques institutionnelles qui ne sont pas celles spécifiques du champ pour définir sa stratégie.

P.3. : Moins les agents adhèrent à la doxa spécifique du champ, plus ils sont susceptibles d'agir comme des entrepreneurs institutionnels ou de se rallier au changement institutionnel radical

En revanche lorsque les acteurs adhèrent à la doxa, ils peuvent refuser un changement institutionnel qui pourtant sert leurs intérêts, car il est contraire à leurs valeurs. L'arbitrage se situe alors entre leurs valeurs et leurs intérêts.

Le PDG de Gaumont, Nicolas Seydoux, se trouve dans cette situation. D'un côté il apparaît très clairement que l'intérêt économique de Gaumont est de répliquer le plus rapidement possible au lancement des cartes par UGC. Les effets de réseau, et le nombre des clients potentiels, sont tels que plus Gaumont tarde, plus sa capacité à rattraper le retard pris sur UGC diminue.

Si Nicolas Seydoux attend plusieurs mois et la proposition d'association de Marin Karmitz, c'est qu'il est opposé à la carte pour des 'raisons de principe'. Ces raisons sont liées directement à la *doxa* traditionnelle du champ et au souci de Nicolas Seydoux d'y demeurer fidèle. Ce qui semble déterminant ici c'est son attachement à la 'rationalité collective' spécifique au champ. Son attachement à la *doxa* fait qu'il refuse de soutenir le changement institutionnel en ayant un comportement mimétique même que son intérêt financier évident est d'adopter un tel comportement.

P.4. : Plus les agents adhèrent à la doxa du champ, moins ils sont susceptibles de se rallier au changement institutionnel radical

5.2.3. Discussion et implications de cette approche

Ici on discute les apports de cette étude pour les travaux antérieurs sur les conditions favorisant l'émergence des entrepreneurs institutionnels mais aussi plus généralement sur la conception de l'agence dans le néo institutionnalisme.

Les apports pour les travaux sur les conditions favorisant l'émergence des entrepreneurs institutionnels

On a montré dans le deuxième chapitre la fragilité des explications liées à la place des agents dans le champ, lorsque celui-ci est présenté de manière 'horizontale', c'est-à-dire comme un réseau avec un centre et une périphérie.

Dans l'approche du champ, tirée directement de Pierre Bourdieu, qui est proposée ici, ces distinctions sont remises en cause. Si la position dans le champ est importante c'est qu'elle renseigne sur le type et le montant des capitaux des agents du champ. Or, l'étude suggère que les agents sont d'autant plus susceptibles d'agir comme des entrepreneurs institutionnels qu'ils considèrent que leurs capitaux ne sont pas utilisés de façon satisfaisante dans le champ et que la réforme institutionnelle envisagée permettrait d'accroître leur rendement.

Articulation avec les explications proposées par la littérature antérieure.

La présente étude suggère, a contrario de la plupart des travaux antérieurs que la position dans le champ importe peu. Les travaux antérieurs suggèrent qu'elle favorise l'émergence des entrepreneurs institutionnels de deux manières. D'une part des positions spécifiques les mettant en contact avec d'autres modèles institutionnelles d'autre part les agents marginaux sont présentés comme moins favorisés par les institutions en place que des membres plus dominants du champ et donc plus enclin à vouloir modifier des institutions qui les placent durablement dans une telle situation.

Cette étude suggère que la connaissance de modèles alternatifs n'est pas nécessairement liée à une position spécifique dans le champ. Les modèles alternatifs semblent être connus de tous les agents, du moins dans leurs grandes lignes. Ceci semble cohérent avec les nombreux travaux qui soulignent la diversité des modèles et des logiques différents auxquels les agents ont accès dans les sociétés occidentales contemporaines (e.g. Berger, Berger et Kellner, 1973 ; Berger et Luckmann, 1995). Le modèle utilisé par UGC semble assez largement diffusé.

La présente étude suggère que ce n'est pas parce qu'un acteur est marginal ou central qu'il est plus susceptible d'être un innovateur institutionnel. La position dans le champ importe peu. C'est en fonction de l'usage que le changement instit lui permet de faire de son capital. Il existe des champs dans lesquels les institutions protègent les marginaux et ceux qui disposent de peu de

capital. Ainsi les réglementations publiques ou les normes professionnelles qui organisent la redistribution entre les membres d'un champ limitent les capacités d'action et de développement des plus puissants.

Le principal critère semble être le sentiment que les performances de l'agent sont inférieures à ce qu'elles pourraient être en raison des conditions institutionnelles, et qu'un changement de pratique permettrait d'améliorer ces performances. Ces conclusions sont cohérentes avec celles déjà proposées par Greenwood et Suddaby (2006).

Ce critère s'il semble nécessaire n'est pas, en soi, suffisant. Il peut y avoir de mauvaises performances attribuables aux conditions institutionnelles et un refus du changement institutionnel. Le facteur déclencheur est une capacité à se détacher de la *doxa* du champ.

Suggestions pour des études futures

Des études complémentaires sont sans doute nécessaires pour expliquer d'où vient la croyance ou non en la *doxa* du champ. Les explications antérieurement avancées pour les entrepreneurs institutionnels sur la connaissance d'autres champs sont sans doute utiles mais ne semblent pas suffisantes. En tout cas elles n'expliquent pas les réactions dans le cas d'espèce. Au contraire, Nicolas Seydoux apparaît, comparé à Guy Verrecchia, comme un « nouveau converti » à l'exploitation cinématographique. Pourtant sa foi en le système semble plus forte. Ceci est en contradiction avec plusieurs études antérieures qui montrent que les derniers arrivants dans un champ sont les plus susceptibles d'être à l'origine de l'innovation (e.g. Kraatz et Moore, 2002 ; Thornton, 2002), mais cohérent avec le travail de Rao, Monin et Durand (2003) sur l'émergence de la Nouvelle Cuisine qui montre lui que les promoteurs de cette nouvelle pratique avaient un passé dans la restauration qui remontait parfois à plusieurs générations.

Il semble donc que le lien entre probabilité à innover et ancienneté dans le champ ne soit pas très robuste, et qu'il faille rechercher d'autres facteurs, peut être dans d'autres approches comme la psychologie sociale.

Il semble également que plus de recherches soient nécessaires sur des cas dans lesquels il existe des contradictions entre les valeurs et les intérêts des agents. A notre connaissance les études antérieures n'ont pas étudié ce genre de dilemme, les intérêts et les valeurs y étaient présentés

comme naturellement liés. Là encore des explications de la manière dont les agents gèrent ces dilemmes peuvent être recherchées dans la psychologie sociale.

Résumé du cinquième chapitre

Les travaux antérieurs ne permettent en effet pas d'expliquer pourquoi UGC est le seul circuit à introduire la carte. Pour expliquer ceci il faut prendre en compte la répartition des capitaux dans le champ, qui permet également d'expliquer le soutien des cinémas d'art et d'essai, pourtant relativement marginaux économiquement dans le champ, au système en place, et l'adhésion des différents membres du champ à la *doxa* spécifique de celui-ci. L'introduction de ces notions issues de la sociologie de Pierre Bourdieu dans le cadre néo institutionnaliste permet de mieux prendre en compte la diversité des atouts dans les champs, les rapports de domination, ainsi que les raisons pour lesquelles les membres du champ agissent.

**SIXIEME CHAPITRE.
RESULTATS (2): LES ACTIONS
DE L'ENTREPRENEUR
INSTITUTIONNEL. LUTTE
POLITIQUE ET
INSTITUTIONNALISATION**

*« La photographie c'est la vérité,
et le cinéma c'est vingt-quatre fois la vérité par
seconde »*
Jean Luc Godard - *Le Petit Soldat* (1960)

Les actions stratégiques des partisans et des opposants de la carte sont présentées dans ce chapitre. La lutte politique conduite des deux cotés, et qui s'est achevée par la normalisation de la carte permet de suivre l'évolution du dossier au-delà des frontières du champ (6.1.). En partant de cette évolution nous proposons une généralisation visant à rendre compte de l'emboîtement du champ dans des espaces sociaux plus larges, et de la manière dont les entrepreneurs institutionnels peuvent utiliser cet emboîtement pour mener à bien leur projet de changement institutionnel malgré l'opposition des membres du champ (6.2.).

- 6.1. La lutte politique et l'institutionnalisation
 - 6.1.1. La mise en place et les premières réactions
 - 6.1.2. Durant la suspension de la carte
 - 6.1.3. Le lancement du « Pass »
 - 6.1.4. La procédure législative
 - 6.1.5. Les recours des émetteurs de cartes
 - 6.1.6. La normalisation

- 6.2. Comment les entrepreneurs institutionnels font-ils pour mettre en œuvre un changement institutionnel radical dans un champ organisationnel mature dans le soutien des membres de la coalition dominante ?
 - 6.2.1. Agir à plusieurs niveaux : Le champ comme espace social 'emboîté' (*nested*)
 - 6.2.2. Discussion et implications de cette approche

6.1. LA LUTTE POLITIQUE ET L'INSTITUTIONNALISATION

La mise en place d'un changement institutionnel par un entrepreneur institutionnel qui irait à l'encontre de l'ensemble des principaux acteurs d'un champ et serait refusé par eux avant de s'imposer n'a à notre connaissance jamais étudiée. Ceci conduit à proposer une approche strictement inductive. Celle-ci se fonde sur un compte rendu narratif de la mise en place développé à partir des entretiens réalisés et des documents recueillis. Une chronologie reprenant les événements se trouve en annexe 4.

Différentes phases peuvent être distinguées. La mise en place de la carte et les premières réactions (6.1.) constituent une phase d'affrontement à laquelle suit une relative accalmie avec la suspension de la carte (6.2.). Le refus du Conseil de la Concurrence de prononcer des mesures conservatoires à l'encontre de cette initiative enclenche une nouvelle phase qui débouche sur la mise en place d'une carte concurrente, le Pass (6.3.). Une phase législative est alors entreprise afin d'encadrer cette pratique (6.4.) mais dont le résultat ne satisfait pas les émetteurs qui entreprennent des recours (6.5.). La normalisation n'intervient que le 1^{er} avril 2004, avec le non lieu prononcé par le Conseil de la Concurrence (6.6.), soit quatre ans avec l'introduction de la carte UGC.

6.1.1. La mise en place et les premières réactions

Le 29 mars 2000, UGC décide de lancer une carte d'accès illimité sur Paris et sa région qui, pour 98 francs par mois, permet à son détenteur de se rendre dans les salles UGC aussi fréquemment qu'il le souhaite.

Il s'agit d'une opération commerciale classique qui s'explique selon plusieurs acteurs par les taux de remplissage des multiplexes, insuffisants pour couvrir les investissements occasionnés par la construction de ceux-ci. Nous avons déjà indiqué que la logique stratégique est inspirée des pratiques développées à l'époque dans les industries de réseau.

Le CNC et les autres membres du secteur ne sont pas informés. Jean Pierre Hoss, directeur général du CNC, Catherine Demier, conseillère de Catherine Tasca chargée du cinéma et David Kessler, conseiller du Premier Ministre chargé des affaires de communication indiquent tous trois avoir appris la mise en place de la carte par la presse. Seul Nicolas Seydoux, en sa qualité de Président de la Fédération des Distributeurs est avisé le jour même. UGC respecte ainsi le code de bonne conduite mais s'en tient strictement à cette obligation. UGC garantit aux distributeurs

et aux représentants des ayants droits une rémunération fondée sur un prix de billet au tarif réduit, soit 33 francs.

A 98 francs par mois, l'offre d'UGC paraît particulièrement intéressante pour les spectateurs fréquents, c'est-à-dire ceux là même qui constituent le cœur de la clientèle d'établissements comme les cinémas d'art et d'essai. Et ce d'autant plus que si Gaumont et Pathé diffusent surtout dans leurs multiplexes des films grand public, UGC propose une programmation beaucoup plus éclectique. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles, Le 29 juin, lors de Cine Expo International, Viviane Reding, Commissaire Européenne en charge de l'éducation et de la culture remet à Guy Verrecchia la récompense « d'exploitant de l'année », en se félicitant notamment de la diversité de programmation des multiplexes Ciné Cités qui proposent des films nationaux, européens et internationaux. Elle déclare ainsi : « *Le public doit avoir le choix des loisirs et de la culture. Il n'y a pas d'opposition inhérente entre les deux, au contraire, un plus grand choix crée un cercle vertueux qui conduit au développement d'un plus grand marché pour les spectateurs* »⁶⁷.

Le 30 mars, l'Association des Auteurs Réalisateurs Producteurs (ARP) publie un communiqué dénonçant cette initiative comme porteuse de danger pour l'exploitation indépendante et la diversité de la création cinématographique. L'ARP a peu d'intérêts directs dans l'exploitation. A l'époque elle ne détient d'un cinéma, le Cinéma des Cinéastes, situé dans une zone de chalandise, la Place de Clichy, où il n'est pas en concurrence directe avec UGC. Il s'agit donc d'une prise de position de principe.

Des opérateurs espèrent alors que la carte allait être interdite dans les premiers jours. Mais le CNC est divisé. Christiane Vulvert indique :

Alors il y avait pendant l'été deux positions du CNC, je ne sais pas ce qui vous a dit Jean Pierre Hoss. Une position qui exigeait d'UGC de retirer sa carte et une vision qui voulait voir de quelle façon nous allions réagir par rapport à une formule liée à notre code de l'industrie cinématographique.

Le directeur général, Jean Pierre Hoss, indique avoir été lui-même partagé sur l'opportunité même d'une telle interdiction :

Il m'a semblé très vite que l'interdiction était à la fois juridiquement impossible et qu'elle était, peut être, d'un point de vue économique, politique et sociale inopportune.

⁶⁷ "The audience deserves to be able to choose both entertainment and culture. There is no inherent opposition between the two, on the contrary, greater choice creates a virtuous circle which leads to a larger market for cinema-goers."

Plusieurs acteurs indiquent que parmi les décideurs publics certains étaient favorables à la mise en place de la carte qu'ils considéraient comme un moyen de démocratiser l'accès au cinéma. De plus le succès immédiat auprès du public rend l'interdiction d'autant plus problématique qu'elle sera nécessairement impopulaire. Dès le premier mois il s'écoule en effet plus de 60 000 exemplaires de la nouvelle carte (voir Tableau 4.4.).

Les dirigeants du CNC comprennent rapidement que la carte remet en cause le système de redistribution fondé sur le prix de place, ainsi que le paiement de la TSA. Ils constatent également que l'interdiction est juridiquement impossible car contraire à la liberté de commerce et d'industrie qui s'applique dans le secteur concurrentiel dont fait partie le cinéma. Une telle décision aurait été susceptible d'être annulée par le Conseil d'Etat en cas de recours. De plus, une éventuelle décision favorable du Conseil d'Etat risquait d'être attaquée devant les juridictions communautaires où elle aurait probablement été censurée.

Cette analyse déstabilise certains acteurs qui découvrent que le principal régulateur du champ est également soumis à des contraintes extérieures. Joël Amaury (secrétaire général du GNCR) confiait lors d'un débat public (L'Interdit, 2000) :

« Avant, le CNC organisait des négociations continues avec les professionnels du cinéma pour aboutir à des accords. Hier, j'étais dans le bureau du directeur du CNC, qui est un homme puissant en France car il a le pouvoir de fermer des salles, d'interdire la sortie de film...Et il m'a affirmé qu'il ne pouvait rien faire devant l'initiative des grands réseaux. Car s'il attaquait, au nom de l'Etat, UGC, celui-ci pourrait l'attaquer en retour devant le Conseil d'Etat puis aussi devant la cour européenne. Et le directeur a bien peur que l'Union Européenne, en phase avec les principes libéraux, ne donne raison à UGC plutôt qu'au CNC. Et là, ce serait tout l'édifice construit depuis 50 ans qui tomberait. Alors, par crainte de cela, le CNC ne fait rien ».

Ces membres de l'industrie découvrent donc que le régulateur est également soumis à des contraintes exogènes au système. Ils découvrent en même temps la fragilité d'un système daté, dont l'opération d'UGC révèle les faiblesses. Agir contraindrait le régulateur à soumettre à la critique un mode de fonctionnement et des pouvoirs qui font encore largement illusion dans l'industrie mais sont anachroniques d'un point de vue juridique.

Il semble qu'une divergence d'approche ait eu lieu à l'époque entre le Ministère et le CNC. Le Ministère de la Culture se range en effet clairement du côté des organisations professionnelles et de leurs revendications visant à interdire la carte. Catherine Demier, membre du Cabinet de Mme Tasca ayant été chargée de suivre cette affaire, est critique vis-à-vis de la gestion de crise de Jean Pierre Hoss auquel elle reproche de ne pas avoir compris les 'règles du jeu' spécifiques au champ :

Juridiquement, le CNC ne pouvait pas interdire la carte, c'est clair. Il existe un droit spécifique au cinéma qui a été élaboré progressivement par le CNC depuis 1946. Les professionnels du secteur qui ne sont pas des juristes pensent que ce droit spécial a une forte valeur. Ce qui n'est pas vrai. La réglementation a vieilli et il est certain que si le directeur général avait pris une décision d'interdiction, il aurait été cassé immédiatement par le Conseil d'Etat.

Mais il aurait dû s'indigner. La dimension affective est essentielle et il aurait dû tenir son rôle de Commandeur. Sans doute Jean Pierre Hoss manquait-il d'autorité. Aucun de ses prédécesseurs à la tête du CNC n'est resté aussi peu longtemps. Pourtant ils ont également connus des tempêtes, mais il ont su menacer d'utiliser les outils juridiques qu'ils avaient tout en cachant qu'il s'agissait d'un « pétard mouillé » car juridiquement obsolète. Tout le jeu est de menacer de s'en servir sans les utiliser.

Jean Pierre Hoss n'a pas su trouver les mots. Il a donné un coup de vieux terrible au CNC. Toute l'astuce de ses prédécesseurs était de faire semblant.

Pressé d'agir, le directeur général du CNC saisit le médiateur du cinéma pour avis concernant cette nouvelle tarification le 31 mars.

Le 4 avril plusieurs exploitants de salles d'art et d'essai écrivent au Ministre de la Culture et au directeur général du CNC pour manifester leur inquiétude

Le 5 avril, Catherine Tasca, Ministre la Culture intervient pour déplorer l'absence de concertation préalable avec les distributeurs, les producteurs, les exploitants indépendants, ainsi qu'avec les pouvoirs publics et demande qu'une telle concertation ait lieu. Le 13 avril elle reçoit Guy Verrecchia, PDG. d'UGC. Elle lui indique regretter cette initiative, dont les pouvoirs publics n'ont pas été informés, et lui demande de mettre en place une étude sur l'impact de cette initiative pour les exploitants indépendants.

Le 18 avril, UGC renouvelle par écrit son engagement de rémunération auprès de la Fédération Nationale des distributeurs de Films à la demande de Nicolas Seydoux agissant es qualités de Président de cette fédération.

Le 25 avril, le médiateur rend son rapport au directeur du CNC. Il y évoque la possibilité que l'initiative d'UGC puisse constituer une infraction au droit de la concurrence.

Dès le lendemain, 26 avril, la Ministre de la Culture demande au Ministre de l'Economie et des Finances, Laurent Fabius, de saisir le Conseil de la Concurrence de cette affaire. L'affaire échappe donc aux mécanismes traditionnels de régulation du champ. Le CNC et le Ministère de la Culture ne gèrent plus seuls l'affaire mais font appel à une autre administration.

La Ministre de la Culture demande le même jour à UGC de suspendre son initiative. Le 4 mai, UGC annonce qu'il suspend provisoirement la vente de la carte à compter du 9 mai, se conformant ainsi à la demande de la Ministre de la Culture. 67 856 cartes ont déjà été vendues alors.

6.1.2. Durant la suspension de la carte

Les associations professionnelles profitent de la suspension pour sensibiliser les politiques à leurs revendications avec des approches sensiblement différentes. L'AFCAE a adressé une lettre circulaire aux élus afin de les sensibiliser. L'ARP décide d'intervenir au niveau de la loi et démarcher les parlementaires par une intense campagne de lobbying

Dès le 27 avril, deux députés, MM. Bloche et Cuvilliez, déposent un amendement destiné à interdire « la vente à forfait ou par abonnement pour les salles appartenant à des entreprises réalisant plus de 0,5 % des entrées sur le territoire métropolitain. ». Celui-ci est rejeté à une voix près.

Convaincu qu'il ne peut pas juridiquement interdire la carte, le directeur général du CNC démarcher les indépendants pour les regrouper et rassembler leurs forces afin de mettre en place une carte alternative. Pascal Rogard et Patrick Brouiller refusent. Ils affirment qu'ils veulent la suppression de la carte et pas un contre projet. Marin Karmitz juge le projet impossible. Alors que le CNC s'efforce d'organiser une médiation, les opposants maintiennent un refus de principe de la carte. Christiane Vulvert décrit la situation ainsi :

Globalement au niveau unitaire les associations et les syndicats professionnels n'ont pas souhaité s'associer à ce genre de démarches parce qu'ils disaient que si ils examinaient des solutions par rapport à l'impact de la carte ça voulait dire que quelque part ils acceptaient l'existence de la carte et donc ils ne voulaient pas en discuter.

[...] les syndicats du cinéma d'Art et Essai et de recherche à ce moment là disaient « en tant que voix du syndicat nous ne voulons pas examiner qu'est ce qu'il faudrait faire pour répondre à la carte si on n'arrive pas tout de suite à interdire la carte parce que venir dans ces réunions c'est accepter la carte et donc nous ne voulons pas discuter ». Et de façon individuelle les mêmes exploitants qui ont parfois une double casquette venaient nous voir en disant « oui mais moi je suis particulièrement touché et donc il faut faire quelque chose pour moi ».

Le 16 mai, l'AFCAE et l'ARP saisissent le Conseil de la Concurrence pour avis. Mais deux jours plus tard, le 18 mai, plusieurs exploitants parisiens (Cinévog SARL, Les Cinq Parnassiens SA, SNC Studio du Dragon) saisissent le Conseil de la Concurrence au fond pour abus de position dominante et prix abusivement bas, demandent l'interdiction de la carte, ainsi que la prise par le Conseil de mesures conservatoires. Cette saisine au fond a pour effet de rendre caduque la saisine pour avis. Le 9 juin, le groupe MK2 se joint à l'initiative de ces exploitants. Le 20 juin, le SCARE, le GNCR et le Cinéma Saint André des Arts les rejoignent à leur tour.

Alors que l'AFCAE et les adversaires de la carte décident rapidement d'alerter les media et d'en faire une affaire publique, UGC a une politique de communication beaucoup plus en retrait. Le circuit met en ligne sur son site Internet une chronologie des différents événements « pour l'information du public » afin de mettre « à disposition les documents officiels concernant l'actualité autour de la carte ». Cette chronologie insiste surtout sur la bonne volonté d'UGC et les soutiens que l'initiative a obtenus. Si le circuit semble avoir toujours été ouvert au dialogue avec les autres membres du champ il semble également que son action ait été plus silencieuse que celle de ses adversaires.

A la suite du Ministère de la Culture, ces organisations ont recours à une instance de régulation qui se trouve hors du champ. Les instances de régulation traditionnelles, le CNC, le médiateur et, à un niveau supérieur le Ministère, qui avaient pour fonction de permettre une gestion des conflits au sein du champ donc sont dépassées. D'autres acteurs sont sollicités. Ceux-ci ont cependant une spécificité forte : ne faisant pas partie du champ ils n'en partagent pas nécessairement les logiques institutionnelles dominantes.

Ainsi, le Conseil de la Concurrence a pour mission première de s'assurer du maintien de la concurrence, une valeur qui ne correspond pas aux logiques institutionnelles traditionnellement dominantes dans le champ de l'exploitation cinématographique.

Le Conseil de la Concurrence mène son enquête. Il entend les représentants des sociétés demanderesse ceux d'UGC Ciné Cité, ainsi que François Hurard, directeur du cinéma au CNC. Le 25 juillet, il rejette les demandes de mesures conservatoires en considérant que la carte ne constitue pas à cette date une atteinte grave et immédiate à l'économie du secteur, à l'intérêt du consommateur ou aux entreprises plaignantes. Il ne rend cependant pas de décision au fond, la procédure se poursuit donc.

La procédure pour avis n'ayant plus de valeur juridique, le 24 novembre, l'ARP et l'AFCAE se joignent à l'action des exploitants ayant saisi au fond le Conseil de la Concurrence.

6.1.3. Le lancement du « Pass »

Dès le lendemain de la décision de rejet des mesures conservatoires par le Conseil de la Concurrence, le 26 juillet, UGC reprend la commercialisation de la carte. Marin Karmitz, PDG de MK2, prend contact avec Nicolas Seydoux, PDG de Gaumont pour réfléchir à la mise en

place d'une carte illimitée. Le 2 août, Pathé lance sa carte illimitée sur l'agglomération nantaise. Le 30, UGC annonce son 100 000ème abonné.

Le 13 septembre, les cinémas Rytman, plusieurs salles importantes du quartier de Montparnasse programmées depuis de nombreuses années par UGC, annoncent qu'elles rejoignent la carte.

Le même jour, 13 septembre 2000, les dirigeants de Gaumont, MK2 et 'Ciné Classics', un groupe de salles du quartier de St Germain des Près, annoncent lors d'une conférence de presse qu'ils lanceront le 27 septembre leur formule de carte illimitée appelée 'Le Pass'. Pour le même prix que la carte UGC elle permet d'accéder à 125 salles parisiennes (contre 108 pour UGC). Les trois opérateurs renouvellent leur opposition de principe à la carte mais indiquent également ne pas avoir d'autre choix. Le Pass est présenté par ses promoteurs comme une opération défensive rendue nécessaire par les risques financiers et l'absence d'interdiction de la carte. Philippe Aigle affirme que si le produit est une réplique de l'offre d'UGC, l'esprit demeure différent :

Moi j'ai pris une image qui est très simple. On habite ici dans ce bureau et le type d'en face tous les matins se met à tirer à la mitrailleuse et vous vous prenez trois ou quatre balles dans vos vitres. Alors vous appelez les flics en disant « il y a un mec qui a une mitrailleuse et qui me tire dessus », vous appelez une fois, deux fois, trois fois, et à la fin s'ils ne viennent pas vous allez vous acheter un flingue et vous tirez dessus. Mais c'est que ça, il n'y a aucune contradiction ! [...] On a fait ça, on est allé prendre un flingue parce qu'on se faisait tirer dessus. Et on a dit au mec d'en dessous « tu ne veux pas te mettre avec nous parce qu'ils ont un gros canon et donc si on a chacun un big canon on arrivera à faire des dégâts », voilà ! Point barre. C'est tout, il y a zéro contradiction. Pour quoi on est militants ? Parce qu'effectivement il y a des missiles et il y a des gens qui viennent sans arrêt qui sont des artistes, cette boîte elle est au service de la création... Parce que fondamentalement qu'est que fait MK2 ? MK2 est un pont entre la création et le marché. Et à partir du moment où il y a des mecs qui mettent ça effectivement en question, on se défend, et on se défendra toujours. Et si on me dit que c'est parce que j'ai pris un flingue je suis devenu comme le type d'en face, je dis non !

Nicolas Seydoux indique quant à lui :

[...] moi j'avais dit à Marin Karmitz je suis contre mais si elle se prolonge on ne peut pas ne pas le faire. Disons qu'on était exactement sur la même longueur d'onde sur le plan conceptuel.

Ces membres du champ indiquent donc qu'ils sont opposés à la carte, mais que si les autorités de régulation sollicitées ne l'interdisent pas il est nécessaire qu'ils l'adoptent à leur cours. La diffusion se fait pour des raisons concurrentielles, pas pour des raisons de légitimité.

Le lancement du Pass signifie que les trois circuits ayant plus de 10% du marché parisien proposent désormais une carte d'accès illimité. Il entraîne également un renversement des

intérêts. Gaumont et MK2, qui ont affirmé leur opposition à la carte ont, à partir du lancement du Pass, une communauté d'intérêt avec UGC. Et ce d'autant que le Pass étant une réplique parfaite de la carte UGC, Gaumont et MK2 proposent une formule d'abonnement pour un minimum d'un an.

Le débat sur l'interdiction des cartes oppose désormais les grands circuits qui diffusent leurs formules aux cinémas d'art et d'essai et aux autres associations professionnelles, au premier rang desquelles l'ARP qui se sont jointes à eux. Le 27 septembre 2000, l'ARP annonce que le cinéma dont elle est propriétaire, le Cinéma des Cinéastes, acceptera unilatéralement les deux cartes et demanderait remboursement aux émetteurs des entrées effectuées avec celles-ci.

Le 28 septembre, Catherine Tasca intervient lors du 55^{ème} congrès de la FNCF à Poitiers. Elle déplore l'absence de concertation au sein de la profession durant la suspension de la carte. Elle souligne l'urgence d'une décision du Conseil de la Concurrence, regrettant ainsi implicitement n'ait pas pris de mesures conservatoires. Se rangeant du côté de ceux qui déplorent la mise en place de la carte, elle indique que ses inconvénients dépassent ses avantages :

« Si l'on en fait bon usage, les abonnements peuvent être des instruments de démocratisation de l'accès à la culture, notamment pour les jeunes [...]. C'est un enjeu qu'il ne faut pas négliger pour le cinéma français dont l'avenir repose en bonne partie sur sa capacité à toucher un public toujours plus large. Et d'ailleurs la réponse du public est en elle-même éloquente. Mais, la différence et le grand risque avec ces cartes d'abonnement, c'est le caractère illimité qui confine à la gratuité et qui est de nature à engendrer, chez certains spectateurs, des comportements excessivement consuméristes et « Zappeurs ».

Catherine Demier indique que Catherine Tasca comparait ces formules d'abonnement aux formules existant pour le théâtre, un domaine dans lequel elle avait travaillé durant de nombreuses années. Ce qui la choquait alors était ce caractère illimité, à la différence de l'abonnement théâtral 'à la saison' qui ne concerne qu'un nombre limité de spectacles. Ce faisant, elle reprend l'argumentation des opposants sur la remise en question par l'abonnement du rapport au cinéma dans son principe même – i.e. choisir un film et non une salle.

Indiquant dans la même intervention qu'il n'existe pas alors de moyen juridique d'interdire la carte, elle révèle que le CNC a engagé une procédure de sanction administrative à l'encontre des émetteurs en raison de l'impossibilité d'affecter un prix de place à chaque entrée, et que le gouvernement va légiférer.

Conformément à ce qui avait été annoncé par Catherine Tasca, le CNC poursuit une procédure administrative qui débouche, le 26 octobre 2000, sur une amende de 1,5 millions de francs infligée par le CNC à UGC à titre de sanction administrative pour non respect de la réglementation sur la déclaration des recettes. Mais les responsables du CNC sont eux même conscients des faiblesses de cette procédure. Christiane Vulvert indique ainsi :

il y avait une autre problématique c'est que le CNC écrit les textes, les inspecteurs du CNC verbalisent et ensuite c'est une commission qui est présidée par le Directeur du CNC qui donne la sanction. C'est-à-dire que nous sommes à la fois législateurs, nous sommes à la fois gendarmes et policiers et nous sommes à la fois la justice, ce qui au niveau des droits de l'Homme et au niveau européen ne tient pas trois minutes la route parce qu'il n'y pas de séparation des pouvoirs. On a un système très obsolète, très ancien.

En somme la procédure n'était sans doute pas conforme à la Convention Européenne de Sauvegarde des Droits de l'Homme qui prévoit, entre autres, que l'instance d'instruction ne peut être l'instance de jugement. De fait, dès le 15 novembre, UGC dépose un recours contre cette sanction devant le tribunal administratif.

Fin 2000, près de la moitié des établissements parisiens, regroupant plus des deux tiers des écrans et 70% des fauteuils proposent des formules d'abonnement illimité (voir tableau 6.1.).

Tableau 6.1.
Structure du parc parisien fin 2000 selon les formules d'abonnement

Formule d'abonnement	Nbre d'écrans	Nbre d'établissements	Nbre de fauteuils
PASS	125 34%	25 28%	24 775 34%
UGC ILLIMITÉE	124 34%	21 24%	25 825 36%
Sous-total "carte"	249 68%	46 52%	50 600 70%
Reste du parc	117 32%	42 48%	21 690 30%
total	366	88	

Source : CNC

La fréquentation augmente à Paris de 11,2% en 2000 pour un parc constant. Les émetteurs de carte sont les grands gagnants de cette évolution. Les salles UGC connaissent une augmentation de leur fréquentation de 22,3%. Gaumont et MK2, dont les formules d'abonnement ont été lancées plus tardivement connaissent respectivement des hausses de 9,3% et de 8,7%. Les autres progressions sont bien moindres. Le nombre des entrées du multiplexe Pathé augmente de 3,6%, celui des cinémas Radwansky de 0,5% et les salles d'art et d'essai connaissent une augmentation

de 0,7% de leur fréquentation. Enfin, les cinq multiplexes de Paris enregistrent une progression de 27,8% (*chiffres CNC*).

A ce point du dossier, non seulement le CNC n'est pas parvenu à remplir son rôle symbolique traditionnel auprès des membres du champ mais l'inadéquation des procédures qui fondent son pouvoir avec les pratiques juridiques actuelles apparaît.

6.1.4. La procédure législative

Les instances de régulation traditionnelle du champ ayant échoué à endiguer la crise, le débat se déplace dans la sphère législative.

Le 17 octobre 2000, le gouvernement fait voter par le Sénat un amendement à la loi 'Nouvelles Réglementations Economiques' (NRE) modifiant le code de l'industrie cinématographique et soumettant la diffusion et la modification des cartes à un accord du directeur général du CNC. L'amendement fait également obligation à tout exploitant d'établissement de spectacles cinématographiques détenant plus de 25 % des entrées ou des recettes dans une zone d'attraction donnée, ou enregistrant plus de 0,5 % des recettes au niveau national, doit, lorsqu'il propose une formule d'abonnement aux spectateurs, offrir aux exploitants de la même zone d'attraction détenant moins de 25 % des entrées ou des recettes dans la zone considérée. Lors de la séance, Mme la Sénatrice Danièle Pourtaud dépose un sous amendement visant à assurer à l'exploitant une garantie de recettes supérieures à ce qu'il s'engage à reverser aux ayants droit. Cet amendement avait été élaboré en collaboration étroite avec l'ARP. Mme Tasca y étant défavorable, la Sénatrice retire son sous amendement. Selon plusieurs acteurs (Hortense de la Briffe, David Kessler), si Catherine Tasca a demandé à Mme Pourtaud de retirer sa proposition c'est qu'elle la savait inconstitutionnelle.

Le lendemain, l'ARP a une nouvelle réunion avec des parlementaires et profite de l'occasion pour relancer l'idée d'une garantie de recettes supérieures pour les exploitants.

Le 23 janvier 2001, MM. les Députés Rogemont, Sarre et Leyzour proposent chacun un amendement visant à accroître l'encadrement des cartes en établissant un mécanisme de prix garanti. Après débat, MM. Sarre et Leyzour retirent leurs amendements et celui de M. Rogemont est adopté. Celui-ci prévoit que les émetteurs de formules d'abonnement doivent garantir aux exploitants souhaitant s'y associer un montant minimal de la part exploitant par billet émis, au moins égal au montant de la part réservée aux distributeurs sur la base du prix de référence

garanti par l'émetteur aux distributeurs. Cet amendement est nommé « *amendement Rogard* », du nom du délégué général de l'ARP auquel la plupart des acteurs du dossier attribuent la paternité de cette disposition. Le principal intéressé indique en avoir été l'auteur en collaboration avec des membres du cabinet du Ministère de la Culture. Ce qui est confirmé par ceux-ci. La stratégie visée par l'amendement est une stratégie que Pascal Rogard qualifie de « Judo ». Plus les cartes fonctionnent et sont utilisées dans les salles indépendantes et plus les grands circuits perdent de l'argent. Il n'y a plus de mutualisation des risques. Les cartes ne pouvant être interdites, la stratégie consiste à retourner le système contre leurs émetteurs. David Kessler indique que le « gouvernement », c'est-à-dire ici le cabinet du Premier Ministre, était défavorable à cette disposition qui avait pour effet de déséquilibrer le système.

Une position commune des émetteurs émerge autour de cet amendement afin de faire front commun pour contester cette disposition. Selon plusieurs acteurs du dossier, partisans ou adversaires de la carte, cette disposition est du reste sans doute inconstitutionnelle. Les partisans de la carte se sont donc efforcés de convaincre 60 parlementaires pour qu'ils saisissent le Conseil Constitutionnel sur ce point. Mais ils ne sont pas parvenus à s'assurer ces soutiens. Comme le résume Nicolas Seydoux :

I : Et vous n'avez pas essayé de faire en sorte que les parlementaires saisissent le Conseil Constitutionnel ?

Nicolas Seydoux : Eh bien.... si nous avons essayé, nous avons échoué.

Il est du reste remarquable de constater que lors des débats parlementaires, que ce soit devant le Sénat ou l'Assemblée Nationale, les interventions en faveur de la carte sont très peu nombreuses. Il semble qu'un assez large consensus se soit dégager parmi les parlementaires pour s'opposer à la carte. Catherine Demier indique ainsi :

[...] il n'existe pas de clivage droite/gauche sur la question de la carte. Citez moi un seul parlementaire qui ait pris fait et cause pour la carte ? Aucun. Il exige un très large consensus en France sur la question de l'exception culturelle et la protection de la culture.

Invité par l'Express le 29 mars 2001, soit un an très exactement après le lancement de la carte, à faire le point sur ces rapports avec les pouvoirs publics dans le cadre de cette affaire, Guy Verrecchia déclare (L'Express, 2001) :

Cela dépend des jours. Globalement, leur attitude n'a pas été impartiale dans cette histoire. Pour être gentil, je dirai que leur réaction a été plus émotionnelle qu'objective. Pour l'être moins, elle fut de parti pris.

La loi NRE est cependant déférée devant le Conseil Constitutionnel pour d'autres dispositions. Celui-ci peut, au terme de sa jurisprudence étendre sa saisine sur d'autres points de la même loi, et aurait donc pu se saisir des dispositions relatives à la carte. UGC adresse un mémoire dans ce sens, auquel le gouvernement répond par un autre mémoire. Le Conseil Constitutionnel décide que l'inconstitutionnalité n'est pas d'une telle gravité qu'il lui fasse s'en saisir.

La loi n° 2001-420 est finalement promulguée le 15 mai 2001. Son article 97 est ainsi rédigé (encadré 6.1.) :

Encadré 6.1.
Article 97 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001

Article 97

Le code de l'industrie cinématographique est ainsi modifié :

2o L'article 27 est ainsi rédigé :

« Art. 27. - 1. La mise en place d'une formule d'accès au cinéma donnant droit à des entrées multiples est soumise à agrément préalable du directeur général du Centre national de la cinématographie. Les modifications substantielles d'une telle formule, ainsi que toute adhésion d'un exploitant d'établissement de spectacles cinématographiques à cette formule, sont également soumises à agrément.

« 2. L'agrément est accordé si les conditions suivantes sont remplies :

« Pour les entrées enregistrées au titre d'une formule du type susmentionné, les ayants droit de chaque oeuvre cinématographique sont rémunérés sur la base d'un prix de référence par place sur lequel s'engage l'exploitant d'établissement de spectacles cinématographiques vis-à-vis de l'ensemble des distributeurs avec lesquels il conclut des contrats de location, conformément à la pratique de répartition des recettes provenant des entrées vendues à l'unité. Ce prix de référence peut être déterminé de manière à correspondre au prix moyen réduit pratiqué par chaque exploitant.

« Tout exploitant d'établissement de spectacles cinématographiques détenant plus de 25 % des entrées ou des recettes dans une zone d'attraction donnée ou enregistrant plus de 0,5 % des recettes au niveau national doit, lorsqu'il propose une formule d'abonnement aux spectateurs, offrir aux exploitants de la même zone d'attraction détenant moins de 25 % des entrées ou des recettes dans la zone considérée, à l'exception de ceux réalisant plus de 0,5 % des entrées au niveau national, de s'associer à cette formule à des conditions équitables et non discriminatoires et garantissant un montant minimal de la part exploitant par billet émis, au moins égal au montant de la part réservée aux distributeurs sur la base du prix de référence précité. Les deux seuils de 25 % ci-dessus sont ramenés à 8 % pour les exploitants d'établissements de spectacles cinématographiques situés dans les départements de Paris, des Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne, qui sont regardés comme une zone d'attraction unique.

« 3. Chaque exploitant d'établissement de spectacles cinématographiques proposant aux spectateurs une formule d'accès au cinéma donnant droit à des entrées multiples doit communiquer au Centre national de la cinématographie à l'appui de sa demande d'agrément : les conditions générales de la formule d'accès au cinéma donnant droit à des entrées multiples, l'engagement mentionné au 2 à l'égard des distributeurs, ainsi que le contrat d'association qui, le cas échéant, le lie pour cette formule à d'autres exploitants. Ce dernier ne peut contenir ni clause relative à la programmation des établissements de spectacles cinématographiques concernés, ni clause d'appartenance exclusive. Toute modification substantielle des actes précités est communiquée au Centre national de la cinématographie.

« 4. Un décret en Conseil d'Etat pris après avis du Conseil de la concurrence détermine notamment les modalités de délivrance et de retrait des agréments, ainsi que les clauses obligatoires et la durée minimale des engagements, mentionnés au 2, des exploitants à l'égard des distributeurs. Ce décret précise également le régime du contrat d'association des exploitants pour la formule d'accès au cinéma donnant droit à des entrées multiples.

« 5. Les formules d'accès au cinéma donnant droit à des entrées multiples existant antérieurement à la publication de la loi no 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques devront être soumises à l'agrément du directeur général du Centre national de la cinématographie dans un délai de trois mois à compter de l'entrée en vigueur du décret d'application de la loi. »

6.1.5. Les recours des émetteurs de cartes

Face à ce texte de loi, deux stratégies sont mises en oeuvre, l'une spécifiquement par Marin Karmitz afin de faire passer un amendement législatif, l'autre par l'ensemble des émetteurs consiste à saisir la Commission Européenne.

« L'amendement Karmitz »

Le 10 mai 2001, Mme la Ministre de la Culture présente devant l'Assemblée Nationale un amendement visant à retenir trois régimes distincts pour les émetteurs de formules d'abonnement. Les exploitants ayant moins de 25% de PDM au niveau local ou de 0,5% à 3% au niveau national émettant des cartes d'abonnement illimité ne sont pas tenus d'assurer de garantie aux exploitants indépendants qui souhaiteraient s'associer aux cartes. Cette disposition est adoptée et intégrée dans la loi du 17 juillet 2001.

Cet amendement a été présenté à l'initiative de Marin Karmitz qui se trouve être lors du vote du texte le seul émetteur de cartes dans ce cas.

Lors de cette session de l'Assemblée Nationale, Pierre-Christophe Baguet, député, critique cet amendement en soulignant la rupture de logique qu'il introduit avec le texte de la loi NRE voté peu de temps auparavant :

[...] Faisant fi ce de consensus, vous venez provoquer aujourd'hui notre Assemblée avec un amendement qui remet en cause la chose jugée moins de huit jours auparavant. Pourquoi cette réaction précipitée ? Pas pour des raisons économiques ; uniquement pour des raisons de copinage ! En effet M. Marin Karmitz, ami personnel du Premier ministre et membre de son comité de soutien, vient de se réveiller. Il veut à la fois bénéficier de la garantie des grands réseaux et s'affranchir de toute obligation envers les indépendants. Quand vous libérerez-vous de votre fâcheuse tendance à créer des seuils pour la seule convenance politique du Gouvernement ? Que diable, un peu de cohérence et de hauteur !

De fait, il ressort des entretiens avec les responsables alors en Poste au Ministère de la Culture et au CNC que Marin Karmitz a usé de son pouvoir d'influence afin d'obtenir le passage de cette disposition.

Le recours devant la Commission Européenne

Les émetteurs de carte décident de poursuivre leur action. Par le biais de l'association professionnelle Uniciné qui les regroupe tous, ils déposent le 15 octobre 2001 un recours devant la Commission des Communautés Européennes pour non respect du droit communautaire. Hortense de la Briffe, déléguée générale de cette association précise ainsi l'intention des membres :

***Hortense de la Briffe :** En revanche là où il y a une unanimité parfaite de l'ensemble de nos membres, aussi bien Marin Karmitz, Nicolas Seydoux et évidemment Guy Verrecchia, enfin des gens qui étaient au départ contre les cartes d'abonnement, c'est sur la question de la garantie de rémunération des exploitants indépendants... enfin... la question de la rémunération des*

indépendants sur la base d'un prix fixe par billet et donc la garantie de la marge brute des exploitants indépendants. Et c'est ce qui fait qu'à l'unanimité les membres du cinéma ont décidé de déposer un recours à Bruxelles, alors ça je ne sais pas si vous le savez ?

I : *Jean Pierre Hoss m'en avait parlé mais pas tellement... on m'a dit qu'il y avait quelque chose à Bruxelles mais je n'arrivais pas à comprendre si c'était au niveau de la CJCE auquel cas je ne vois pas à quel titre ou si c'était au niveau de la Commission ce qui me paraît plus logique.*

Hortense de la Briffe : *Alors c'est au niveau de la Commission, il y a un recours qui a été déposé il n'y a pas très longtemps sur la base de l'article 81 du traité sur les ententes illégales et qui va être sans doute élargi à d'autres articles du Traité. Donc pour l'instant cela concerne la direction de la concurrence mais...euh... sans doute d'autres directions devraient se saisir également de cette plainte.*

Celui-ci n'est cependant pas publicisé. Hortense de la Briffe indique :

[...] parce qu'on ne souhaite pas faire de communication autour de ce recours. Donc on a informé bien sûr le CNC, le Gouvernement, etc. Mais on ne souhaite pas des communiqués de presse, etc.

De fait, ce recours pose d'importants problèmes que les principaux responsables publics soulèvent et qui sont liés à l'articulation délicate entre les dispositions françaises et le droit communautaire dans ce domaine.

David Kessler : *Mais en même temps alors... un peu compliquée quand même cette affaire ! Parce que c'est vrai qu'à un moment donné les circuits ont dit « puisque les juges nationaux ne sont pas saisis de cette affaire nous allons devant la Commission Européenne » et moi je leur ai dit « Faites très attention, je suis très hostile à ce que vous alliez devant la Commission Européenne parce que si vous allez dans la Commission Européenne vous pourriez avoir des effets en retour ». Moi je crois que la Commission Européenne ne se serait pas saisie de cette affaire parce qu'il n'y a pas de distorsion de concurrence intra communautaire dans la législation sur la carte parce que par définition on n'est pas dans un logique de distorsion. Donc ce que je leur ai dit c'est « on est dans un cadre extrêmement régulé, fragile au regard de l'Union Européenne et si vous commencez à rentrer dans l'engrenage européen personne ne peut dire où on en sera demain ». Et donc finalement ils ont choisi de retirer leur plainte.*

I : *Oui mais malgré tout ça, cette histoire a soulevé les problèmes de fragilité du système français...*

David Kessler : *Absolument. C'est à dire que moi ma conviction c'est qu'aucun des professionnels français n'a intérêt à aller à Bruxelles pour avoir son droit même s'il l'estime biaisé parce que sinon il risque de faire éclater le système global et donc c'est non seulement son droit qui serait réparé mais c'est l'ensemble de ses droits qui seraient attaqués.*

Plus précisément, Catherine Demier rappelle que le système français d'aide n'a jamais été notifié aux autorités communautaires et que si celles-ci, partant de l'affaire de la carte commencent à s'intéresser à ces mécanismes l'ensemble du système est menacé.

I : *Que pensez vous du recours communautaire ?*

Catherine Demier : *Je crois que c'est une « maladresse énorme », et ce pour deux raisons. D'une part il y a un risque pour UGC que Bruxelles ne qualifie le système français de carte d'entente. Après tout voici trois groupes qui diffusent des cartes exactement au même prix et dans les mêmes conditions...*

D'autre part il y a un risque que Bruxelles s'intéresse au système français de soutien à l'exploitation qui ne lui a jamais été notifié... C'est un gros risque pour toute la profession. Ils devraient retirer leur recours avant la catastrophe et se contenter d'attaquer les décrets d'application devant le Conseil d'Etat.

Christiane Vulvert, quant à elle indique qu'une telle remise en cause radicale est sans doute inévitable à terme. Si celle-ci ne sera pas le fait de la génération actuelle des dirigeants de circuits, selon elle, d'autres acteurs la provoqueront probablement:

Si vous voulez là-dessus le jour où il y a dénonciation de l'automatisme [de la TSA] je ne pense pas que ça soit les gros qui se plaignent le plus parce que, en gros, la génération actuelle des gens comme les Verrecchia, les Seydoux, les Karmitz ils sont des anciennes générations si vous voulez, ils y sont d'accord pour ce système très perfectionné qui a permis d'avoir des salles de cinéma, etc. Mais à l'avenir il peut y avoir des entreprises capitalistiques qui disent « nous on en a rien à faire des autres, on s'en fout des indépendants, il n'y a pas de solidarité, nous on fait un business, etc. Et on ne paye pas de taxe, on va à Bruxelles, on refuse de payer et nous on gère... On n'a besoin de personne et comme on ne paye pas de taxe on se débrouille tout seul ».

Hortense de la Briffe confirme cette opinion. Elle souligne que ce qui est attaqué c'est uniquement cette disposition et pas l'ensemble du système.

[...] ce qu'on attaque, c'est en effet important de le comprendre, on n'attaque pas la loi dans son ensemble, on attaque uniquement ce point dont on parlait, c'est-à-dire cette question de garantie d'un prix fixe par billet pour les indépendants qui sont associés. On attaque uniquement ce point là et non pas le reste de la loi. On ne veut absolument pas remettre en cause le système de soutien français que les membres de l'Union du Cinéma soutiennent. C'est uniquement ce point là, on considère qu'on n'a pas été entendus là-dessus et donc c'est un pis-aller de déposer cette plainte mais, enfin, c'est une voie de recours possible qu'on a souhaité utiliser.

La position de la Commission Européenne vis-à-vis de la situation française semble assez claire. D'une part la direction de la Concurrence a une jurisprudence constante visant à développer la concurrence dans tous les domaines, et interprète restrictivement des traités fondateurs et des textes communautaires qui ne prévoient des dérogations que dans des cas très spécifiques (santé publique, servitudes de service publique). Le discours de la direction chargée de la culture vise à promouvoir la diversité.

Les discours de Vivian Reding devant la communauté du cinéma français sont à cet égard sans ambiguïté.

En 1999, récemment nommée Commissaire Européenne chargée de l'éducation et de la culture elle intervient lors des rencontres de Beaune pour présenter la politique cinématographique de la Commission Européenne entrante. Après l'avoir présentée comme ambitieuse, elle conclut (Reding, 1999) :

Pour conclure, je voudrais dire que vous trouverez en moi, en tant que Commissaire européenne à la culture et à l'audiovisuel, un ardent défenseur du secteur cinématographique européen. Cependant, je

vous lance un appel : n'ayons pas une mentalité de réserve d'indiens, de dernier village gaulois à résister à l'envabisseur. Nous sommes parmi les meilleurs au monde, nous n'avons aucun complexe à avoir et n'avons rien à craindre de la libre concurrence, pour autant qu'elle soit réelle.

Le 31 janvier 2002 (Reding, 2002), intervenant à l'Institut Lumière de Lyon sur le thème de la diversité culturelle. Elle rappelle l'opposition de philosophie entre cette notion, qui guide la politique culturelle de la Commission et celle d'exception culturelle :

la « diversité culturelle », ce n'est pas le repli sur soi. J'ai parfois l'impression que le fait, chez certains en France, de privilégier l'expression « exception culturelle » par rapport au terme de « diversité culturelle » cache une peur de la diversité, une diversité qui risquerait à leurs yeux de mettre en concurrence la création française avec les autres créations européennes. Je suis, moi convaincue que c'est par une attitude offensive que nous préserverons le mieux notre diversité, en la faisant partager en Europe et dans le reste du monde.

La Commission promeut donc des valeurs de concurrence et d'ouverture qui contrastent assez clairement avec celles traditionnellement dominantes dans le champ français de l'exploitation cinématographique.

6.1.6. La normalisation

Le 2 février 2001, une enquête du CNC indique qu'à la suite de la mise en place des cartes, la fréquentation sur Paris a augmenté de 22%.

Le 28 mars 2001, M. David Kessler, chargé des affaires de communication auprès du Premier Ministre, remplace M. Jean Pierre Hoss au poste de directeur général du CNC. Il insiste sur son souci d'apaisement. Interrogé en 2001, M. Kim Phan alors directeur financier et juridique du CNC depuis septembre 2000, nous avait indiqué que la rédaction du décret d'application de la loi était en cours mais exiger d'importances consultations afin de permettre un retour au consensus dans le secteur⁶⁸.

Le 3 mai 2001, Le Pass Gaumont/MK2 augmente passant de 98 à 108 francs par mois. UGC suit cette hausse en augmentant au même tarif sa carte illimité le 4 juillet 2001.

Le 26 octobre 2001, Catherine Tasca participe lors des rencontres de Beaune organisées par l'ARP à un débat sur le thème : « le droit de la concurrence menace-t-il les acquis de l'exception

⁶⁸ L'entretien avec M. Phan est certainement l'un des plus intéressants effectué. Il a débuté au CNC et s'est poursuivi en déjeunant à la terrasse d'un café. M. Phan m'a indiqué dès le départ qu'il ne souhaitait pas d'enregistrement afin de pouvoir s'exprimer plus librement. De fait les conditions de l'entretien auraient rendu celui-ci impossible, rendant même la prise de notes difficile.

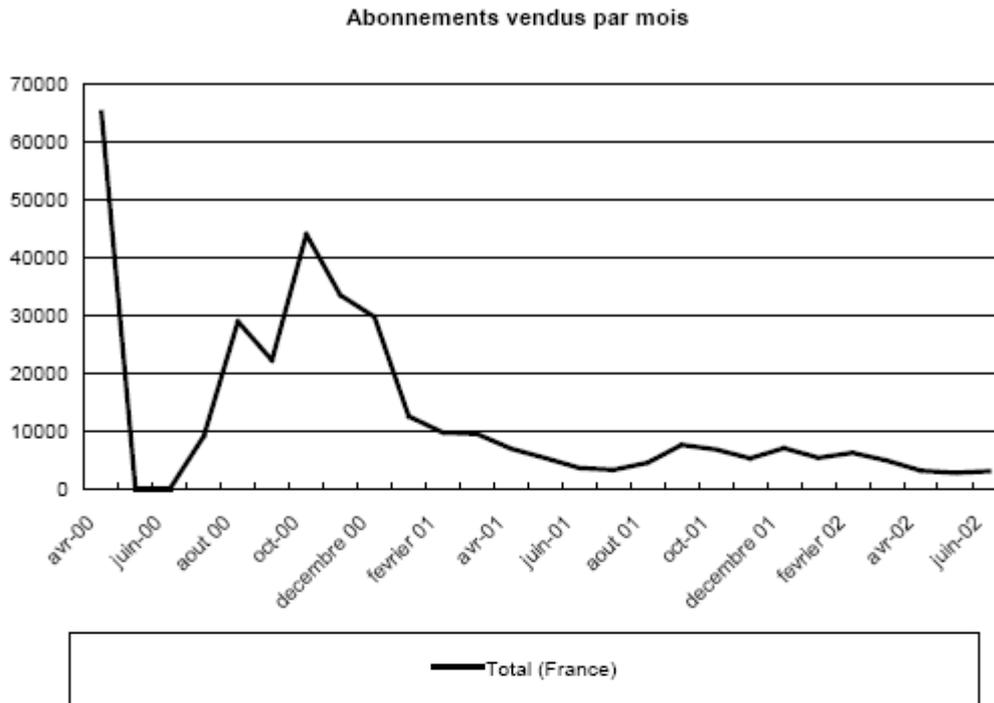
culturelle ? ». Elle fait le bilan des efforts entrepris par le gouvernement français dans le cadre de la Présidence française de l'Union européenne, pour préserver, harmoniser et renforcer les systèmes d'aides nationales au cinéma.

Le 24 avril 2002, UniCiné retire la plainte qu'elle avait déposée devant la Direction de la Concurrence de la Commission Européenne à l'encontre de la législation française

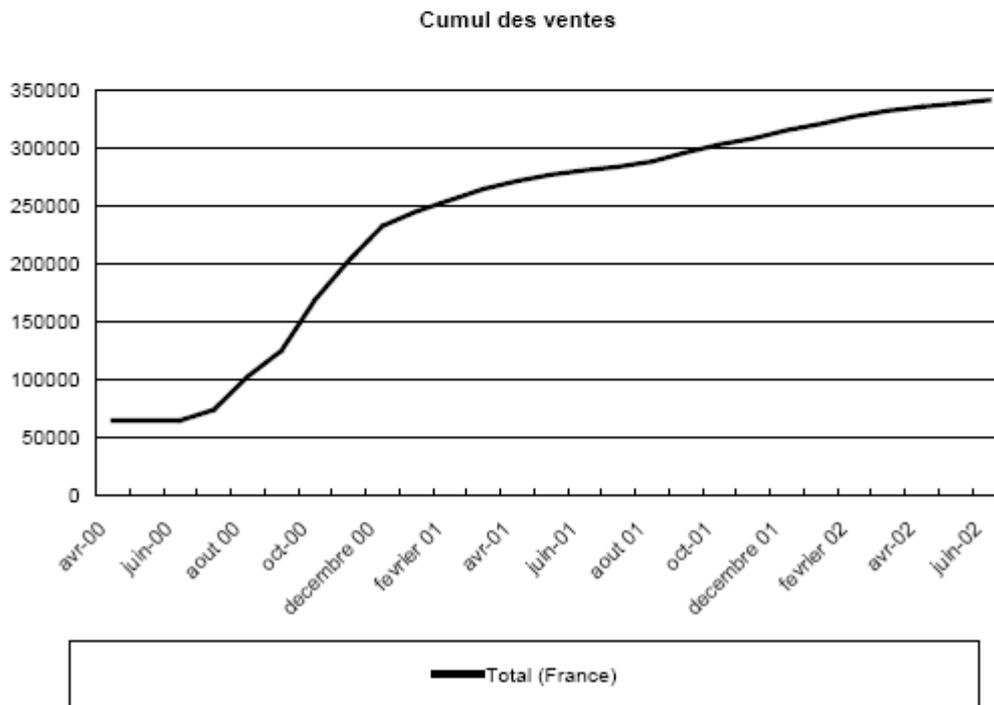
Le 24 octobre 2002, le décret fixant les modalités d'application de l'article 27, fixant les conditions d'émission et de renouvellement des cartes est publié. Il prévoit l'établissement d'une « commission d'agrément des formules d'accès au cinéma donnant droit à des entrées multiples » qui remet ses avis au directeur général du CNC. La composition de cette commission est fixée par une décision du directeur général du CNC le 20 janvier 2003. Elle ne comprend aucun représentant de l'exploitation. Le 14 mars 2003, la commission remet son rapport au directeur général sur les cartes d'accès illimité éditées par le GIE Le Pass et UGC. Le 18 mars, le directeur général agréé les deux formules.

En décembre 2002, lorsque le rapport est rendu par M. Marti au CNC sur les cartes illimitées, la situation est déjà stabilisée. Le total des cartes vendues est d'environ 350 000, dont plus de 200 000 pour UGC, et le marché est devenu un marché de renouvellement (Graphique 4.4.). Alors que les estimations initiales d'UGC étaient de 50 à 100 000 unités vendables, c'est le triple qui a été émis.

Graphique 6.1.
Extrait du rapport CNC sur les cartes illimitées



L'évolution du cumul des ventes, aussi bien par émetteur qu'en agrégé, indique que le marché est déjà arrivé à maturité, les nouveaux entrants remplaçant les abonnements non renouvelés.



Durant toute l'année 2001 des négociations sont en cours entre Gaumont et Pathé. Le 27 juin 2001, les assemblées générales extraordinaires des deux entreprises approuvent le projet de réunion des circuits d'exploitation dans une entité nommée 'Europalaces'. Le 13 novembre 2003, le projet de fusion des réseaux est officiellement annoncé.

Le 22 avril 2003, le Conseil de la Concurrence donne acte à MK2 de son désistement. Le Conseil rend finalement sa décision sur le fond le 1^{er} avril 2004 et dit qu'il n'y a pas lieu à condamnation d'UGC.

Hennebelle (2004) interroge, pour le magazine L'Entreprise, à la même époque MM. Aigle et Karmitz sur le changement d'attitude de MK2 dans ce dossier. Leurs réponses concordent :

« MK2 est une boîte dialectique, ce qui est vrai aujourd'hui peut être faux demain », souligne Philippe Aigle. Son patron renchérit : « Le métier change, il faut bouger. »

De marginale, la pratique des cartes d'accès illimitée devient dominante au fur et à mesure que les salles indépendantes les acceptent. Le 11 juillet 2006, la billetterie Paris-Cinés qui distribue des chèques-cinéma pour ses clients – comités d'entreprises, associations et salles parisiennes d'art et d'essai - cesse ses activités. Interrogé le directeur de l'entrepôt (Paris 14^{ème}) explique que *« l'offre n'est plus attractive. [...] Face aux cartes d'abonnement, les carnets de tickets ne soutiennent plus la comparaison »* (Bauche, 2006). Ainsi, progressivement les salles indépendantes se rallient aux cartes, tout en critiquant la politique hégémonique des grands circuits.

Evolution des agents dans le déroulement du dossier

Deux dimensions sont clairement marquées dans le développement de la lutte politique. D'une part l'évolution de la position des agents, d'autre part le déplacement du dossier qui débute dans le champ restreint de l'exploitation cinématographique, et même dans le sous champ parisien, pour être à l'origine d'une lutte parlementaire, et finalement entraîné la saisine des autorités communautaires.

Evolution de la position des agents

Lors du processus, UGC demeure toujours ouvert au dialogue et d'entretenir les meilleures relations possibles avec les pouvoirs publics. Ainsi, après la saisine du conseil de la Concurrence, UGC décide de suspendre la commercialisation de la carte alors que rien ne l'y contraint.

La plupart des autres membres du champ n'ont pas cette flexibilité. S'opposant à la carte pour des questions de principe ils ne veulent pas d'aménagement mais une suppression. La position du Ministère est à ce titre paradoxal. Alors que Catherine Tasca appelle officiellement au dialogue, l'ensemble de son action vise à la suppression de la carte, dans la limite de ce que permet le droit. Ceci explique sans doute le changement d'attitude du CNC qui étant indéterminé lors de la mise en place inflige une amende de 1,5 millions de francs le 26 octobre 2000.

Ce qui évolue ce sont les positions de Gaumont et de MK2 qui, adversaires de la carte lors de sa mise en place en mars 2000, se rallient à celle-ci en septembre, après que le Conseil de la Concurrence ait décidé de ne pas prononcer de mesures conservatoires. Si le ralliement est d'abord présenté comme une résignation justifiée par un souci strictement économique, leur participation à la défense de la carte devient plus active après le vote de l'amendement Rogard le 23 janvier 2001. Le consensus qui s'ensuit parmi les principaux circuits leur permet de mobiliser l'association professionnelle qui les réunit tous, UniCiné, jusqu'alors tenue en retrait en raison de leurs désaccords.

Evolution hors du champ du dossier

Le second mouvement est l'évolution hors du champ de ce dossier.

Comme le montre les graphiques suivants (chronologie de la carte 1 et 2), le dossier échappe assez rapidement aux instances de régulation du champ. C'est du reste à l'initiative même de la Ministre de la Culture que la première organisation extérieure au fonctionnement traditionnel du champ, le Ministère de l'Economie et des Finances est sollicitée. Mais de manière concomitante les associations de défense du cinéma d'art et d'essai (AFCAE et ARP) ont pris contact avec les parlementaires pour tenter d'obtenir un texte interdisant les cartes.

Ce développement hors du champ peut s'expliquer par ce que beaucoup de membres voient comme étant l'incapacité du CNC à gérer le dossier.

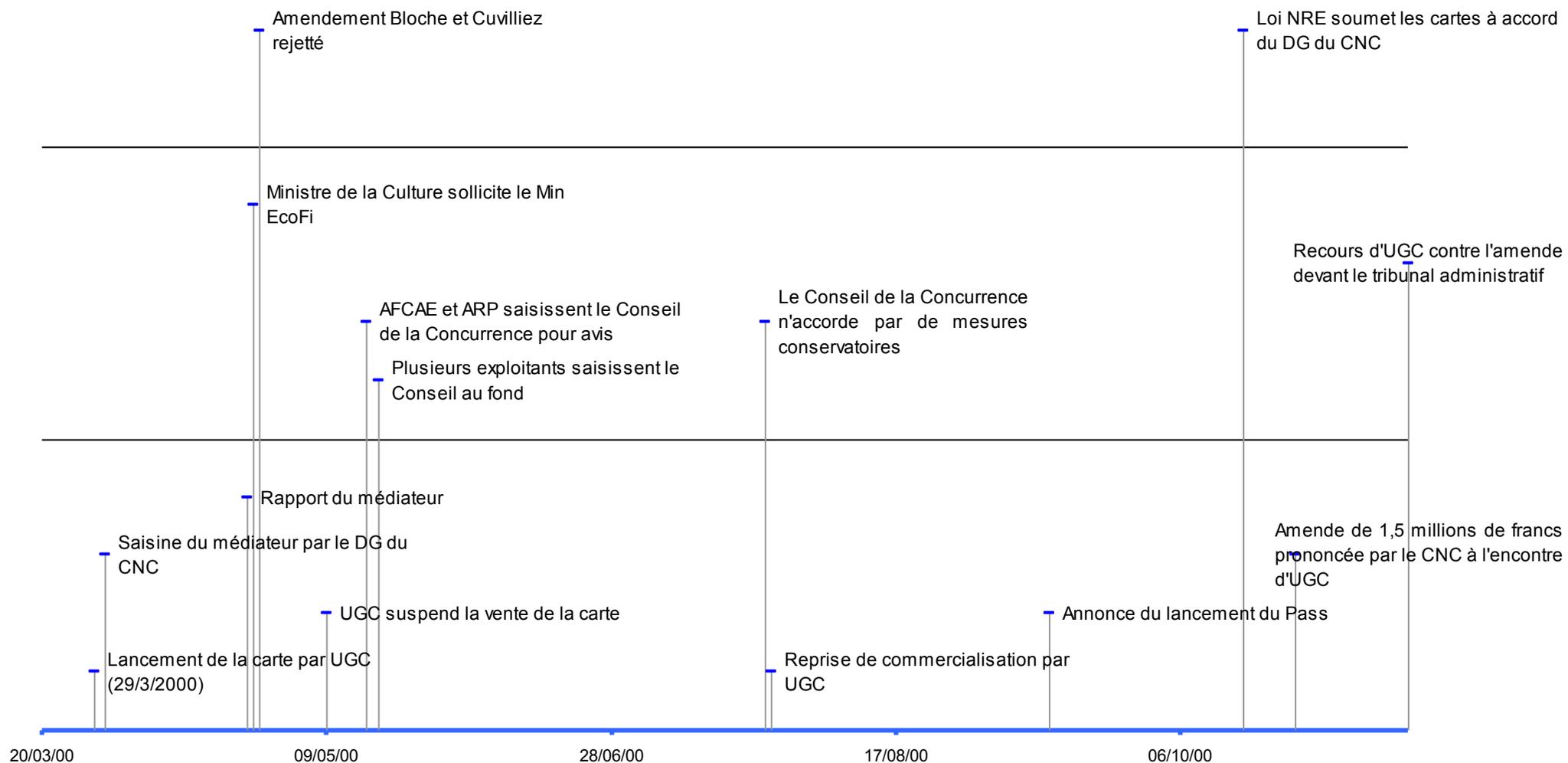
Le Conseil de la Concurrence apparaît alors comme le niveau de décision pertinent jusqu'à ce qu'il rende une décision rejetant les demandes de mesures conservatoires. Le dossier retourne alors brièvement dans le champ alors que les grands circuits s'organisent en conséquence, tous considérant désormais la commercialisation de cartes comme inévitables. De plus, le niveau administratif est abandonné et la procédure au fond devant le Conseil suit essentiellement son cours. Un niveau supérieur est dès lors systématiquement sollicité. Le législateur intervient à de

nombreuses reprises à la demande de divers membres du champ. D'abord pour encadrer la carte (loi NRE), puis pour essayer d'enrayer son mécanisme (Amendement Rogard), enfin pour gérer des situations particulières (Amendement Karmitz). N'ayant pas obtenu gain de cause devant le Parlement, et ne parvenant pas à mobiliser le Conseil Constitutionnel, les grands circuits font alors franchir au dossier un nouveau niveau en le portant devant la Commission Européenne. Si plusieurs membres du champ entretiennent des relations régulières avec les élus nationaux, l'intervention des instances communautaires apparaît à la fois comme très exceptionnelle et redoutée.

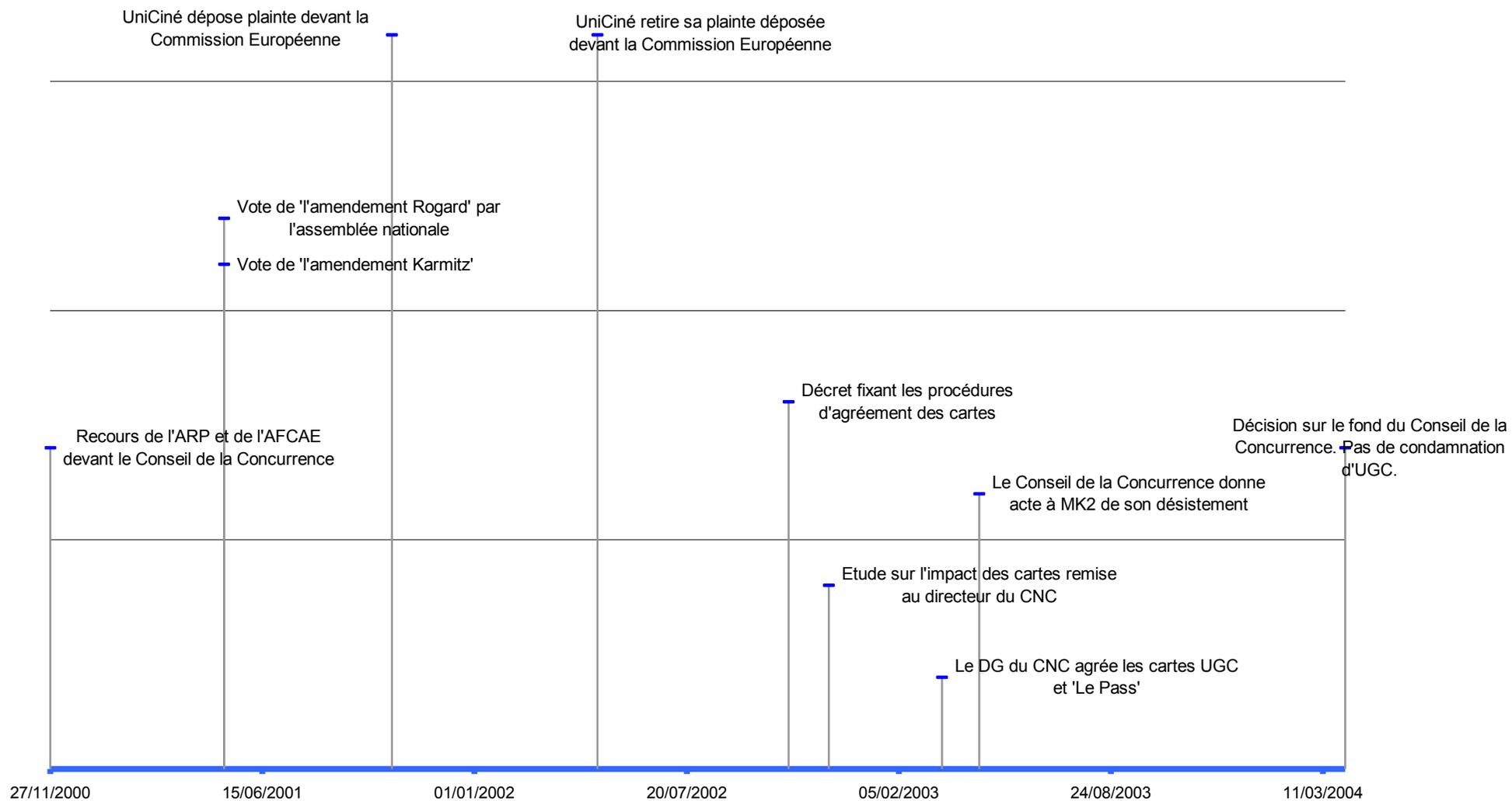
Une concertation s'engage donc autour des textes d'application de la loi, alors que plusieurs personnes mettent en garde UniCiné sur les conséquences éventuelles de son recours.

Finalement, Uniciné retire sa plainte le 27 septembre 2002. Le décret est publié le 24 octobre de la même année et le dossier retourne progressivement vers la régulation spécifique du champ (graphique 'Chronologie de la carte (2)').

Chronologie de la carte (1)



Chronologie de la carte (2)



Ainsi, cette lutte, dont il est possible de suivre les épisodes sur plus de quatre ans s'achève par l'institutionnalisation de la carte d'accès illimitée, adoptée par les principaux circuits parisiens et encadrée par des dispositions législatives ad hoc. Dans la section suivante nous proposons de tirer les leçons plus générales de ce cas.

6.2. COMMENT LES ENTREPRENEURS INSTITUTIONNELS FONT-ILS POUR METTRE EN ŒUVRE UN CHANGEMENT INSTITUTIONNEL RADICAL DANS UN CHAMP ORGANISATIONNEL MATURE SANS LE SOUTIEN DES MEMBRES DE LA COALITION DOMINANTE?

Ce que l'étude de cas souligne est la complexité des manœuvres stratégiques menées par les partisans mais aussi les adversaires de la carte, et la multiplicité des niveaux d'actions. En effet, très rapidement le dossier est porté hors du sous-champ de l'exploitation parisienne, et même hors du champ de l'exploitation et du cinéma. Ce qui caractérise ce cas est la diversité des niveaux d'action et des logiques institutionnelles employées ou soutenues par les différents acteurs.

Il nous semble que le néo institutionnalisme ne rend pas actuellement compte de cette complexité. La théorie institutionnaliste reconnaît que les champs sont des ensembles semi autonomes emboîtés dans des ensembles sociétaux plus larges et que leurs logiques institutionnelles dominantes sont, dans une plus ou moins grande mesure, distinctes de celles dominantes à des niveaux sociétaux plus larges (Dacin et al., 2002 ; Scott, 1995, 2001). Mais cette approche n'est utilisée que dans des travaux montrant l'influence de niveaux sociétaux plus larges sur des champs plus étroits (e.g. Scott, Ruef, Mendel, et Caronna, 2000.). L'usage stratégique par les agents de la multiplicité des niveaux, ainsi que des différences de logiques institutionnelles soutenues par les agents se situant aux différents niveaux n'est pas prise en compte.

Pour rendre compte de cet usage on propose d'avoir recours à la notion d'emboîtement (*nestedness*) telle que présentée par Hollingsworth et Boyer. Initialement développée par Hollingsworth et Boyer (1997), que nous traduisons par emboîtement. Ces auteurs utilisent cette notion pour rendre compte des différents niveaux d'encastrement institutionnel et de leurs interactions complexes. Les auteurs soulignent que les mécanismes d'emboîtement se sont multipliés depuis la fin de l'ère fordiste. En effet, les arrangements institutionnels de l'ère fordiste tendaient à être essentiellement encadrés au niveau national. Mais le 'retrait de l'Etat', le développement des échanges internationaux, autant que l'internationalisation des entreprises et la montée en puissance des instances de régulation internationales font que ce n'est plus le cas aujourd'hui. Dans les nouveaux mécanismes de gouvernance qui se dessinent aucune autorité

unique n'est susceptible de réguler un système aussi complexe. L'emboîtement est lié aux interdépendances entre les niveaux locaux et supra-nationaux, et les multiples liens de causalité qui existent entre ceux-ci. Le cadre ainsi esquissé rend compte des multiples interactions entre agents intervenant à des niveaux et avec des approches différentes. Il nous semble que cette approche rend mieux compte de la complexité des processus en œuvre que les approches horizontales retenues jusqu'à présent par le néo institutionnalisme.

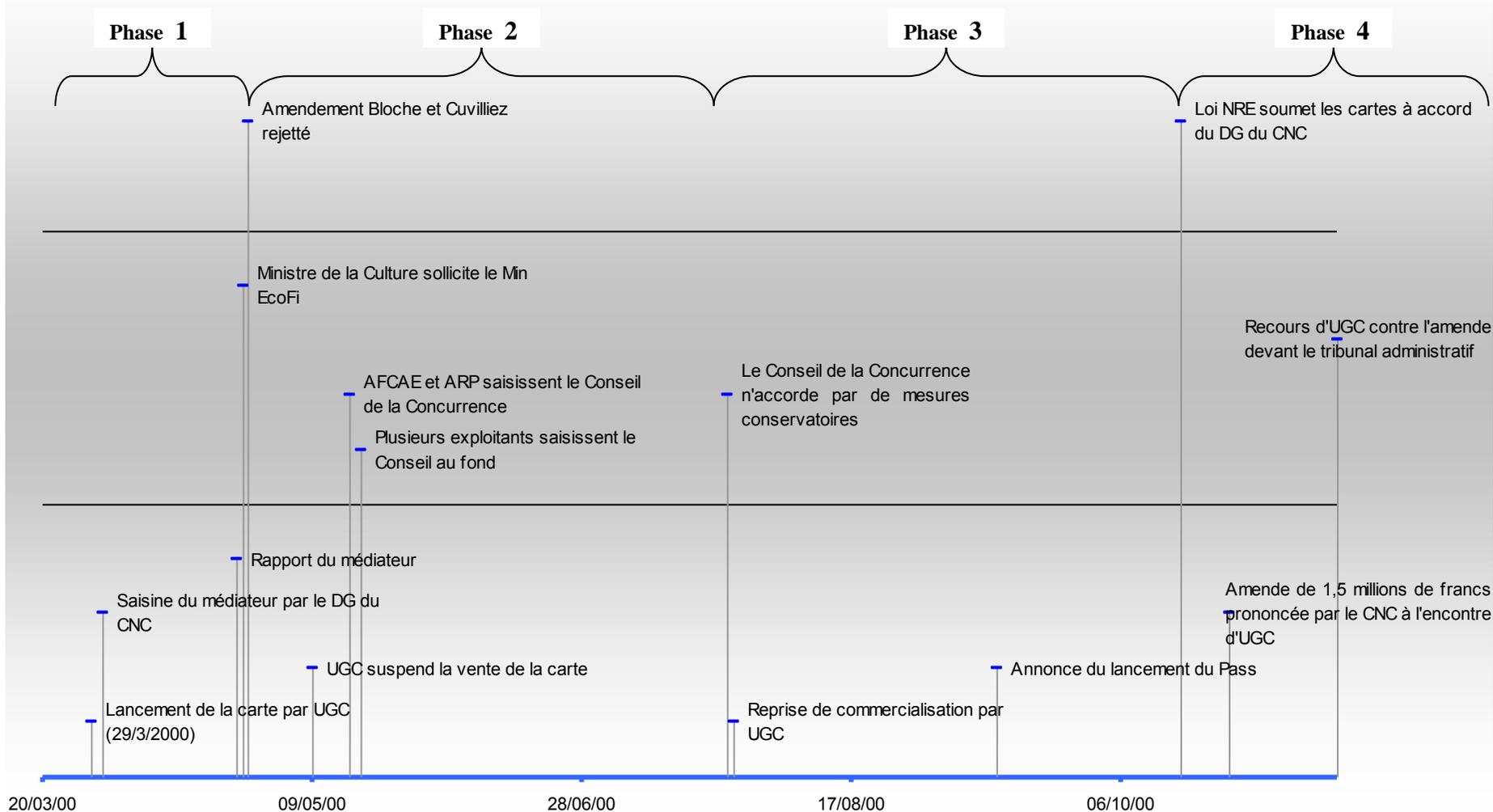
La mise en œuvre du changement institutionnel a en effet impliqué dans le cas de la carte d'agir à plusieurs niveaux (6.2.1.) et en mobilisant différentes logiques institutionnelles (6.2.2.). Les perspectives ouvertes par la notion d'emboîtement sont ensuite discutées (6.2.3.).

6.2.1. Agir à plusieurs niveaux : Le champ comme espace social 'emboîté' (*nested*)

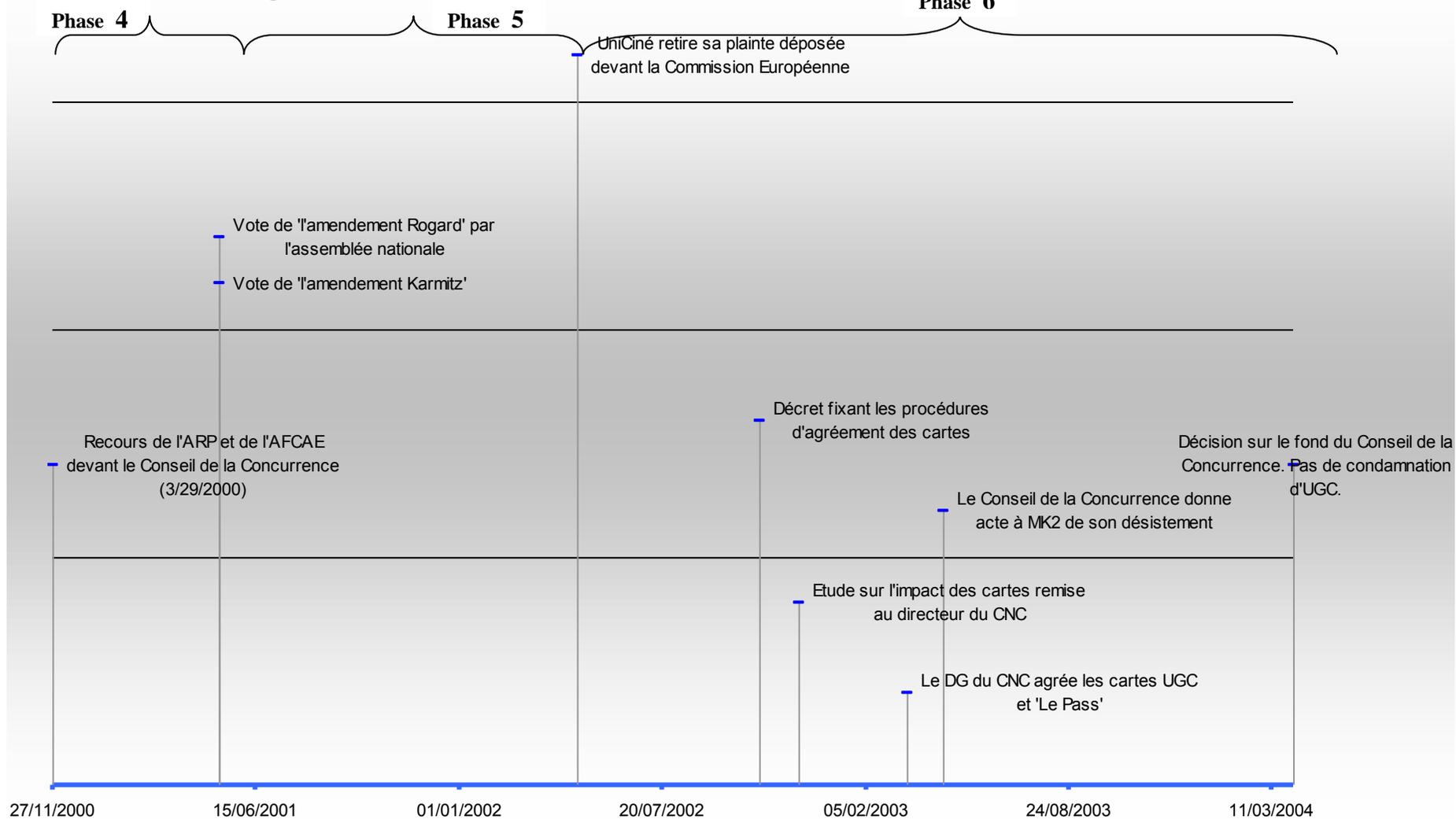
Passer de la notion d'encastrement (*embeddedness*) à celle d'emboîtement (*nestedness*) souligne tout d'abord le passage d'une analyse horizontale à une analyse verticale. Alors que l'encastrement, dans l'acceptation qui est couramment la sienne depuis l'article de Granovetter de 1985, rend compte des relations réticulaires entre les agents, celle d'emboîtement souligne la diversité des niveaux.

Scott (1995) a déjà souligné qu'il existe des niveaux sociétaux plus vastes que le champ organisationnel (voir aussi Berger et Luckmann, 1996, p. 170 et suiv. sur les notions d'univers partiels et d'univers partagé). La façon dont les agents peuvent utiliser stratégiquement cette multiplicité de niveaux ne semble pas avoir été étudiée. Cet usage stratégique émerge de l'analyse du cas étudié. Les graphiques 1 et 2 présentés dans le quatrième chapitre et repris ici permettent de suivre la mobilisation par des membres du champ de différents agents et l'évolution du dossier entre les différents niveaux. Le parti pris de représentation graphique qui vise à distinguer entre les différents niveaux des agents permet de montrer comment le dossier de la carte d'accès se déploie hors du champ de l'exploitation cinématographique parisienne. En prenant en compte le niveau auquel le dossier est porté il est possible de distinguer six phases différentes.

Chronologie de la carte (1)



Chronologie de la carte (2)



La **première phase**, qui n'implique que des membres du champ, se déroule en un temps assez court. Les autorités traditionnelles de régulation du champ, le CNC, le Ministère de la Culture et le médiateur sont sollicités. Les associations d'exploitants, ainsi d'autres associations professionnelles de l'industrie se mobilisent. Mais l'ensemble de ces agents ne parvient pas à trouver une solution satisfaisante. Les opposants souhaitent en effet obtenir une interdiction de la carte qui rapidement s'avère ne pas relever de la compétence des autorités existantes dans le champ.

La **seconde phase** débute dès le lendemain du rapport du médiateur, le 26 avril 2000, environ un mois après l'introduction de la carte, lorsque la Ministre de la Culture demande au Ministre de l'Economie et des Finances de saisir le Conseil de la Concurrence. Dès lors la plupart des principales opérations se déroulent hors du champ jusqu'à ce que le Conseil de la Concurrence décide de ne pas accorder de mesures conservatoires le 25 juillet.

Une **troisième phase** a alors lieu avec la réintégration du dossier dans le champ. L'absence de mesures conservatoires implique qu'une interdiction ne peut être obtenue rapidement. Ceci conduit les agents à adapter leurs stratégies à ce nouveau contexte. UGC reprend la commercialisation de sa carte. Gaumont et MK2 mettent au point une réplique commerciale et lancent leur propre carte.

Les adversaires de la carte sont exclus de ces manœuvres et continuent à s'opposer à son principe même ce qui empêche toute création par eux d'une alternative commerciale. Ceci les conduit également à débiter une **quatrième phase**. Ces adversaires interviennent auprès du législateur. Si une telle intervention avait été tentée dès le début du dossier, la seconde est beaucoup plus structurée et effectuée en concertation avec le Ministère de la Culture. Dans cette phase, les organisations qui soutiennent la carte ne parviennent pas à imposer leur vision. Ils ne parviennent à se faire entendre ni du Parlement, ni du Conseil Constitutionnel une fois la loi votée.

La réplique des grands circuits, qui ont tous mis en place des cartes, est de franchir un nouveau niveau en allant remettre en cause auprès de la Commission Européenne le mécanisme élaboré. Cette démarche marque une **cinquième phase**. Il s'agit de l'action qui éloigne le plus le dossier de son champ d'origine. La Commission Européenne est également l'acteur institutionnel, ainsi que de la convocation de l'acteur institutionnellement le plus puissant. Il s'agit également de celui dont les valeurs risquent d'être les plus éloignées des pratiques en cours dans le champ. Les différents agents du champ qui connaissent la politique de Bruxelles sont unanimes à souligner

que cette démarche devrait être sans doute couronnée de succès mais remet en cause l'ensemble du système français.

Face à la menace d'une déstabilisation d'ensemble du système français des démarches sont entreprises par la nouvelle direction du CNC afin d'apaiser la situation. Le dossier est rapidement 'rapatrié' dans le champ, et une **sixième phase** s'ouvre. Si le décret est une décision ministérielle (ce qui le situe dans la seconde strate du schéma), il est rédigé par le service juridique du CNC, qui lui est au cœur du champ initial. La rédaction du décret est l'objet de négociations qui permettent le retour à la normale, avec cette différence vis-à-vis de l'ordre institutionnel précédent l'introduction de la carte que celle-ci est désormais institutionnalisée.

Le refus de négocier affiché pendant longtemps par les adversaires de la carte, et leur détermination à obtenir son interdiction ou de la rendre non rentable, est sans doute pour beaucoup dans cette 'escalade'. Elle montre avec une grande clarté l'emboîtement institutionnel dans lequel le champ. Cette clarté vient sans doute de ce que le dossier commence au niveau sectoriel et local pour finir par être porté au niveau communautaire en grim pant progressivement les différents niveaux institutionnels.

Les principaux intervenants s'opposant dans le dossier ont joué de ces différents niveaux, ainsi que sur les différentes logiques soutenues par les intervenants agissant à ces niveaux.

6.2.2. Mobiliser différentes logiques

A la multiplicité des niveaux il faut également ajouter la multiplicité des logiques institutionnelles, parfois contradictoires, soutenues par les différents agents. Les parties prenantes au dossier jouent sur cette diversité. Elles cadrent leurs discours selon des logiques institutionnelles spécifiques. Le cadrage dépend avant tout de leur projet et de leur valeurs propres. Il est ensuite adapté en fonction des alliés que ces intervenants cherchent à mobiliser. Réciproquement, les alliés à mobiliser sont sélectionnés en fonction de leur réceptivité supposée au projet et aux logiques défendues.

Ainsi, les opposants de la carte développent leur discours à partir de la logique traditionnellement dominante du champ, les partisans en rupture avec celle-ci.

Tableau 6.2. Les logiques institutionnelles et les institutions en concurrence, ainsi que les agents les soutenant

Logique institutionnelle	Logique culturelle traditionnelle	Logique de marché
Système économique	Le cinéma est une industrie culturelle. Comme tel il doit être protégé et ne peut être régi par les seuls mécanismes de marché.	Le cinéma est une industrie concurrentielle
Mission	Permettre l'accès à la culture.	Etablir une position concurrentielle forte
Légitimité	Qualité des films proposés	Position sur le marché
Principal objectif	Diversité des films proposés	Satisfaction des spectateurs
Stratégie	S'assurer le soutien des autorités publiques, développer ses compétences politiques, résister à l'orientation vers le marché Le prix n'a pas d'importance	Gagner des parts de marché Le prix est important
Gouvernance du champ	Associations professionnelles, solidarité professionnelle Co-régulation avec les pouvoirs publics	Compétition
Relations inter organisationnelles	Partition de ressources Besoin de préserver la diversité	Compétition
Institutions	Subventions publiques Taxe spécifique - TSA Prix par siège	Carte d'accès illimité comme stratégie commerciale
Agents soutenant cette logique	Autorités publiques: le CNC, le Ministère de la Culture Associations professionnelles: l'AFCAE, le GNCR, l'ARP Exploitants : Gaumont (*), MK2 (*)	Autorités publiques: Conseil de la Concurrence, Commission Européenne. Associations professionnelles: Uni-Ciné (**) Exploitants: UGC, Gaumont (**), MK2 (**)

(*) Avant le 27 septembre 2000

(**) Après le 27 septembre 2000

Lors de l'affaire de la carte, l'AFCAE a commandé un audit sur sa stratégie de communication et de lobbying à des étudiants du CELSA (AFCAE, 2001). Ceux-ci indiquent que l'AFCAE est perçu par les media comme l'acteur principal du combat anti-cartes. Ils résumant ainsi les principaux objectifs de l'association tels qu'ils ressortent de l'audit:

Le principal axe de communication est d'ordre culturel, l'idée consistant à opposer deux visions du cinéma : l'une consumériste, proposée par UGC et consorts; l'autre, exigeante et authentique, proposée par les indépendants.

En définitive, les valeurs véhiculées par l'association sont les suivantes:

- *Représentativité de l'AFCAE, unité des professionnels (salles+réalisateurs+producteurs)*
- *Pluralisme, diversité de création / liberté de choix des spectateurs*
- *Spectateurs considérés comme des citoyens et non comme des consommateurs*
- *Proximité du lieu de diffusion / vie de quartier*
- *Intérêt général*
- *Lutte pour le long terme qui s'appuie sur l'histoire du cinéma et la tradition de la politique publique française en la matière*

L'ARP s'engage au nom des mêmes valeurs. Ces adversaires de la carte mobilisent des alliés qu'ils savent réceptifs à ce discours. Ce discours est bien reçu par les principales instances du champ, ainsi que par les autorités politiques nationales. Le CNC a une attitude ambiguë, marquée par une certaine hésitation lors du début de cette affaire, mais le Ministère de la Culture soutient fortement le mouvement d'opposition et collabore activement avec celui-ci. Les parlementaires affirment également leur soutien, avec une domination de la gauche. Ainsi, ce sont des parlementaires de gauche qui portent les amendements législatifs élaborés par les opposants de la carte, lorsque ces amendements ne sont pas d'origine gouvernementale. Mais il n'existe pas un clivage politique clair sur ce point car les parlementaires de droite ne soutiennent pas les partisans de la carte. De fait, aucun parlementaire ne prend fait et cause pour la carte comme le souligne Catherine Demier (6.1.4.). Tous semblent soutenir la notion d'exception culturelle.

Il existe donc une adéquation entre les logiques institutionnelles utilisées et les alliés démarchés qui assurent le succès de ces démarches. Les opposants développent leur argumentation en se fondant sur la logique traditionnelle du champ dont ils savent que les alliés visés la soutiennent.

La situation est plus délicate pour les promoteurs de la carte qui doivent imposer un changement institutionnel divergent. Dans ce type de changement les nouvelles institutions introduites vont à l'encontre de la logique dominante du champ. L'alignement avec cette logique et soit impossible, soit n'est pas envisagé. Les projets institutionnels peuvent malgré tout obtenir le soutien des membres du champ si ceux-ci considèrent que les institutions en place sont confrontées à une situation de crise qu'elles ne permettent pas de gérer et que le changement est donc inévitable. Mais si les membres dominants du champ sont satisfaits des institutions en place, les entrepreneurs institutionnels doivent parvenir à obtenir le soutien d'agents hors du champ qui soutiennent des logiques institutionnelles différentes.

C'est ce qui se produit dans le cas de la carte d'accès illimité dont UGC sait que la logique institutionnelle dominante du champ ne permet pas de la justifier. La justification culturelle

traditionnelle et le souhait de limiter la concurrence afin d'assurer la survie des cinémas indépendants contribuent à promouvoir un *statu quo ante*. UGC rompt avec cette logique. L'entreprise justifie ses actions par une logique institutionnelle divergente qui est minoritaire dans le champ. Elle affirme que le cinéma est une activité concurrentielle comme les autres qui doit obéir aux lois du marché, et qu'il s'agit d'un loisir trop cher qu'il faut démocratiser. Cette logique est rejetée par de nombreux membres du champ. Mais ce n'est pas les membres du champ dont le soutien est anticipé.

UGC sait dès le lancement que d'un point de vue juridique le directeur du CNC ne peut pas interdire la carte et qu'une telle décision sera annulée par le Conseil d'Etat en cas de recours. Il sait également que les autorités administratives situées hors du champ et susceptibles d'être mobilisées, telles le Conseil de la Concurrence peuvent soutenir ce type d'initiative parce qu'elles soutiennent la logique de marché. De plus l'argument de la démocratisation et le succès immédiat de la carte réintroduit dans le champ un acteur majeur qui en avait été progressivement exclu : le public. A l'irrégularité juridique d'une interdiction par le directeur du CNC, le succès public ajoute la crainte du scandale.

Si les autorités susceptibles de soutenir ces logiques sont peu nombreuses, elles sont suffisamment puissantes pour imposer leur point de vue. Le recours aux Parlementaires par les opposants change les choses. Malgré le succès populaire de la carte, aucun ne prend le risque de la soutenir publiquement, et donc de provoquer l'ire des associations professionnelles du cinéma. L'échec du recours au Parlement, et de saisine du Conseil Constitutionnel conduit les partisans à agir au niveau communautaire.

La jurisprudence de la Commission en matière de la concurrence est extensive. Le développement de la concurrence est l'une des missions importante de l'Union, et ne peut être limité que dans certains cas précis (e.g. Grynfogel, 2000; Vogel, 2005). Par ailleurs, la Commissaire Européenne chargée de la Culture, Mme Reding, a déjà rappeler que la Commission préfère à la notion 'd'exception culturelle' celle de 'diversité culturelle'. Mme Reding a eu l'occasion d'opposer les deux en suggérant que la notion d'exception cachait une peur de la diversité et de la concurrence (voir 4.5.5.). Le souci de cloisonnement entre exploitation commerciale et exploitation d'art et d'essai, qui est celui des opposants de la carte ne semble pas compatible avec cette approche.

Ainsi, alors que le projet et la logique institutionnelle mobilisée par les partisans de la carte pour justifier leur projet sont compatibles avec l'approche de la Commission, la logique des

adversaires, le projet de suppression de la carte et de retour au mécanisme antérieurement en place, vont à l'encontre de la politique des instances européennes. Il faut ajouter l'inquiétude, partagée par de nombreux membres du champ, que la Commission ne s'intéresse à l'ensemble du système français de subvention de l'exploitation.

Ainsi, la multiplicité à la fois des niveaux *et* des logiques institutionnelles perçues comme légitimes par les protagonistes, et donc pouvant servir pour justifier un projet institutionnel, offrent aux adversaires d'importantes marges de manœuvre stratégique.

Tableau 6.3.
Acteurs se situant aux différents niveaux et principes soutenus par les principaux protagonistes

Niveau/acteurs	Logique soutenue
Union Européenne <i>Commission Européenne</i>	Diversité culturelle Choix des consommateurs Concurrence
National <i>Parlement</i>	Exception culturelle Maintien de la diversité
<i>Conseil de la Concurrence</i>	Concurrence
Champ de l'exploitation parisienne	
<i>ARP</i>	Exception culturelle
<i>AFCAE</i>	Pluralisme, diversité de création / liberté de choix des spectateurs Spectateurs considérés comme des citoyens et non comme des consommateurs
<i>Partisans de la carte</i>	Le cinéma est une industrie concurrentielle qui obéit aux lois du marché. Le cinéma est trop cher. Il faut démocratiser ce loisir en développant de nouvelles offres.

La prise en compte de l'emboîtement des niveaux sociaux permet donc d'expliquer comment les entrepreneurs institutionnels peuvent obtenir l'institutionnalisation de leur projet malgré l'opposition des principaux membres du champ. La prise en compte de l'emboîtement permet de rendre compte de l'existence de logiques institutionnelles contradictoires mais donne également

une image structurée de leur articulation. En effet, si des travaux antérieurs soulignent déjà l'existence de logiques institutionnelles contradictoires, et de la possibilité pour les agents d'utiliser ces contradictions comme autant de marges de manœuvre, ils ne prennent pas en compte la diversité des niveaux. Il semble alors que tous les alliés se valent. La prise en compte des différents niveaux suggère qu'il est plus intéressant pour les entrepreneurs institutionnels de s'assurer le soutien d'agents situés à des niveaux supérieurs et que ce soutien peut permettre d'imposer une nouvelle pratique même en l'absence du soutien de la majorité des agents de niveaux inférieurs.

P.5. En l'absence de soutien dans le champ, plus l'entrepreneur institutionnel aligne son projet de changement institutionnel radical sur les logiques institutionnelles des agents se situant à un niveau supérieur, plus son projet est susceptible de s'imposer.

Nous suggérons donc que la notion d'emboîtement permet à la fois de proposer une vision plus complexe et plus claire des liens entre les agents et des différences entre les logiques institutionnelles que ceux-ci soutiennent. Utiliser et développer la notion d'emboîtement peut s'avérer intéressant pour d'autres recherches.

6.2.3. Discussion et implications de cette approche

Emboîtement et opportunités stratégiques

La notion d'emboîtement suggère que la multiplication des pressions institutionnelles n'a pas nécessairement pour conséquence de réduire les capacités stratégiques des agents mais peu, au contraire, les accroître dès lors que ces agents utilisent, voire mettent en exergue, les contradictions entre les différentes logiques institutionnelles.

Elle suggère également que si les logiques institutionnelles dominantes du champ sont cohérentes, il faut chercher hors de celui-ci les alliés puissants qui en soutiennent des contradictoires. La notion d'emboîtement permet de rendre compte de la latitude stratégique que peuvent se ménager les agents non seulement en raison de la diversité des pressions institutionnelles et mais également des différents niveaux auxquels ils peuvent agir.

Le cas de la carte met principalement en exergue la diversité des instances de régulation et de réglementation. Il suggère des applications plus larges dans le cadre des stratégies juridiques et des stratégies de lobbying.

Articulation avec les travaux concernant les stratégies juridiques et politiques

Un lien s'impose avec les travaux émergents sur les stratégies juridiques des entreprises dans les industries régulées (Chevalier, Ekeland, Frison-Roche et Kalika, 2002 ; Demil et Leca, 2000). Dans ces contextes, les juristes et les sociologues du droit soulignent les difficultés liées aux problèmes de coordination (Lasserre, 1997) ou de conflits (Caplow, 1985) entre autorités de régulation. Là où le néo institutionnalisme ne verrait traditionnellement que des pressions institutionnelles d'autant plus difficiles à gérer pour l'organisation qu'elles sont contradictoires, il est possible d'y voir également des espaces d'action stratégique. Lasserre (1997) note ainsi que les entreprises peuvent utiliser les interstices entre autorités. En étudiant le cas de l'industrie des télécommunications il indique: « *Sous la pression de leurs conseils, les acteurs économiques auront vite fait en effet – et comment le leur reprocher? – de « tester » chacune d'entre elles, voire de jouer l'une contre l'autre* ».

L'emboîtement conduit ici à insister sur la hiérarchie de ces autorités de régulation. Non seulement les organisations peuvent jouer sur la diversité des politiques mises en œuvre par les différentes autorités, mais elles peuvent également se guider en fonction de leur situation dans la hiérarchie.

La possibilité d'agir en prenant en compte à la fois la diversité et la hiérarchie des instances de régulation et de réglementation suggère que l'Union Européenne constitue un terrain particulièrement fécond pour mener des recherches sur ce thème. En effet, l'articulation entre les autorités sectorielles, nationales et communautaires offre de nombreuses opportunités aux agents. Une analyse des stratégies juridiques dans cet espace en utilisant les notions développées par le néo institutionnalisme, ainsi que celle d'emboîtement pour situer les différentes instances peut s'avérer fructueuse.

Par ailleurs, la hiérarchie présentée souligne l'importance du niveau communautaire comme niveau d'intervention essentiel à prendre en compte dans les stratégies politiques des entreprises. Ceci souligne l'importance des récents travaux visant à mieux comprendre le lobbying au niveau communautaire (Dahan, 2003).

Articulation avec les travaux sur la diffusion internationale des institutions

En introduisant l'idée de différents niveaux encadrés les uns dans les autres et dont les membres disposent d'un pouvoir inégal la notion d'emboîtement permet de proposer de nouvelles pistes pour étudier la diffusion et l'institutionnalisation des pratiques.

Les travaux sur la diffusion institutionnelle insistent généralement sur la constitution d'un consensus local plus que sur les jeux de pouvoir. Lorsque ceux-ci sont pris en compte ils se situent généralement dans le seul champ. L'emboîtement permet de rendre compte des rapports de domination, non pas dans les champs, mais entre les niveaux. . Il semble intéressant de poursuivre dans cette direction. D'une part pour rendre compte des relations de pouvoir entre les niveaux pour expliquer les changements dans les logiques et les pratiques.

D'autre part comme un moyen d'étudier la diffusion internationale ou la 'globalisation' des pratiques. Jusqu'à maintenant les travaux sur la diffusion au-delà des frontières nationales ont surtout insisté sur la traduction des pratiques (e.g. Czarniawska et Joerges, 1996) et leur adaptation au contexte local (Boxenbaum et Battilana, 2005).ou leur diffusion en raison du développement d'un 'système monde' porté par des ONGs ou des consultants (Boli et Thomas, 1999; Meyer, Boli, Thomas et Ramirez, 1997). Le rôle des relations de pouvoir dans la diffusion des pratiques et les asymétries entre agents sont ainsi peu prises en compte. de pouvoir et la façon dont l'institutionnalisation peut être imposée ont été peu étudiées.

La notion d'emboîtement insiste sur l'existence de ces asymétries. Elle peut être utile pour rendre compte des processus de diffusion et d'institutionnalisation dans lesquels les agents de niveau supérieur, disposant de ressources rares et cruciales ou de capacités coercitives importantes imposent cette diffusion.

Dans certains cas c'est la fonction principale de ces agents de niveaux supérieurs. Ainsi, la Commission Européenne a pour fonction de faire respecter les traités de l'Union, et donc de diffuser au sein de la zone géographique considérée les logiques institutionnelles associées à ces textes. L'Europe peut être considéré comme un laboratoire d'autant plus intéressant que la multiplicité des niveaux y est très claire. Le travail de construction d'un marché commun conduit logiquement à la diffusion au sein de la zone de logiques institutionnelles communes (Fligstein, 2000), même dans des domaines où celles-ci s'opposent aux logiques traditionnellement dominantes. Des agents, et notamment des entrepreneurs institutionnels peuvent profiter de ces différences et les mettre à profit pour développer leurs stratégies.

La notion d'emboîtement peut également être rapprochée des récents travaux de Frenkel (2005) sur la globalisation. Travaillant à partir d'une perspective post-coloniale, cette auteure distingue

un 'champ national' et un 'champ géo-politique' qui est supérieur et dont les membres peuvent imposer la diffusion de pratiques. Le problème de cette approche vient de la généralisation de la notion de champ. En définissant des champs à tous les niveaux on fait perdre à cette notion sa spécificité. L'emboîtement permet de rendre compte de la même diversité de niveaux, et des asymétries liées, sans nécessairement mobiliser uniquement cette notion de champ.

Diversité et articulation des logiques institutionnelles

L'emboîtement souligne la diversité des logiques institutionnelles selon les niveaux sociétaux ainsi que leur évolution.

D'une part, l'emboîtement des niveaux montre que les logiques institutionnelles dominantes ne sont pas les mêmes, ni dans les différents champs, ni dans les différents niveaux. Il existe des logiques institutionnelles locales qui dominent très fortement mais dans un contexte très spécifique limité au champ, et des logiques plus largement diffusées. Ceci est cohérent avec le principe selon lequel les champs sont des sphères semi autonomes. Il pourrait être intéressant de voir comment s'articulent les logiques institutionnelles largement répandues, comme les 'ordres de grandeur' au sens où Boltanski et Thévenot (1991) définissent cette notion, c'est-à-dire des ordres d'évaluation et de justification accessibles à tous dans les sociétés occidentales, et des logiques institutionnelles plus locales, limitées à des champs spécifiques.

L'enjeu d'une telle articulation est notamment de voir si, les phénomènes d'internationalisation et de globalisation qui résultent en la diffusion générale des mêmes mythes rationalisés (Meyer et al., 1997) a pour conséquence une disparition des logiques locales, auxquelles se substitueraient des logiques plus générales, ou la création de formes hybrides, ou le maintien des spécificités locales, et pourquoi.

L'étude de cas menée ici suggère qu'une hybridation est possible. En effet, après l'épisode de la carte, les membres du champ de l'exploitation ont une conscience beaucoup plus aigüe du rôle des instances européennes et de la nécessité de tenir compte de la logique de la concurrence. Ceci implique à la fois une modification des pratiques au sein du champ mais aussi une organisation collective afin d'être plus actif au niveau communautaire et d'influencer les autorités européennes.

Résumé du sixième chapitre

L'analyse du processus d'institutionnalisation montre que de multiples niveaux sont mobilisés. Ceci conduit à utiliser la notion d'emboîtement (*nestedness*) pour rendre compte à la fois de la diversité des niveaux sociétaux et de la diversité des logiques institutionnelles se situant à ces différents niveaux. L'articulation de ces niveaux et de ces logiques offre aux agents des opportunités stratégiques que les recherches antérieures n'ont pas étudié. Ceci conduit à suggérer que la notion d'emboîtement pourrait être utile dans plusieurs types d'analyses au nombre desquelles la diffusion des institutions et l'analyse des stratégies politiques des organisations dans un contexte, celui de la globalisation, où les niveaux de décision et d'actions se multiplient.

Conclusion générale

Griffin Mill: *It lacked certain elements that we need to market a film successfully.*

June: *What elements?*

Griffin Mill: *Suspense, laughter, violence. Hope, heart, nudity, sex. Happy endings. Mainly happy endings.*

Robert Altman *The Player* (1992)

Le point de départ de cette recherche est une interrogation très générale sur la manière dont les organisations sont susceptibles d'influencer, voire de modifier leur environnement. L'angle théorique adopté afin d'étudier cette question est celui de l'entrepreneuriat institutionnel. Une revue la littérature sur le sujet a suggéré qu'il serait particulièrement intéressant d'étudier la façon dont un entrepreneur institutionnel parvient à mettre en place un changement institutionnel radical dans un champ organisationnel mature, c'est-à-dire dans un domaine où un ensemble assez précis d'agents dominants fait respecter des règles du jeu fondées sur des principes (dits 'logiques institutionnelles') établis depuis longtemps. Cette question est intéressante à un double titre. D'une part, le néo institutionnalisme a été initialement conçu pour rendre compte de la situation dans des champs matures (e.g. DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977). Or, la revue de littérature montre que la plupart des cas étudiés d'entrepreneurs institutionnels sont des cas ayant eu lieu dans des champs qui n'étaient pas matures. D'autre part, la plupart des travaux sur les entrepreneurs institutionnels se sont intéressés à la manière dont ces entrepreneurs institutionnels parviennent à convaincre les autres agents – surtout les agents dominants - que le changement qu'il souhaite est cohérent avec les intérêts et les valeurs de ces agents. Ainsi, la mise en place d'un changement radical n'est pas étudiée. Là encore ceci est paradoxal car les changements institutionnels étaient initialement conçus comme se distinguant des autres types de changement par leur profondeur et leur radicalité.

Partant de ce constat, deux questions de recherche ont été dégagées :

- *Pourquoi des agents dévient d'ils des pratique en place et d'autres pas ?*
- *Comment les entrepreneurs institutionnels font-ils pour mettre en œuvre un changement institutionnel radical dans un champ organisationnel mature sans le soutien des membres de la coalition dominante?*

Ces deux questions sont traitées à travers l'analyse d'un cas empirique : l'introduction dans l'exploitation cinématographique parisienne de la carte d'accès illimitée. Ce cas est retenu car la carte d'accès illimité, initialement proposée par UGC, allait à l'encontre des logiques dominantes du champ, des intérêts et des valeurs de la plupart des membres dominants et a provoqué une levée de boucliers, avant de s'imposer au bout de plusieurs années. UGC apparaît comme un entrepreneur institutionnel parvenant à imposer un changement institutionnel radical dans un champ mature, et ce malgré l'opposition de la plupart des membres dominants de ce champ.

La première question de recherche conduit à comparer les actions et réactions des principales entreprises du secteur de l'exploitation cinématographique parisienne. Cette analyse suggère que les agents décident de promouvoir, de soutenir ou de s'opposer au changement institutionnel non seulement en fonction de leur position dans le champ et de leurs intérêts mais également selon leur adhésion, ou non, aux valeurs dominantes de ce champ. Ainsi, un agent peut avoir un intérêt objectif à soutenir le changement et s'y opposer au nom des dommages que cela pourrait causer aux institutions et aux principes en place. Pour rendre compte de ces comportements nous avons recours au cadre sociologique élaboré par Pierre Bourdieu. Celui-ci permet de distinguer deux facteurs expliquant pourquoi certains agents deviennent des entrepreneurs institutionnels et d'autres pas. Le type de capital détenu constitue un premier facteur. Moins leurs capitaux détenus sont valorisés par l'arrangement institutionnel en place dans le champ, et plus les agents ont le sentiment qu'ils le seront plus par un nouvel arrangement, plus les agents sont susceptibles de développer un projet de changement institutionnel ou de s'y rallier. Mais le cas montre également qu'un agent dont le capital est faiblement valorisé par l'arrangement institutionnel en place dans le champ peut ne pas se rallier au changement en raison de son adhésion aux valeurs du champ, et de sa volonté de rester loyal à la *doxa* dominante du champ. Il nous semble que ce second facteur est essentiel, car il souligne un point important du néo institutionnalisme et souvent négligé – i.e. que des agents sont susceptibles d'agir contre leurs 'intérêts' pour demeurer en accord avec leurs valeurs et la 'rationalité collective' propre à ce champ.

La seconde question de recherche implique d'analyser les stratégies déployées par l'entrepreneur institutionnel pour imposer le changement malgré le refus de la plupart des membres dominants du champ. L'analyse de ces stratégies met en évidence la multiplicité potentielle des leviers et des niveaux d'action. Devant le refus opposé par les principaux membres du champ, et notamment la plupart des autorités publiques, UGC, rejoint ensuite par les autres

entreprises qui, comme elle, ont mises en place la carte, trouve des alliés hors du champ. L'analyse des stratégies menées par les partisans et les opposants à la mise en place de la carte sur la période 2000-2004 montre que des alliés sont sollicités à différents niveaux, et bien au-delà du champ organisationnel. Partisans et opposants démarchent et sollicitent des alliés en fonction de la probabilité que ceux-ci partagent leurs valeurs. Du champ bien délimité de l'industrie cinématographique française, le dossier passe au niveau national, avec l'intervention d'autorités administratives traditionnellement extérieures au champ, puis au niveau du Parlement, et enfin au niveau communautaire, un niveau rarement considéré par les membres du champ. Cette lutte politique rappelle que les champs organisationnels ne sont que des ensembles sociaux de méso niveau, et qu'ils font partie eux mêmes d'ensembles plus vastes. Pour rendre compte de cet empiement complexe de niveaux, nous empruntons à Hollingsworth et Boyer (1997) la notion d'emboîtement (*nestedness*) qui souligne la multiplicité des niveaux et la complexité de leurs interactions.

Et alors ?

Cette étude et ces développements permettent de proposer plusieurs apports au néo institutionnalisme en général, et plus particulièrement aux travaux sur les entrepreneurs institutionnels, ainsi qu'aux travaux sur les politiques publiques.

Apports à l'approche néo institutionnaliste

Ce travail s'inscrit dans la lignée de ceux qui s'efforcent de développer un cadre d'analyse prenant en compte à la fois les agents, les institutions, et leurs interactions. Dans ce cadre, l'apport de ce travail se situe à plusieurs niveaux :

Le premier apport est lié à l'épistémologie employée. En se fondant sur les travaux récents de l'épistémologie réaliste critique, ce travail propose un cadre d'analyse permettant de prendre en compte et d'articuler les notions de logiques institutionnelles, d'institutions et d'actions des agents tout en soulignant leurs différences. La prise en compte des trois niveaux permet d'explicitier les logiques sous jacentes aux institutions en place et au comportement des agents dans l'étude de cas mené ici. Nous suggérons que ceci peut également servir pour les travaux futurs.

Le deuxième apport tient à l'utilisation des travaux de Pierre Bourdieu en lien avec le néo institutionnaliste. Comme l'avaient déjà suggérer DiMaggio et Powell (1991, p.26), les travaux de Bourdieu permettent de développer et d'approfondir le cadre néo institutionnaliste. Ainsi, alors

que le néo institutionnalisme insiste sur la diversité des logiques institutionnelles, les travaux néo institutionnalistes n'ont généralement qu'une vision assez pauvre du capital, réduit généralement au capital social. La sociologie bourdieusienne souligne la multiplicité des formes de capitaux et propose ainsi une approche beaucoup plus riche. Elle souligne notamment que les formes de capital valorisées ne sont pas les mêmes dans tous les champs, et qu'une même forme de capital peut être valorisée dans deux champs avec un 'taux' différent. La sociologie de Bourdieu permet également d'explicitier pourquoi des agents peuvent agir à l'encontre de leurs intérêts, en explicitant le rôle de la culture et des valeurs propres au champ – i.e. de sa *doxa*.

Les travaux néo institutionnalistes tendent à osciller entre une approche traditionnelle où les agents sont incapables d'action vis-à-vis des institutions qui s'imposent à eux, et une vision plus récente et très instrumentale où les agents semblent pouvoir ré-agencer les institutions en fonction de leurs intérêts. Développer un cadre d'analyse prenant en compte à la fois les agents et les institutions implique de développer des outils d'analyse permettant d'explicitier l'encastrement cognitif et culturel des agents, autant que leurs capacités à adopter une attitude réflexive vis-à-vis de celui-ci, voire à le modifier. Nous suggérons que l'utilisation des travaux de Pierre Bourdieu peut permettre de bâtir un cadre prenant en compte cet encastrement tout en prenant également en compte la capacité des agents à s'émanciper de leur encastrement dans un champ dès lors que l'on adopte une interprétation 'soft' de Bourdieu, au sens de ce qu'entend Wacquant, c'est-à-dire ne considérant pas l'habitus comme déterminant strictement les actions des agents (Wacquant, 2004). Dans une telle interprétation, les agents disposent d'une large capacité d'action stratégique et leur habitus n'est pas nécessairement aligné sur la doxa du champ.

Enfin la notion d'emboîtement constitue un troisième apport. Elle permet d'ouvrir de nouvelles perspectives concernant les analyses multi niveaux dans le néo institutionnalisme qui constitue l'une des tendances importantes de ce courant (Desreumaux et Hafsi, 2006). Des travaux commencent à utiliser le néo institutionnalisme pour étudier des phénomènes intra organisationnels (Reay, Golden-Biddle and Germann, 2006), voire inter individuels (Battilana, 2006). La notion d'emboîtement permet d'articuler ceux-ci avec des niveaux plus larges. Non seulement le champ organisationnel mais également des niveaux plus élevés que le champ. La notion d'emboîtement conduit à repenser celle d'encastrement, généralement entendue en théorie des organisations au sens de Granovetter (1985) c'est-à-dire au sens d'encastrement réticulaire et donc vue comme horizontale (e.g. Uzzi, 1996). La notion d'emboîtement invite à considérer également la dimension verticale. Dans ce cadre le champ organisationnel est resitué dans un cadre plus large et traité comme une sphère 'semi autonome'. Cette 'semi autonomie' implique bien qu'il existe dans le champ des logiques dominantes potentiellement différentes de celles des

autres niveaux, mais que l'autonomie n'est pas totale. Elle suggère également d'étudier plus en profondeur les relations entre le champ et son environnement.

Ainsi, étudier la perception que les membres du champ ont des relations entre le champ et les autres niveaux pourrait permettre de mieux comprendre comment un champ peut devenir un ensemble auto référent et clos sur l'extérieur. L'exploitation cinématographique française présente un cas intéressant. Il semble que dans ce champ certains membres s'imaginent, de manière trompeuse, être isolés des autres niveaux. Ceci résulte peut être de la structuration du champ qui a fini par développer une logique institutionnelle propre qui domine clairement dans le champ mais semble en dissonance avec la logique économique qui semble dominer à d'autres niveaux.

Apports pour les recherches sur l'entrepreneur institutionnel

Les apports de ce travail concernant les recherches sur les entrepreneurs institutionnels résident dans la manière dont il permet de mieux comprendre le profil de ceux-ci, ainsi que l'analyse des stratégies qu'il suggère, en étudiant les mouvements stratégiques hors du champ.

Cette recherche permet d'approfondir notre compréhension du profil des entrepreneurs institutionnels. Elle valide ce que montre les études précédentes en confirmant que les intérêts jouent un rôle important dans la décision de devenir un entrepreneur institutionnel, ou au contraire de s'opposer au changement. Sur ce point l'utilisation des travaux de Pierre Bourdieu permet de rendre compte de la multiplicité des différentes formes de capitaux, et donc des différents intérêts, qui se trouvent dans un champ. Plus les capitaux détenus sont valorisés par l'arrangements institutionnels en place, plus les agents sont susceptibles de s'opposer au changement institutionnel qui remettrait en cause cette valorisation avantageuse. Moins les capitaux détenus sont valorisés par l'arrangement institutionnel en place, et plus le changement institutionnel envisagé les valorisent, plus les agents sont susceptibles d'agir comme des entrepreneurs institutionnels ou de soutenir les initiatives de ceux-ci. L'étude montre cependant qu'un autre facteur intervient également : celui de l'adhésion à la rationalité collective en place dans le champ. La recherche empirique révèle en effet qu'un agent peut décider de ne pas agir au mieux de ses intérêts 'matériels', en raison de son adhésion aux valeurs et aux règles du champ. Ceci est tout à fait cohérent avec la logique du néo institutionnalisme, qui insiste fortement sur l'encastrement cognitif et culturel, et suggère que les agents n'agissent pas toujours au mieux de leurs intérêts, et vont parfois à l'encontre de ceux-ci pour des raisons culturelles. La cohérence de cette conclusion avec le cadre théorique néo institutionnaliste rend d'autant plus étonnant qu'à

notre connaissance aucune des études menées jusqu'alors sur les entrepreneurs institutionnels n'ait pris en compte ceci.

L'analyse des stratégies utilisées lors de la lutte politique qui a entourée la diffusion de la carte suggère d'adopter une approche étendue des stratégies des entrepreneurs institutionnels. Jusqu'à maintenant la plupart des travaux se sont concentrés sur les stratégies mises en œuvre par les entrepreneurs institutionnels vis-à-vis des autres membres du champ dans lequel ils se trouvaient, en particulier lorsque celui-ci est mature (e.g. Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002). Cette étude montre que les entrepreneurs institutionnels vont également chercher des alliés en dehors du champ. Il faut alors distinguer différents niveaux d'action possibles, avec des alliés différents qui adhèrent à des logiques institutionnelles différentes. Si l'idée que le champ est emboîté dans des ensembles sociaux plus larges est présente dans le néo institutionnalisme (e.g. Scott, 1995) elle n'a pas été utilisée à notre connaissance par les travaux sur les entrepreneurs institutionnels. Or, elle présente plusieurs intérêts.

D'une part, la notion d'emboîtement permet de rendre compte de la diversité des agents, de leurs relations, ainsi que la diversité des logiques institutionnelles que ceux-ci soutiennent. Ces logiques ne flottent pas dans le vide. Elles sont contextuellement situées, car soutenues par des agents qui disposent de positions spécifiques. Ces agents défendent des logiques spécifiques parfois *en raison de leur position*, toujours *à partir de leur position*. Ils défendent ces logiques *en raison de leur position* lorsque la fonction qui leur est affecté est de défendre certaines valeurs. Les associations professionnelles des cinémas d'art et d'essai ou de recherche, le Conseil de la Concurrence ou la Commission Européenne sont des exemples d'organisations qui dans ce dossier défendent des logiques institutionnelles spécifiques car ceci fait partie de leur mandat. Tous ces agents défendent ces logiques *à partir de leur position*, c'est-à-dire à partir du niveau auquel ils se situent dans cette approche qu'est l'emboîtement et qui prend en compte les rapports verticaux. Le Conseil de la Concurrence ou la Commission Européenne défendent ainsi leurs logiques d'une position qui est extérieure au champ mais ne se situe pas au même niveau pour les deux. Parce que leurs pouvoirs sont différents, leurs possibilités d'action le sont également. Alors que le Conseil de la Concurrence est tenu de s'incliner devant une loi, la Commission elle peut remettre en question un texte français si celui-ci n'est pas conforme au droit communautaire. Les entrepreneurs institutionnels peuvent utiliser ces différences dans le cadre de leur stratégie de changement institutionnel, en recherchant des alliés aux différents niveaux et en prenant en compte l'emboîtement de ces niveaux.

D'autre part, la notion d'emboîtement peut être utilisée pour comprendre comment des entrepreneurs institutionnels peuvent reconfigurer des champs, et modifier leur équilibre, en introduisant de nouveaux agents. En l'espèce les partisans de la carte font rentrer dans le champ de l'exploitation des autorités qui ne s'y trouvent pas traditionnellement et dont ils pensent qu'elles seront favorables à leur projet. La plus importante de ces institutions est la Commission Européenne. Même si la Commission n'intervient pas concrètement, le risque de son intervention a joué un rôle décisif. De plus, une fois que les membres du champ ont pris conscience que des autorités qu'ils considéraient comme extérieures à celui-ci peuvent avoir une influence décisive sur sa régulation ceci influence durablement leur comportement. En l'espèce les membres du champ de l'exploitation cinématographique française ont compris la nécessité d'établir avec les autorités communautaires des liens plus étroits, comme ils l'avaient déjà fait avec les autorités françaises. Dans la mesure où les autorités communautaires défendent une approche plus libérale que celle de la France dans ce domaine, ceci entraîne une évolution de la polarité du champ dans une direction favorable aux entrepreneurs institutionnels.

Apports managériaux

La notion d'entrepreneur institutionnel constitue sans doute la meilleure interface entre la théorie néo institutionnaliste et la stratégie (Battilana et Leca, à paraître). Elle permet d'analyser comment des agents parviennent à créer ou à changer les règles du jeu dans les industries où ils se trouvent. Elle permet d'introduire en stratégie, une matière principalement dominée par des approches économiques, les spécificités d'une approche sociologique, voire anthropologique. Ainsi, alors que l'approche économique de la stratégie tend à minorer l'importance de la culture et à analyser les relations entre les agents en termes d'intérêts et de pouvoir, la vision plus sociologique proposée par le néo institutionnalisme permet une analyse plus fine des relations entre les agents, de leur encastrement culturel, de leurs pratiques et de leurs stratégies discursives et politiques.

Le premier apport managérial vient du constat que les pratiques en place, même lorsqu'elles sont institutionnalisées depuis longtemps et protégées par les pouvoirs publics, peuvent être remises en cause. La grande diversité des niveaux et des logiques institutionnelles sur laquelle insiste la notion d'emboîtement, suggère que les organisations de disposer de nombreux leviers d'action pour influencer leur environnement. Bien qu'en contradiction avec les travaux institutionnalistes qui insistent sur les contraintes que les institutions représentent pour les agents, individus ou organisations, ceci est cohérent avec les travaux institutionnalistes plus anciens.

Berger et Luckmann (1996) évoquaient déjà sur la pluralité⁶⁹ des ‘univers’, dans les sociétés contemporaines et soulignaient que cette pluralité favorisait à la fois le scepticisme et le changement. Profiter de cette situation implique de la part des dirigeants une intelligence de ces niveaux, des logiques institutionnelles qui y prévalent, des agents qui y agissent et de la façon dont il est possible de les mobiliser en fonction des intérêts que l’on estime être ceux de l’organisation. C’est ce qu’indiquent Hollingsworth et Boyer (1997) lorsqu’ils soulignent que le contexte de l’emboîtement est propice aux stratégies des entreprises mais rend, en revanche, les politiques publiques contraignantes très difficiles à mettre en place.

Ce travail pourrait également contribuer aux travaux sur les stratégies politiques des entreprises (CPA - *Corporate Political Activities*). Les travaux sur ce thème mobilisent principalement la théorie de la dépendance à la ressource (voir par exemple Hillman et Hitt, 1999), et ne prennent pas en compte les différences entre les logiques défendues par les autorités politiques, ni les stratégies discursives (Dahan, 2006). Une intégration plus importante du néo institutionnalisme pour étudier les CPA semble donc particulièrement intéressante pour saisir ces dimensions. Celle-ci est encore timide. Bensedrine (1997) avait déjà mobilisé le travail d’Oliver (1990) dans sa thèse concernant les négociations internationales sur les CFC mais sans véritablement s’intéresser à l’analyse des stratégies discursives, ni à la dimension culturelle. L’apport managérial est cependant ici ambigu. Il semble en effet que les dirigeants réalisent déjà l’importance de cette dimension. L’utilisation des concepts du néo institutionnalisme peut, peut être, contribuer à rendre en rendre les articulations plus explicites, notamment au travers de la notion de logique institutionnelle, ainsi qu’en rendant compte des liens entre la structuration du champ et l’encastrement cognitif des agents. Expliciter ces dimensions pourrait permettre aux membres du champ d’en prendre plus complètement conscience. L’apport apparaît plus clair pour les travaux sur les CAP, qui sont d’orientation directement managériale pour la plupart mais négligent ces dimensions discursives et culturelles. Ils pourraient constituer le véhicule par lequel les apports du néo institutionnalisme pourraient être intégrés dans les stratégies politiques.

Un dernier apport managérial vient de la multiplicité des formes de capitaux. La stratégie, comme la théorie des organisations, considère un très petit nombre de différents capitaux. Ceux-ci sont essentiellement économique ou social (par exemple Tsai, 2000). En s’appuyant sur Bourdieu notre travail fait la distinction entre capital économique et capital culturel, et la situation

⁶⁹ Le pluralisme développé par Berger et Luckmann est directement influencé par Arnold Gehlen (1980 [1957]) qui voit dans ce pluralisme une explication directe du processus de *désinstitutionnalisation* dans les sociétés modernes, c’est-à-dire le processus par lequel des comportements individuels stables et bien définis ainsi que des relations sociales établies perdent leur statut de comportements ‘tenus pour acquis’, et à ce titre ne nécessitant pas de réflexion, pour être considérés comme susceptibles d’être remis en cause, et procédant donc pour partie d’un choix personnel.

étudiée suggère que les agents utilisent également d'autres formes de capitaux dans leurs stratégies. L'exploitation cinématographique française montre que des agents disposant de peu de capital économique, et se trouvant en situation de faiblesse sur le marché, ont intérêt à développer leur capital politique afin de s'assurer une protection réglementaire ou un régime dérogatoire les protégeant de la concurrence. Les liens forts qui existent entre les associations défendant l'art et l'essai, mais également l'ARP qui est un lobby très puissant bien que ne réunissant pas les acteurs économiquement les plus importants du champ, et les autorités publiques sont une illustration de ce type de stratégies. Ce travail suggère également qu'en s'appuyant sur le travail de Bourdieu il est possible de faire d'autres distinctions et d'identifier d'autres formes de capitaux selon les champs.

Apports pour les politiques publiques

Cette partie suit la suggestion faite par Hinings et Greenwood (2002, p. 419) que les travaux en théorie des organisations ne devraient pas se limiter à des apports théoriques et managériaux mais s'interroger également sur leur intérêt dans d'autres domaines, et notamment pour les politiques publiques.

Il nous semble que le présent travail propose quelques éléments de réflexion qui pourraient être utiles pour les politiques publiques car il aborde directement la question de l'exception culturelle et des différences de politiques entre la Commission Européenne et la France.

L'exception culturelle est aujourd'hui un 'modèle' en crise (Benhamou, 2006 notamment p. 194 à 213) à l'avenir incertain, en particulier dans le cadre de l'intégration européenne. Le cas de la carte d'accès illimité est un exemple d'entreprises utilisant adroitement les différences de politiques entre niveau national et niveau communautaire pour obtenir une modification du contexte national. Ces décalages entre les logiques dominantes au niveau national et niveau communautaire réduisent d'autant l'efficacité et la cohérence des politiques publiques. La notion d'emboîtement, telle que développée par Hollingsworth et Boyer (1997) est directement liée à ce problème. Ces auteurs soulignent que le changement actuel d'une régulation économique et politique essentiellement déterminée au niveau national à une situation d'emboîtement où différents niveaux interviennent rend la détermination des politiques publiques beaucoup plus délicate. Ce sont à la fois les niveaux locaux, nationaux et internationaux qu'il faut désormais prendre en compte, voire aligner, pour parvenir à imposer une régulation cohérente aux entreprises. Ceci suggère qu'un effort de dialogue et de coordination important est à faire au sein de l'Union Européenne afin de parvenir à une politique cohérente dans le domaine des industries culturelles. Une politique qui puisse être mise en œuvre non seulement au niveau communautaire

mais également aux niveaux nationaux et locaux. Le cas de la carte d'accès illimitée montre bien les décalages considérables qui existent entre la politique communautaire et la politique française, ainsi que la quasi absence de perception dans le champ de l'exploitation cinématographique française du niveau communautaire au début de cette affaire. Il semble que début 2000, les membres de ce champ se perçoivent alors comme largement susceptibles de négocier leur réglementation avec les autorités nationales sans se soucier de l'intervention communautaire. Si cette situation semble avoir changé depuis, elle révèle cependant la nécessité d'une intégration accrue, et les difficultés de celle-ci dans un domaine, le cinéma, où les différences nationales sont considérables au sein de l'Union. Cette intégration implique un changement cognitif et culturel qui conduit à la redéfinition des frontières du champ telles que perçues par les membres de celui-ci. Il semble que l'affaire de la carte d'accès illimité ait eu pour partie cet effet de prise de conscience en France.

La raison de ce décalage vient en partie de ce que le champ de l'exploitation cinématographique constitue un exemple typique de co-régulation (Demil et Leca, 2003). De nombreux travaux se sont intéressés à la régulation comme mode libéral de gestion des industries par le biais d'autorités administratives indépendantes représentant un Etat qui se contente d'organiser la concurrence, et non de redistribuer les ressources (Majone, 1996, 1997). Moins nombreux semblent être les travaux sur la co-construction des normes entre les entreprises et les régulateurs. Des travaux récents ont cependant entrepris une approche 'constructiviste'⁷⁰ et cognitive des politiques publiques (Surel, 2000) en s'intéressant à la manière dont les différents agents impliqués dans l'élaboration de norme finissent par partager une perception commune des enjeux. Cette approche rappelle beaucoup la notion de rationalité collective, ce cadre cognitif partagé qui émerge et se diffuse alors que le champ organisationnel se structure (DiMaggio et Powell, 1983). Le cinéma français semble être un cas intéressant de co-construction par des agents publics et privés d'un sens commun, et de la manière dont la rationalité collective qui en résulte contraint ensuite leurs analyses et leurs réactions. Sur ce thème de la co-construction des politiques publiques, et de leur aspect cognitif, le néo institutionnalisme en théorie des organisations semble pouvoir être particulièrement éclairant, et notamment la notion de champ organisationnel. L'étude historique de la constitution du champ de l'exploitation permet d'expliquer comment les pouvoirs publics et les agents privés en sont venus à partager une 'rationalité collective'. Cette communauté d'analyse et de logique entre les régulateurs et ceux

⁷⁰ On utilise ici la notion de constructivisme car c'est celle dont se réclament ces auteurs (e.g. Checkel, 1998 ; Surel, 2000). Mais il semble bien que ce courant, qui se réclame de Berger et Luckmann et souligne surtout que les politiques publiques sont des constructions sociales, soit plus constructionniste que constructiviste.

qu'ils régulent ne semblent pas avoir été étudié par les chercheurs spécialistes des politiques publiques. La théorie des organisations peut se révéler ici très utile.

Limites et futures pistes de recherche

Cette recherche comprend de nombreuses limites, la principale étant qu'il s'agit d'un cas unique. D'autres études sont nécessaires pour affiner le concept d'emboîtement, ainsi que pour comprendre comment la sociologie de Bourdieu peut s'articuler avec le néo institutionnalisme. De fait, il nous semble que l'intérêt de ce travail réside principalement dans les pistes de recherche qu'il ouvre et les directions qu'il défriche des recherches futures dans le cadre du néo institutionnalisme, des travaux sur les entrepreneurs institutionnels, ainsi peut être que pour les chercheurs qui s'intéressent aux interactions entre pouvoirs publics et organisations privées.

Pour le néo institutionnalisme

Cette étude souligne l'existence de divers capitaux, même dans un champ mature où une logique institutionnelle (la logique culturelle en l'espèce) domine clairement. Elle insiste également sur la multiplicité des niveaux. En ce sens elle contribue à la diversification et à la complexification croissantes (diversité de logiques, diversité de champs, diversité de capitaux, diversité de niveaux) du cadre néo institutionnaliste. Le néo institutionnalisme a en effet été initialement développé pour expliquer la convergence des pratiques (DiMaggio et Powell, 1983), et ce sont des travaux plus récents qui ont introduit la multiplicité des logiques institutionnelles (Friedland et Alford, 1991) et des champs (e.g. Greenwood et Suddaby, 2004 ; Rao et al, 2000). Le problème est donc désormais de comprendre deux mouvements contraires : la pluralité et la convergence.

Cette problématique se rattache à des questions centrales au sein des sciences sociales. : Dans quelle mesure l'agent est-il susceptible d'utiliser les structures sociales qui l'entourent, et de profiter de leur diversité pour gagner des capacités d'action stratégique ? Comment prendre en compte la culture – c'est-à-dire ce qui unit une communauté – dans les sociétés plurielles ? Cette dernière question est au cœur du travail actuellement mené par Lahire (2004) sur la culture des individus, mais trouve également un écho dans des travaux qui sont au fondement du néo institutionnalisme comme par exemple celui de Berger et Luckmann (1996). Il nous semble que ceci implique plus d'études qui prendraient en compte à la fois l'encastrement culturel et institutionnel des agents et leur capacité d'action stratégique propre, à la fois leurs actions stratégiques et de leurs actions allant à l'encontre de leurs intérêts.

Ce travail de thèse souligne l'intérêt d'intégrer les apports de la sociologie bourdieusienne dans le néo institutionnalisme. Plus de travaux sont nécessaires pour réaliser cette intégration. La question centrale qui se pose est celle du degré possible d'articulation. Il existe déjà des travaux qui font mention du travail de Bourdieu mais souvent de manière assez lâche, en se limitant à utiliser quelques concepts (e.g. Lawrence, 2004; Washington et Zajac, 2005). Cette thèse elle-même adopte une position assez lâche en mobilisant une partie du cadre bourdieusien mais sans mobiliser la notion d'habitus et en ne s'intéressant pas directement à la question de la domination. D'autres travaux sont nécessaires pour étudier dans quelle mesure ces notions peuvent être intégrées dans une approche néo institutionnaliste (voir dans ce sens l'appel à communication de Golsorkhi, Leca, Lounsbury et Ramirez, 2007).

Plus largement, il semble que la sociologie française puisse constituer une source d'inspiration importante pour des travaux mobilisant le cadre néo institutionnaliste. Bourdieu est un premier exemple. Dans une optique différente, la sociologie des conventions a développé un outillage théorique très important pour analyser la manière dont les agents justifient leurs actions, alors que le néo institutionnalisme dispose encore avec la notion de logique institutionnelle d'un outil assez rudimentaire.

Pour les travaux sur les entrepreneurs institutionnels

Le cas étudié souligne l'importance des interactions entre les agents. Alors que de nombreux travaux sur les entrepreneurs institutionnels tendent à se centrer sur les entrepreneurs eux même et à désincarner les autres agents qui interagissent avec eux, l'étude menée suggère qu'il faut, pour comprendre ce qui se produit prendre en compte les actions, et les motivations des différents agents engagés. Il s'agit donc désormais de se décentrer de l'entrepreneur institutionnel pour étudier le 'travail institutionnel' (Lawrence et Suddaby, 2006) de tous les agents qui influencent, plus ou moins à dessein, la création, le changement mais aussi le maintien des institutions. De cette façon il semble possible d'analyser de façon plus réaliste et complète la création, le maintien et les transformations des institutions comme le résultat d'un processus complexe impliquant des agents avec des valeurs et des intérêts différents. Pour cette raison il est probable que le résultat de l'action des entrepreneurs institutionnels ne soit jamais exactement ce qui était initialement souhaité. Le comportement qui s'institutionnalise finalement est donc une co-construction des

promoteurs et des opposants de la carte. Ceci ne remet pas en cause la notion d'entrepreneur institutionnel mais suggère qu'il est impératif d'étendre le nombre des agents pris en compte dans les processus institutionnels. Le but est ici de sortir de la vision de l'institution créée *soit* à partir de l'intention d'un acteur isolé, l'entrepreneur institutionnel, *soit* de manière collective et consensuelle.

Pour les politiques publiques

Deux directions sont envisageables, l'une générale est liée à l'utilisation du néo institutionnalisme en théorie des organisations dans l'analyse des politiques publiques, la seconde est plus directement liée à la politique européenne.

Barley (2006) appelait récemment les théoriciens des organisations à s'intéresser à la façon dont les entreprises influencent leur environnement, et notamment les décisions publiques en partant du constat que les organisations, et surtout les entreprises, ont une influence croissante sur les décisions publiques, au détriment des citoyens 'personnes physiques'. Barley recommande de s'intéresser à la manière dont les décisions publiques sont prises entre organisations, sans implications des citoyens/consommateurs qui en subissent les conséquences.

Le dossier de la carte d'accès illimité illustre ceci. Il montre la manière dont des entreprises et des associations professionnelles s'efforcent d'influencer la décision publique en leur faveur. Il est notamment remarquable que tout au long des débats et des manœuvres qui ont entourées ce dossier, l'opinion publique n'ait jamais été directement impliquée. Si de nombreuses organisations s'autorisent à parler au nom du public, et lient leurs discours à son bien, le public n'est lui-même pas présent. Ainsi, le Ministère de la Culture, qui doit représenter l'intérêt général, ne semblait pas accorder à cette popularité une grande importance et s'est opposé à la carte en développant une politique dont plus évident de voir les bénéfices immédiats pour les professionnels que pour le grand public.

De fait, le champ de la culture en France est un terrain particulièrement propice pour étudier les relations complexes d'interdépendance et de connivence entre les pouvoirs publics et les professionnels qu'ils doivent réguler, et le néo institutionnalisme est un cadre particulièrement propice pour étudier ceci, en particulier en raison de la notion de champ organisationnel qui permet de capturer à la fois les entreprises régulées et les organismes les régulant. La façon dont tous ces agents en viennent à partager des conceptions et des valeurs communes, parfois sans lien évident avec ce que peuvent souhaiter les citoyens, constitue également un sujet important où la

théorie des organisations pourrait contribuer au développement actuel des approches cognitive et normative des politiques publiques (Surel, 2000).

La seconde direction concerne les politiques de l'Union Européenne. Selon Benhamou (2006 : 324 et suiv.) aujourd'hui l'Europe du cinéma se cherche. Elle se caractérise principalement par des politiques nationales de promotion de l'industrie locale. Au sein même de ces ensembles nationaux c'est encore la singularité qui semble dominer. Alvarez, Mazza, Strandgaard Pedersen et Svejenova (2005) mobilisent le néo institutionnalisme pour rendre compte de la façon dont trois grands réalisateurs européens (Almodovar, Moretti et Von Trier) font en sorte de développer à la fois une oeuvre originale et d'obtenir une légitimité suffisante pour s'assurer une position durable. Cette question d'originalité est une des spécificités du cinéma européen, notamment si ceci à la situation du cinéma américain qui semble beaucoup plus 'standardisé' (e.g. Jones, 2001). Une étude comparant les principaux cinémas européens, non seulement dans leur structure formelle (voir dans ce sens Forest, 2001) mais également dans leurs 'rationalités collectives' propres permettrait d'établir un constat des points et des divergences, et partant de là de voir comment s'articule la politique communautaire vis-à-vis de ces situations nationales.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abbott, A. 1988 *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Abrahamson, E. 1991 "Managerial Fads and Fashion: The Diffusion and Rejection of Innovations." *Academy of Management Review* 16/3: 586-612
- Abrahamson, E. et Fombrun, C. 1992. Forging the Iron Cage: Interorganizational Networks and the Production of Macro-Culture. *Journal of Management Studies*, 29/2, 175-194.
- Abrahamson, E. et Fombrun, C. 1994. Macrocultures: Determinants and consequences, *Academy of Management Review*, .19/4, 728-755.
- AFCAE 2001. *L'action lobbying de l'AFCAE dans l'affaire de la carte UGC*, audit de communication, mimeo.
- Ahlstrom, D. et G. Bruton. 2001. An Institutional Perspective on Technology focused Private Firms in China. *Conference on Technological Entrepreneurship in the Emerging Regions of the New Millenium*. Singapore.
- Aldrich, Howard et Fiol (1994) « Fools rush in ? The institutional context of industry creation », *Academy of Management Review* 19/4: 645-670
- Alexander, J.C. 1989. "The Structure' de Parsons et la sociologie américaine", *L'année Sociologique*, 183-191.
- Alter, N. 2000. *L'innovation ordinaire*, PUF
- Alvarez, J.L., C. Mazza, J. Strandgaard Pedersen et S. Svejenova 2005. « Shielding Idiosyncrasy from Isomorphic Pressures : Towards Optimal Distinctiveness in European Filmmaking » *Organization*, 12/6 : 863-888.
- American Behavioral Scientist* 1997. "Actors and Institutions." Numéro Spécial de. 40/4 édité par Christensen, S., P. Karnoe, J. Strangaard Pedersen et F. Dobbin.
- Anand, N. et R.A. Peterson 2000. « Markets in the Commercial Music Industry », *Organization Science*, 11/3, 270-284.
- Anand, N. et M.R. Watson 2004 'Tournament rituals in the evolution of fields: The case of the Grammy Awards'. *Academy of Management Journal* 47/1: 59-80.
- Archer, M. S. 1982. Morphogenesis versus Structuration: On Combining Structure and Action. *The British Journal of Sociology*, 33: 455-483.
- Archer, M. S. 1995. *Realist social theory: the morphogenetic approach*, Cambridge: Cambridge University Press
- Archer, M. S. 1998. Théorie sociale et analyse de la société. *Sociologie et Sociétés*, XXX: 9-22.
- Archer, M. S. 2002. "Realism and the Problem of Agency", *Journal of Critical Realism* 5: 11-20.
- Archer, M., R. Sharp, R. Stones, Rob et T. Woodwiss. 1998. « Critical Realism and Research Methodology », *Journal of Critical Realism*, 2/1, 12-16.
- Bain, J. 1956. *Barriers to New Competition*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press.
- Barber, B. 1995. "All economies are 'embedded': the career of a concept and beyond", *Social Research*, 62/2, p. 387-413.

- Barley, S. 2006. "Corporations, Democracy and the Public Good", *Distinguished Scholar Lecture. Organizational and Management Theory Division, Academy of Management Meeting*. Atlanta Georgia. Mimeo.
- Barley, S.R., J. Freeman et R.C. Hybels 1992. « Strategic Alliances in Commercial Biotechnology » in Nohria et Eccles, *Organizations and Networks*, Harvard, CA: Harvard Business School Press p. 311-347
- Barley, S. R. et P.S. Tolbert 1997. Institutionalization and Structuration: Studying the links between action and institution, *Organizational Studies* 18/1 : p. 93-117.
- Barron, D.N. 1998. "Pathways to Legitimacy Among Consumer Loan Providers in New York City, 1914–1934." *Organization Studies* 19: 207–233.
- Battilana, J. 2006. "Agency and Institutions: The enabling role of individuals' social positions." *Organization*, 13/5: 653-676.
- Battilana, J. et Leca, B. (à paraître) "The role of resources in institutional entrepreneurship: Insights for an approach to strategic management combining agency and institutions", in L.A. Costanzo and R.B. MacKay *Handbook of Research on Strategy and Foresight*, Edward Kluwer
- Bauche, N. 2006. Gros temps pour les cinéphiles ? *Le Monde*. 7 août, p. 16
- Baum, J.A.C. et C. Oliver 1991. Institutional Linkages and Organizational Mortality, *Administrative Science Quarterly*, 36, 187-218.
- Baum, J.A.C. et C. Oliver 1992. "Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations", *American Sociological Review*, 57: 540-559.
- Baum, J.A.C. et W.W. Powell. 1995. Cultivating an Institutional Ecology of Organizations : Comment on Hannan, Caroll, Dusdon and Torres. *American Sociological Review*, 60: 529-538
- Baum, J.A.C et J.E. Sutton 1996. Introduction: The Embeddedness of Strategy in Baum, J.A.C and Sutton, J.E. (Eds) *Advances in Strategic Management*, 13: 1-15 JAI Press
- Baum, J.A.C. et J. Sutton (Eds) 1996. *Advances in Strategic Management*, 13 :Greenwich, CT: JAI Press.
- Baumann, S. 2001. "Intellectualization and Art World Development: Film in the United States", *American Sociological Review*, 66: 404-426.
- Beckert, Jens 1999. « Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations », *Organization Studies*, 20/5: 777–800
- Benford, R. et D. Snow 2000. "Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment" *Annual Review of Sociology* 26: 611–39.
- Benghozi, Pierre Jean 1989. *Le Cinéma, entre l'art et l'argent*. L'Harmattan.
- Benhamou, F. 2006. *Les dérèglements de l'exception culturelle*, Coll. La Couleur des Idées, Le Seuil
- Bensedrine, J. 1997. *Les stratégies des entreprises dans les processus institutionnels : Le cas des producteurs de CFC et la protection de la couche d'ozone*, Thèse es sciences de gestion, Essec-IAE Aix-en-Provence
- Bensedrine, J. et B. Demil. 1998 « L'approche néo institutionnelle des organisations » in H. Laroche et J.-P. Nioche *Repenser la Stratégie*. 85-110. Vuibert.
- Benson, J.K. 1977. "Organizations: A dialectical view." *Administrative Science Quarterly*, 22:1-21.
- Berger, P., B. Berger et H. Kellner 1973. *The Homeless Mind, Modernization and Consciousness*. Random house. New York

- Berger P. et T. Luckmann 1996. *La Construction Sociale de la Réalité*, Eds Armand Colin, [Ed. originale : *The Social Constution of Reality*, Doubleday, 1967]
- Berger P. et T. Luckmann 1995. *Modernität, Pluralismus und Sinnkrise, Die Oreinterung des modernen Menschen*, Gütersloh : Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Berjon, J. C. 2000. « Edito. Quitte ou double », *Les fiches du cinéma*, 27 septembre, n°1575, p. 3-9.
- Beylie, C. 1985. « Primitifs et plunitifs (historiographie des premiers temps) », *Actes du Vème colloque international de l'institut Jean Vigo*, p. 51-64.
- Bhaskar, R. 1978. *A Realist Theory of Science*, 2nd edn. Brighton: Harvester-Wheatsheaf.
- Bhaskar, R. 1979. *The Possibility of Naturalism: A Philosophical Critique of the Contemporary Human Science*, 1st edn. Atlantic Highlands, NJ: Humanities Press.
- Bhaskar, R. 1989. *The Possibility of Naturalism*. Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Blackburn, S. 1994 *The Oxford dictionary of philosophy*. Oxford: Oxford University Press.
- Boli, J. et G.M. Thomas 1999. "INGOs and the organization of the world culture" in Boli, J. and Thomas, G.M (Eds) *Contracting World Culture. International Non-Governmental Organizations since 1875*. Stanford University Press. 13-49
- Boltanski, L. et L. Thévenot. 1991. *De la justification. Les ordres de la grandeur*. Paris : Gallimard
- Bomsel, O. et G. Le Blanc 2002. *Dernier tango argentine. Le cinéma face à la numérisation*. Les Presses de l'Ecole des Mines.
- Bonaccorsi, A. et C. Rossi 2003. "Why Open Source Software can succeed", *Research Policy*, 32, 1243-1258
- Bonnell, R. 1978. *Le cinéma exploité*. Seuil.
- Bonnell, R. 1996. *La Vingt-cinquième image*. Gallimard.
- Bougatte, M. 2006. « L'exploitation cinématographique dite d'Art et d'Essai : Une proposition alternative entre indépendance et dépendance », *Colloque International « Mutations des industries de la culture, de l'information et de la communication »*. Mimeo.
- Bourdieu, P. 1979. *La distinction. Critique sociale du jugement*. Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. 1984. *Questions de sociologie*. Editions de Minuit
- Bourdieu, P. 1988. *Les règles de l'art, Genèse et structure du champ littéraire*. Le Seuil
- Bourdieu, P. 1994. *Raisons Pratiques. Sur la théorie de l'action*. Le Seuil
- Bourdieu, P. 1997 *Méditations Pascaliennes*. Le Seuil
- Bourdieu, P. 2000. *Les structures sociales de l'économie*, Liber/Le Seuil.
- Bourdieu, P. 2000a. « Dispositions des agents et structures du champ de production », in *Les structures sociales de l'économie*, p. 33-111 Liber/Le Seuil.
- Bourdieu, P. 2000b. « Principes d'une anthropologie économique », in *Les structures sociales de l'économie*, p. 233-270 Liber/Le Seuil.
- Boxenbaum, E. et J. Battilana. "Importation As Innovation: Transposing Managerial Practices across Fields." *Strategic Organization* 3/4, 355-383
- Brinton, M.C. et V. Nee (Eds) 1997. *The New Institutionalism in sociology*, Stanford University Press
- Browning, M. A. 2000. « De/Constructing Theory, A Look at the Institutional Theory That Positivism Built », *Journal of Management Inquiry*. 9/3: 258-270.

- Buchko, A.A.. 1994. Barriers to strategic transformation: interorganizational networks and institutional forces. *Advances in Strategic Management*. 10B, 81- 106.
- Burns, T. et G.M. Stalker 1966. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Cabral, J.L. 2005. "Collusion Theory: Where to go next?" *Journal of Industry, Competition and Trade*, 5:3/4, 199–206.
- Callon, M. 1998. « Introduction: the embeddedness of economic markets in economics » in M. Callon (Ed.) *The Laws of the Markets*. Blackwell Publishing p. 3- 57.
- Caplow, T. 1985. « Conflicting Regulations, Six Small Studies and an Interpretation », in R G Noll (ed), *Regulatory Policy and the Social Sciences*, Berkeley, University of California Press, p. 284-304.
- Caves R.E., et M.E. Porter 1977. "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*. 91/2: 241-261.
- Chandler, A.D. 1972. *Stratégies et structures d'entreprises*. Editions d'Organisation.
- Chanlat, J.-F. 1989 L'analyse des organisations : un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988), *Sociologie du travail*, 89/3, 1-21.
- Charreire, S. et I. Huault 2001. « Le constructivisme dans la pratique de recherche : Une analyse à partir de seize thèses de doctorat », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 4/3 : 31-55.
- Checkel, J. 1998. « The Constructivist Turn in International Relations Theory », *World Politics*, 50: 324-348.
- Chernov, R. 1998. *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* New York: Random House.
- Chevalier, J.-M. Ekeland, I. Frison-Roche, M.-A. et Kalika, M. (sous la direction de) (2002) *Les stratégies d'entreprises dans les nouvelles régulations*, PUF
- Clegg, 1989. *Frameworks of Power*. London: Sage.
- Clegg, S.R. 1990. *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. London, Sage Publications.
- Clemens, E.S. et J.M. Cook 1999, « Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change », *Annual Review of Sociology*, pp. 441-466.
- Cliff, J.E., P.Devereaux Jennings et R. Greenwood 2006. "New to the game and questioning the rules: The experiences and beliefs of founders who start imitative vs. innovative firms." *Journal of Business Venturing*, 21/5, 633-663.
- Cocq, Emmanuel 2003. The Production of film statistics in France, interview with Emmanuel Cocq (CNC)" *European Cinema Journal- International Edition* – 5/1: 2.
- Coleman, J.S. 1988 "Social capital in the creation of human capital." *American Journal of Sociology* 94: 95-120.
- Cool K. et D. Schendel 1988. "Performance differences among strategic group members" *Strategic Management Journal* Vol 9, 207-223.
- Coser, L., C. Kadushin et W.W. Powell. 1982. *Books: The Culture of Commerce and Book Publishing*. New York. Basic Books.
- Coste, J. 2001. « Les Multiplexes en Ile de France : Zoom sur un nouvel acteur de l'aménagement local », *Enjeux Ile de France* (publication de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris), avril 2001
- Coulon, A. 2002. *L'Ethnométhodologie*. PUF.

- Cousteau, L. 2001. « Jérôme et Nicolas Seydoux. Les frères ennemis du grand écran. », *Les Enjeux/ Les Echos*, mai 2001, p. 46-51.
- Creed, D.W.E., M.A. Scully et J.R. Austin 2002. 'Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity'. *Organization Science* 13/5: 475-496.
- Creton, L. 1994. *Economie du Cinéma*, Nathan
- Creton, L. 1997, *Cinéma et marché*, Armand Colin.
- Crozier, M. et Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système*. Le Seuil
- Cyert, R.M. et J.G. March 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Czarniawska, B. et B. Joerges 1996. 'Travels of ideas' in B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating Organizational Change* (pp. 13-48). Berlin: Walter de Gruyter.
- Dacin, M. T. 1997. « Isomorphism in context: The Power and Prescription of Institutional Norms », *Academy of Management Journal*, 40/1: 46-81.
- Dacin, M.T., J. Goodstein et W.R. Scott 2002 "Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum", *Academy of Management Journal*, 45/1, 45-57
- Dagnaud, M. 2005. "L'exception culturelle: une politique peut en cacher une autre", *Le Débat*, 134 : 113-124.
- Dahan, N. 2003. *L'activité politique des entreprises au niveau communautaire : motivations, stratégies et spécificités*, Thèse non publiée, Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Dahan, N. 2005. "L'innovation stratégique: Apports et limites d'un nouveau courant de recherche", *11e conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Angers.
- Dahan, N. 2006. "Redhead Eskimos: A Barrier-Based View of Corporate Political Activity", *Best Papers of the Academy of Management*
- Davis, G.E. et H.R. Greve 1997. "Corporate Elite Networks and Governance Changes in the 1980s". *American Journal of Sociology* 103: 1-37
- Davis, G.F. et W.W. Powell 1992. « Organizations-Environment Relations ». In Dunnette M.D. et Hough L.M. (Eds.). « *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* ». Consulting Psychologists Press (2nd ed.). 3: 315-375.
- 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: 147-166.
- Déjean, F., B. Leca et J. P. Gond 2004. "Measuring the Unmeasured: An Institutional Entrepreneur's Strategy in an Emerging Industry", *Human Relations*, 57/6, 741-764.
- de Holan, M. et N. Phillips 2002. "Managing in transition: A case study of institutional management and organization change". *Journal of Management Inquiry*, 11/1: 68-83.
- Delon, F. 2000. *Les Multiplexes*. Rapport à la Ministre de la Culture. Miméo.
- Demented. 2000. "La mort des cinémas indépendants?" *L'Interdit*.
<http://www.insite.fr/interdit/carteugc.htm>
- Demil, B., et J. Bensédine 2005 "Process of legitimation and pressure toward regulation." *International Studies of Management and Organization* 35/2: 58-79.
- Demil, B. et B. Leca 2000. « La Régulation de secteur : Définition et Implications pour la stratégie des entreprises. L'exemple des télécoms », Communication présentée à la Journée des IAE, IAE

de Bayonne 6-7-8 septembre.

Demil, B. et B. Leca 2003 « Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française », *Revue Française de Gestion*, 142: 229-252.

Demil, B., B. Leca et P. Naccache 2001. « 'L'Institution Temporelle', Moyen de Coordination », *Revue Française de Gestion*, 132, 83 – 94.

Denis, J.-M. 2003. « Les syndicalistes de SUD-PTT: des entrepreneurs de morale? », *Sociologie du Travail*, 45 : 307-325.

Descombes, V. 1979. *Le même et l'autre*. Les éditions de Minuit.

Desreumaux, A. et T. Hafi 2006. « Les théories institutionnelles des organisations : une perspective internationale » *Management International*, 10/3: 1-6.

Desreumaux, A. 2004. « Théorie néo institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations. » in I. Huault (coord.) *Institutions et Gestion*. 29-47. FNEGE/Vuibert.

Diamantis, R. 2000. « Et pendant ce temps là, le cuirassé UGC tire toujours » *Les Cahiers du Cinéma*, octobre, 54

Dill, W. 1958. « Environment as an influence on managerial autonomy ». *Administrative Science Quarterly*, 2: 409-443

DiMaggio, P.J. 1979. "Review essay; 'On Pierre Bourdieu'". *American Journal of Sociology* 84/6: 1460-1474.

DiMaggio, P. 1983. State expansion and organizational fields » in Richard H. HALL et Robert E. QUINN (eds), *Organizational Theory and Public Policy* : 147-161, Beverly Hills, CA : Sage

DiMaggio, P.J. 1986. Structural analysis of organizational fields. In *Research on Organizational Behavior*, volume 8, edited by Barry Staw and L.L. Cummings. Greenwich, CT: JAI Press. 335-370.

DiMaggio, P.J. 1988. « Interest and Agency in Institutional Theory » in *Research on Institutional patterns and Organizations : Culture and Environment*, Lynne Zucker (ed.), 3-22. Cambridge MA ; Ballinger.

DiMaggio, P.J. 1990. « Cultural aspects of economic action and organization » in R. Friedland et A.F. Robertson (Eds) *Beyond the Marketplace*: 113-136: New York Adline de Gruyter

DiMaggio, P.J. 1991. « Constructing an organizational field as a professional project : U.S. Art Museums, 1920-1940 » in *The new Institutionalism in Organization Analysis*, W. POWELL and P. Di Maggio (eds.), 267-292. Chicago: University of Chicago Press

DiMaggio, P.J. 1992 "Nadel's Paradox Revisited: Relational and Cultural Aspects of Organizational Structure" in N. Nohria et R.G. Eccles (Eds) *Networks and Organizations*: 118-142: Boston, MA Harvard Business School Press

DiMaggio, P.J. 1995. "Comments on « What theory is not »", *Administrative Science Quarterly*, 40, 391-397

DiMaggio, P.J. 1997. "Culture and Cognition" *Annual Review of Sociology*, 23, 263-288.

Di Maggio, P.J. et W.W. Powell. 1983. "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, 48, 1750-1762.

Di Maggio, P.J. et W.W. Powell. 1991. *New Institutionalism in Organizational Analysis* University of Chicago Press.

- DiMaggio, P.J. et W.W. Powell 1997. «Le néo institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix*, vol. 40 : 113-154 (traduction de l'introduction par ces auteurs de l'ouvrage *New Institutionalism in Organizational Analysis* paru en 1991 aux University of Chicago Press)
- Dobbin, F.R. et T.J. Dowd. 2000 "The market that anti-trust built: Public policy, private coercion, and railroad acquisitions" 1825-1922. *American Sociological Review* 65, 635–657.
- Dobbin, F.R., J.R. Sutton, J.W. Meyer, et W.R. Scott 1993. "Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets," *American Journal of Sociology* 99:396-417. Reprinted in Scott and Meyer, *Institutional Environments and organizations*, 272-300.
- Dorado, Silvia 2005 'Institutional entrepreneurship, partaking, and convening'. *Organization Studies* 26/3: 383-413.
- Dougherty, D. 1994. Commentary, in P. Shrivastasa, A. Huff & J. Dutton (Eds.) *Advances in Strategic Management*, 10, 107-112. Greenwich. CT: JAI Press
- Douglas, M. 1999. *Comment pensent les institutions*. La Découverte. Collection du M.A.U.S.S. [1986]
- Dowell, G., A. Swaminathan et J. Wade 2002. Pretty pictures and ugly scenes: Political and Technological Maneuvers in High Definition Television in Ingram, P. et B.S. Silverman *The New Institutionalism in Strategic Management*. *Advances in Strategic Management*. 19. Elsevier 97-133.
- Dyer, W. G. et A.L. Wilkins 1991 "Better stories not better constructs to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt." *Academy of Management Review*, vol. 16, n°3, pp. 613-619
- Duncan, R. B. 1972. "Characteristics of organizational environments in perceived environmental uncertainty". *Administrative Science Quarterly*, 17 : 313-326.
- Durand, R. et J. McGuire 2005 "Legitimizing agencies in the face of selection: The case of AACSB". *Organization Studies* 26/2: 165-196.
- Durkheim, E. 1986. *De la division du travail social*. PUF. [1893]
- Edelman, L. 1992. « Legal ambiguity and symbolic structures : organizational mediation of civil rights law ». *American Journal of Sociology*, 97/6: 1531-1576.
- Edelman, L. et M. Suchman 1997 « The legal environments of organizations » in *Annual Review of Sociology*, 23: 479-515. Paolo Alto, CA : Annual Reviews
- Eisenhardt, K. 1989. "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, 4: 532-550
- Eisenstadt, S.N. 1964. "Institutionalization and Change", *American Sociological Review* 29: 235-247
- Eisenstadt, S.N. 1968. "Social institutions: The concept" in *International Encyclopedia of Social Sciences* vol.14, D.L. Sills (Ed.), 409-421, N.Y. : Mac Millan and Free Press
- Eisenstadt, S.N. 1980. "Cultural orientations, institutional entrepreneurs and social change: Comparative analyses of traditional civilizations" *American Journal of Sociology* 85: 840-869
- Eisenstadt, S.N. 1998. "Comparative studies and Sociological Theory: Autobiographical Notes" *American Sociologist*, 29/1: 38-59
- Ekström, M. 1992. 'Causal Explanation of Social Action: The Contribution of Max Weber and Critical Realism to a Generative View of Causal Explanation in Social Science', *Acta Sociologica* 35, 107–22.
- Elsbach Kimberly D. et R.I. Sutton 1992. « Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions, A marriage of institutional and impression management theories », *Academy of Management Journal*, 35 : 699- 738

- Emery, F. E., et E.L. Trist 1965 "The causal texture of organizational environments ." *Human Relations*, 18: 21-32
- Emirbayer, M. et Mishe, A. 1998. « What is Agency ? » *American Journal of Sociology*, vol. 103, n°4, p. 962-1023.
- Etat et Culture. 1992. *Le Cinéma*. Documentation Française.
- Ethis, E. 2005. *Sociologie du cinéma et de ses publics*. Armand Colin.
- Fairclough, N. 2005. "Discourse analysis in organization studies: The case for critical realism." *Organization Studies*, 26: 915-939.
- Ferguson, C.H. et Morris, C.R. 1993 *Computer Wars*. New York : Random House
- Ferlie, E., L. Fitzgerald, M. Wood et C. Hawkins 2005. "The Non spread of Innovations: The mediating role of professionals"; *Academy of Management Journal*, 48/1: 117-134.
- Flichy, P. (1995) *L'innovation technique. Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*. La Découverte
- Fligstein, N. 1990. *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, Harvard University Press, 1990
- Fligstein, N. 1991. "The Structural Transformation of American Industry: an Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979". In Powell W.W. et P.J. DiMaggio (eds), (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press, chap. 13, p.311-336.
- Fligstein, N. 1996. « Markets as politics: a political-cultural approach to market institutions ». *American Sociological Review*. 61, 656-673.
- Fligstein, N. 1997. « Social Skills and Institutional Theory » *American Behavioral Scientist*, 40/4, 397-405.
- Fligstein, N. 1997b. « Rhétoriques et Réalités de la "Mondialisation" », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*. 119, 36-47
- Fligstein, N. 1998. « Fields, Power, and Social Skill : A Critical Analysis of the New Institutionalism », Department of Sociology, U. of California Berkeley, Mimeo.
- Fligstein, N. 2000. "Globalization or Europeanization: Evidence on the European Economy Since 1980". *Center for Culture, Organizations and Politics*. Paper wps-2000-04.
<http://repositories.cdlib.org/iir/ccop/wps-2000-04>
- Fligstein, N. 2001. *The Architecture of Markets*. Princeton University Press.
- Fligstein N. et I. Mara-Drita 1996. « How to Make a Market : Reflections on the Attempt to Create a Single Market in the European Union », *American Journal of Sociology*, 102/1, 1-33
- Fligstein, N. et A. Sweet Stone 2002. "Constructing Politics and Markets: An Institutional Account of European Integration", *American Journal of Sociology*, 107/5, 1206-43.
- Foessel, M. 2004. Du symbolique au sensible. Remarques en marge du débat Lévi-Strauss/Ricoeur. *Esprit*. janvier 2004, 193-211.
- Forest, C. 1994. *Le dernier siècle des exploitants français de théâtres cinématographiques* » Thèse, Université de Paris 1, non publiée.
- Forest, C. 1995. *Les dernières séances – cent ans d'exploitation des salles de cinéma*, CNRS Editions.
- Forest, C. 2000. Les multiplexes et l'économie de l'exploitation cinématographique' in L. Creton (dir.) *Le Cinéma et l'Argent*, Nathan

- Forest, C. 2001. *Economies Contemporaines du Cinéma en Europe*, CNRS Editions,
- Frenkel, M. 2005. "The Politics of Translation: How State-Level Political Relations Affect the Cross-National Travel of Management Ideas". *Organization*, 12/2: 275-301.
- Friedberg, E. 1993. *Le Pouvoir et la Règle*. Le Seuil.
- Friedland R. et R.R. Alford 1991 « Bringing society back in : symbols, practices, and insitutional contradictions » in In Powell W.W. et P.J. DiMaggio (Eds) "*The New Institutionalism in Organizational Analysis*". University of Chicago Press, chap.10, 232-263.
- Frodon, J.-M. 2000. « UGC suspend la vente de ses cartes d'abonnement », *Le Monde*, 4 mai 2000
- Garud, R. et D. Ahlstrom 1997. « Researchers' Roles in Negotiating the Institutional Fabric of Technologies », *American Behavioral Scientist*, 40/4, 523-538
- Garud, R. et S. Jain. 1996. The embeddedness of technological systems in Baum, J.A.C. et Sutton, J. (Eds) *Advances in Strategic Management*, 13: 389-408. Greenwich, CT: JAI Press.
- Garud, R. S. Jain et A. Kumaraswany. 2002. Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java, *Academy of Management Journal*, 45/1, 195-214
- Garud, R. et A. Kumaraswany. 1995. « Technological and Organizational designs for Realizing Economics of Substitution », *Strategic Management Journal*, 16, 93-109
- Garud, R. et A. Van de Ven 1989. A Framework for Understanding the Emergence of New Industries in Research in Burgelman and Rosenbloom Eds) *Technological Innovation, Management and Policy*, 4, 195-225, JAI Press
- Garud, R. et A. Van de Ven 1993. Innovation and Industry Development : The Case of Cochlear Implants in Burgelman and Rosenbloom (Eds) *Technological Innovation, Management and Policy*, 5, 1-46, JAI Press
- Geertz, C. 1973. "Thick Description: Towards an Interpretive Theory of Culture" in C. Geertz, *The Interpretation of Cultures*. Basic Books, 3-30.
- Geertz, C. 1999. *Savoir local, savoir global* PUF
- Gehlen, A. 1980. *Man in the Age of Technology*. Columbia University Press. [1957]
- George, E., P. Chattopadhyay, S.B. Sitkin et J. Barden 2006. "Cognitive Underpinnings of Institutional Persistence and Change: A Framing Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 31/2, 347-365.
- Gigerenzer, G., Todd, P. et le groupe de recherche ABC 1999. *Simple Heuristics That Make Us Smart* Oxford University Press
- Gioia, D.A. et E. Pitre 1990. "Multiparadigm Perspectives on Theory Building", *Academy of Management Review*, 15/4, 584-602
- Glaser, B. et A. Strauss 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago, IL: Adline.
- Golsorkhi, D., B.Leca, M. Lounsbury et C. Ramirez 2007. "Bourdieu's contribution to the understanding of domination within and between organizations" *Organization*
- Goodrick, E. et G.R. Salancik 1997. "Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births," *Administrative Science Quarterly*, 41/1, 1-28.
- Granovetter M., 1985, « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91/3, 481-510.

- Greenwood, R. et C.R. Hinings 1996. Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*. 21/4: 1022-1054.
- Greenwood, R. et R. Suddaby 2006. "Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms", *Academy of Management Journal*, 49/1: 27-48.
- Greenwood, R. R. Suddaby, et C.R. Hinings 2002. "Theorizing change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields", *Academy of Management Journal*, 45/1: 58-80
- Greif, A. 1999. "Cultural Beliefs and the Organization of Society: A Historical and Theoretical Reflection on Collectivist and Individualist Societies" in M.C. Brinton et V. Nee (Eds) *The New Institutionalism in Sociology*, Stanford University Press.
- Grynfogel, C. 2000. *Droit communautaire de la concurrence*, LGDJ
- Hannan, M.T. et G.R. Carroll 1992 *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation, and Competition*. Oxford University Press, New York
- Hannan, M.T. et G.R. Carroll 1995. « Theory Building and Cheap Talk about Legitimation: Reply to Baum and Powell », *American Sociological Review*, 60, 539-544.
- Hardy, C. et N. Phillips 1999. "No joking matter: Discursive struggle in the Canadian refugee system." *Organization Studies* 20/1: 1-24.
- Hargadon, A.B. et Y. Douglas 2001. "When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light », *Administrative Science Quarterly*, 46, 476-501
- Haveman, H.A. 1993. « Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets ». *Administrative Science Quarterly*, 38, 593-627.
- Haveman, H.A., et H. Rao 1997 "Structuring a theory of moral sentiments: institutional and organizational coevolution in the early thrift industry". *American Journal of Sociology* 102/6: 1606-1651.
- Hennebelle, I. 2004. *Marin Karmitz, le businessman du 7ème art*. L'entreprise. N°223.
- Heydebrand, W. 1989. « New Organizational Forms » *Work and Occupations*, 16: 323-357
- Hillman, A.J. et M.A. Hitt 1999. "Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions", *Academy of Management Review*, 24/4: 825-842.
- Hinings, C.R. et R. Greenwood. 2002. "Disconnects and Consequences in Organization Theory?" *Administrative Science Quarterly*, 47: 411-421.
- Hirsch, P.M. 1972. "Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems." *American Journal of Sociology*, 77/4, 639-659
- Hirsch, P.M. 1997. "Sociology Without Social Structure: Neoinstitutional Theory Meets Brave New World," *American Journal of Sociology*, 102/6: 1702-1723.
- Hirsch, P.M. 2000. "Cultural industries revisited." *Organization Science*, 11, 356-361.
- Hirsch, P. M. et M. D. Lounsbury. 1996. "Rediscovering volition: The institutional economics of Douglass C. North." *Academy of Management Review* 21/3, 872-884.
- Hirsch, P.M. et M.D. Lounsbury. 1997a. "Putting the organization back into organization theory", *Journal of Management Inquiry*, 6/1, 79-89
- Hirsch P.M. et M.D. Lounsbury. 1997b. "Ending the Family Quarrel : Towards a Reconciliation of "Old" and "New" Institutionalism" *American Behavioral Scientist*, 40 : 406-418
- Hlady Rispal, M. 2002. *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*. De Boeck Université

- Hoffman A.J. 1999. "Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry", *Academy of Management Journal*, 42/4, 351-371
- Hoffman, A.J. et W. Ocasio. 2001. « Not all events are attended equally: Toward a middle-range theory of industry attention to external events ». *Organization Science*, 12/4, 414-434.
- Hoffman, A.J. et M.J. Ventresca 2002. « Introduction » in A.J. Hoffman et M.J. Ventresca *Organizations, Policy, and the Natural Environment : Institutional and Strategic Perspectives*. Stanford University Press. 1-26
- Hollingsworth, J.R. et R. Boyer 1997. *Contemporary Capitalism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Holm, P. 1995. "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries". *Administrative Science Quarterly*, 40:3, 398-422.
- Holm, P. 2001. *The Invisible Revolution. The Construction of Institutional Change in the Fisheries* NFH Tromsø. Norsk Vitenskapelig publikasjon
- Huault, I. (coord.) 2004. *Institutions et Gestion*. FNEGE/Vuibert.
- Hung, S.-C. et R. Whittington 1997 « Strategies and Institutions: a Pluralistic Account of Strategies in the Taiwanese Computer Industry », *Organization Studies*, 18/4, 551-575.
- Hwang, H. et W.W. Powell. 2005. "Institutions and Entrepreneurship" In Sharon Alvarez, Rashesh Agrawal and Olav Sorenson, *Handbook of Entrepreneurial Research*. Kluwer Publishers.
- Ikenberry, J. 1988. "An Institutionalist Approach to American Foreign Economic Policy," *International Organization* 42: 219-243
- Immergut, E. M. 1998. "The Theoretical Core of the New Institutionalism", in *Politics and Society*, 26/1, 5-34.
- Ingram, P. et K. Clay 2000. « The Choice-Within-Constraints New Institutionalism and Implications for Sociology », *Annual Review of Sociology*, 26, p.525-546
- Jepperson, R. 1991. "Institutions, institutional effects and institutionnalism" in *New institutionnalism in Organizational Analysis*. Powell et Di Maggio (Eds.), 143-153. Chicago : University of Chcago Press
- Jick, T. 1979. "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action". *Administrative Science Quarterly*, 24: 602-611.
- Johannessen, J.A. 1996. "Systemics applied to the study of organizational fields, developing a systemic research strategy", *Kybernetes*, vol.25/1, 33-50.
- Jones, C. 2001. "Co-Evolution of Entrepreneurial Careers, Institutional Rules and Competitive Dynamics in American Film, 1895-1920" *Organization Studies*, 22, 911-944
- Kale, P. S. et H. Perlmutter. 2000. "Learning and protection or proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital". *Strategic Management Journal*, 21: 217-237
- Karmitz, M. 1994. *Bande à part*. Grasset
- Karloe, P. 1997. « Only in Social Action! », *American Behavioral Scientist*, 40/4, 419-430.
- Kleiner, T. 2002. "Importing new Ways of Organising Production and Labour: Lessons from French Asset Management Industry", Communication au Junior Scholars Joint Workshop "Embedded Enterprise", Princeton.
- Kraatz, M. et Moore, 2002. "Executive Migration and Institutional Change." *Academy of Management Journal*, 45: 120-143

- Krasner, S.D. 1984. "Approaches to the state: alternative conceptions and historical dynamics" *Comparative Politics*, 16/2, 223-246.
- Kondra, A.Z. et Hinings, C.R. 1998. « Organizational Diversity and Change in Institutional Theory », *Organization Studies*, 19/5, p.743-767.
- Labé, Yves-Marie 1998. « La création audiovisuelle française se mobilise contre l'AMI », *Le Monde*, 13 février, p. 19
- Laïdi, Z. 1993. *Le Nouvel Ordre Mondial Relâché*. Paris : FNSP
- Laïdi, Z. 2000. *Le Sacre du Présent*. Garnier Flammarion
- Lahire, B. 2004. *La Culture des Individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*. Paris. La Découverte.
- Langley, A. 1999. "Strategies for theorizing from process data." *Academy of Management Review*, 24, 4, 691-710.
- Lant, T.K. 1999. « A Situated Learning Perspective on the Emergence of Knowledge and Identity in Cognitive Communities, » in R. Garud & J. Porac (eds), *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing*, JAI Press, Vol. 6:171-194.
- Lant, T.K. et P.F. Hewlin 2001. *Capabilities in Emerging Fields : Forging Identity and Legitimacy in Silicon Alley*, Stern Business School. Mimeo
- Lasserre, B., 1997. « L'Autorité de régulation des télécommunications (ART) », *L'Actualité juridique – Droit Administratif*, 3 : 224-228.
- Laumann, E.O., J. Galaskiewicz, et P. Marsden. 1978. « Community structure as interorganizational links » *Annual Review of Sociology*. 4: 455-484.
- Lauriol, J. 1998. *La décision stratégique en action, une perspective socio cognitive*. L'Harmattan
- Lawrence, B.S. 1984. "Historical Perspective: Using the Past to Study the Present", *Academy of Management Review*, 9/2: 307-312.
- Lawrence, P.R. et J.W. Lorsch. 1989. *Adapter les structures de l'entreprise*. Editions d'Organisation.
- Lawrence, T.B. 1999. "Institutional Strategy", *Journal of Management*, 25/2: 161-188
- Lawrence, T.B. 2004. "Rituals and resistance: Membership dynamics in professional fields." *Human Relations*, 57/2: 115-143.
- Lawrence, T.B., Winn, M.I. et Deveraux Jennings, P. 2001. "The temporal dynamics of institutionalization", *Academy of Management Review*, 26/4: 624-644
- Lawrence, T., C. Hardy et N. Philips 2002. "Institutional Effects of Interorganizational Collaboration : The Emergence of Proto-Institutions", *Academy of Management Journal*, 45/1, 281-290.
- Lawrence, T.B., M.K. Mauws, B. Dyck, et R.F. Kleysen 2001 "The politics of organizational learning: Integrating power into the 4I Framework". *Academy of Management Review* 30/1: 180-191.
- Lawrence, T.B. et N. Phillips 2004 'From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields'. *Organization* 11/5: 689-711.
- Lawrence, T. B. et R. Suddaby 2006. "Institutions and institutional work". In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence and W. R. Nord (Eds.). *Handbook of organizations studies*. 2nd edition, 215-254. London: Sage.
- 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.

- Leclerc, F. 2002. « Culture et communication : le bilan contrasté de Tasca », *Le Film Français*, 10 mai.
- Leblebici, H., G.R. Salancik, A.Copay, et T. King 1991 “Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry” *Administrative Science Quarterly* 36/3: 333-363.
- Lequeret, E. 2000. « La « machine à tuer » d’UGC » *Les Cahiers du Cinéma*, 546, p. 78-80.
- Léglise, Paul 1980. *Le Cinéma D’art et D’essai*, Notes et Etudes Documentaires, n° 4551-4552, La Documentation Française.
- Levi-Martin, J. 2003 « What is Field Theory? », *American Journal of Sociology*, 109/1, 1- 49
- Lévi-Strauss, C. 1962. *La pensée sauvage*. Plon.
- Levy, D. L., et D. Egan 2003 ‘A neo-Gramscian approach to corporate political strategy: Conflict and accommodation in the climate change negotiations’. *Journal of Management Studies* 40/4: 803-829.
- Lewis, D. 1993. Langages et Langage. *Réseaux*, n°62
- Lincoln, Y.S. et Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park, CA : Sage.
- Livian, Y.-F. et C. Baret 2002. « Pour une meilleure prise en compte de l’inscription institutionnelle de la Gestion des Ressources Humaines : Quelques propositions », in I. Huault (Ed.) *La Construction Sociale de l’Economie, autour des Travaux de Mark Granovetter* : 289-311. Editions EMS
- Locke, K. et K. Golden-Biddle 1997 ‘Constructing opportunities for contributions: Structuring intertextual coherence and “problematizing” in organizational studies’. *Academy of Management Journal* 40/5: 1023-1062.
- Lok, J. et H. Willmott 2006. “Institutional Theory, Language, and Discourse Analysis : A Comment on Phillips, Lawrence and Hardy”, *Academy of Management Review*, 31/2, p. 477-480.
- Lollier, T. et Tellier, A. 1999. *Gestion de l’innovation*. Editions EMS
- Lounsbury, M. et M.A. Glynn. 2001. “Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources”, *Strategic Management Journal*, 22, 545-564
- Lounsbury, M. et Ventresca, M. 2003. “The New structuralism in organizational theory”, *Organization*, 10(3): 457-480.
- Lounsbury, M., M. Ventresca et P.M. Hirsch 2003. “Social Movements, field frames and industry emergence: a cultural-political perspective on US recycling” *Socio-economic Review* 1: 71-104.
- Lukes, S. 1974. *Power: A Radical View*. London: Macmillan
- Luckmann, T. 1996. « Some Problems of Pluralism in Modern Societies », *Introduction lecture for the CEMS Graduate Conference ’96*, <http://www.stud.unisg.ch/~CEMS/backup/review/luckmann.html#Prof.ThomasLuckmann>
- Luhmann, N. 1995. *Social systems*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Maguire, S., C. Hardy et T.B. Lawrence 2004. "Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada", *Academy of Management Journal*, 47/5, 657-679
- Mair, J. et I. Marti 2006. “Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and. delight”, *Journal of World Business*, 41:36-44
- Majone, G. 1996. *La Communauté Européenne : un Etat régulateur*, Paris, Montchrestien.

- Majone, G. 1997. « From the Positive to the Regulatory State: Causes and Consequences of Change in the Mode of Governance », *Journal of Public Policy*, 17/2: 139-167
- March, J. et J.P. Olsen (1989) *Rediscovering Institutions - The Organizational Basis of Politics*, The Free Press, New York
- Marshall, C. et G.B. Rossman 1999. *Designing Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marti, E. 2002. *Les cartes d'abonnement illimité au cinéma. Evaluation de l'impact financier des dispositions de mise en œuvre du « Décret cartes »*. CNC.
- Martin, D. 2002. “Dispositifs de déviance et fluidité des échanges sur les marchés financiers de gré à gré”, *Sociologie du Travail*, Vol. 44, n°1, 55-74
- Mary, P. 2006. *La nouvelle vague et le cinéma d'auteur. Socioanalyse d'une révolution artistique*. Liber/Le Seuil.
- Maunder, P. 1996. New Entry: Ice Cream and the Big Screen. *Economic Review*, 13/3. <http://www.economics.soton.ac.uk/ecreview/entry133.PDF>
- McGee, J. et H. Thomas 1986. “Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy”, *Strategic Management Journal*, 7, 141-170.
- Merton, R.K. 1965. *Eléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris : Plon. [1949]
- Meyer, A. D., V. Gaba, et K.A. Colwell 2005. ‘Organizing far from equilibrium: Non-linear change in organizational fields’. *Organization Science*, 16, 5, 456-473.
- Meyer, J., J. Boli et G. Thomas 1987. Ontology and Rationality in Western cultural account in G. Thomas, J. Meyer, R. Francisco et J. Boli (Eds.), *Institutional structure : Consulting state, society and the individual*, Newbury Park, CA : Sage.
- Meyer, J.W., J. Boli, G.Thomas, et F.O. Ramirez 1997. “World Society and the Nation State” *American Journal of Sociology* 103: 144-181.
- Meyer, J.W. et R.L. Jepperson 2000. “The “Actors” of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency”, *Sociological Theory*, 18/1: 100-120.
- Meyer J.W. et B. Rowan. 1977. « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83/2, 340-363.
- Meyer J. W. et W.R. Scott 1983. *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA, Sage
- Mezias, S. 1990. "An Institutional Model of Organizational Practice: Financial Reporting at the Fortune 200". *Administrative Science Quarterly*, 35, 431-457.
- Mezias, J. et S. Mezias. 2000. ‘Resource partitioning, the founding of specialist firms, and innovation: the American feature film industry, 1912–1929’. *Organization Science*, 11, 306–22.
- Mintzberg, H., H. Ahlstrand et J. Lampel. 1999. *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Village Mondial
- Mizruchi, M.S., et L.C. Fein. 1999. “The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism”. *Administrative Science Quarterly*, 44, 653-683.
- Mohr, J. à paraître 2009. Implicit Terrains: Meaning, Measurement, and Spatial Metaphors in Organizational Theory. In J. Porac & M. Ventresca (Eds.) *The Social Construction of Markets and Industries*. New York: Elsevier.

- Munir, K., et N. Phillips 2005 "The birth of the 'Kodak Moment': Institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies." *Organization Studies* 26/11: 1665-1687.
- Mutch, A. 2005. "Critical Realism, Agency and Discourse: Moving the Debate Forward", *Organization*. 15/1: 781-786.
- Newton, T.J. 2002. "Creating the New Ecological Order? Elias and Actor-Network Theory", *Academy of Management Review*, 27/4: 523-540.
- Nohria, N. et Eccles, R.G. 1992 (Eds) *Networks and Organizations*. Boston, MA Harvard Business School Press.
- Observatoire de la diffusion. 2001. *Evolution de la fréquentation cinématographique Paris 1999/2000*. 31 janvier. En ligne : http://www.cnc.fr/d_stat/paris/fr_paris.htm
- Oliver, C. 1990. "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *Academy of Management Review*, 15/2: 241-265.
- Oliver, C. 1992. « The Antecedents of Deinstitutionalization » *Organization Studies*, 13/4, 563-588.
- Oliver, C. 1996. "The Institutional Embeddedness of Economic Activity" in Baum, J.A.C. et Sutton (Eds) *Advances in Strategic Management*, 13, 163-186
- Oliver, C. 1997. "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 18/9, 697-713.
- O'Neill, H.M., R.W. Poudier et A.K. Buchholtz 1998. "Patterns in the Diffusion of Strategies Across Organizations: Insights from the Innovation Diffusion Literature", *Academy of Management Review*, 22/1, 98-114.
- Orru, M., N. W. Biggart et G. Hamilton 1991. Organizational Isomorphism in East Asia. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. W. P. Powell et P. J. DiMaggio. Chicago, University of Chicago Press: 361-389.
- Padgett, J. et C.K. Ansell. 1993. "Robust Action and the Rise of the Medici, 1400-1434" *American Journal of Sociology*, 98: 1259-1319
- Panourgia, N. 2002. "Interview with Clifford Geertz", *Anthropological Theory*, 2/4: 421-431.
- Parsons, T. 1955. *Eléments pour une sociologie de l'action*. Paris : Plon
- Parsons, T. 1956. « Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I » *Administrative Science Quarterly*, 1/1: 63-85.
- Pathé, C. 1970. *De Pathé Frères à Pathé Cinéma*. Editions 1^{er} Plan.
- Peng, M.W. 2003. "Institutional Transitions and Strategic Choices." *Academy of Management Review*, 28: 275-296.
- Penrose, E. 1959. *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell
- Peterson, R. A. and A. Anand 2004. "The production of culture perspective." *Annual Review of Sociology*. 30/1:311-334.
- Phillips, M.E. 1994. "Industry mindsets: exploring the cultures of two macro-organizational settings", *Organization Science*, 5/3: 384-402
- Phillips, N. 2003. "Power, discourse and institution. Institutional Theory and the Challenge of Critical Discourse Analysis" in R. Westwood et S. Clegg *Debating Organizations*, Blackwell: 222-231
- Phillips, N. et C. Hardy. 2002. *Discourse Analysis. Investigating processes of social construction*. Thousand Oaks, Sage.

- Phillips, N., T.B. Lawrence, et C. Hardy 2000. "Interorganizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields." *Journal of Management Studies*, 37/1: 23-45.
- Phillips, N., T.B. Lawrence, et C. Hardy 2004 "Discourse and institutions." *Academy of Management Review*, 29/4: 635-652.
- Polanyi, K. 1983. *La Grande Transformation*. Gallimard [1944]
- Porac, J.F. H. Thomas et C. Baden Fuller 1989. "Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers", *Journal of Management Studies*, 26/4, 397-416.
- Porac, J.F. et J.A. Rosa 1996. "In praise of managerial narrow-mindedness", *Journal of Management Inquiry*, 5/1, 35-42.
- Porter, M.E. 1979. "The structure within industries and companies' performance", *Review of Economics and Statistics*, 61, 214-227.
- Powell, W.W. 1985. « The insitutionalization of rational organizations », *Contemporary Sociology*, 14: 564-566
- Powell, W.W. 1988. « Institutional effects on organizational structure and performance » in L.G. Zucker (ed) *Institutional patterns and organizations: Culture and Environment* : 115-136. Cambridge, MA : Ballinger
- Powell, W.W. 1996. "On the nature of institutional embeddedness: Labels vs. Explanation", in Baum and Sutton (Eds) *Advances in Strategic Management*, 13: 293-300 JAI Press
- Powell, W.W. et L. Smith-Doerr 1994. "Networks and Economic Life" in N. Smelser et R. Swedberg (Eds), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 368-402
- Ramaswamy, K., A.S. Thomas, et R.J. Litschert (1994) "Organizational Performance in a Regulated Environment: The Role of Strategic Orientation", *Strategic Management Journal*, 15: 63-74.
- Rao H. 1994. "The social construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation and the Survival of Organizations in the U.S. Automobile Industry: 1895-1912", *Strategic Management Journal* 15/S2: 29-44.
- Rao H. 1998. "Caveat Emptor: The Construction of Nonprofit Consumer Watchdog Organizations." *American Journal of Sociology* 103: 912-961.
- Rao, H., P. Monin et R. Durand 2003. « Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as Identity Movement in French Gastronomy », *American Journal of Sociology*, 108/4 : 795-843.
- Rao, H., C. Morrill et M.Z. Zald 2000. "Power plays: How Social movements and Collective Action create new Organizational Forms" in *Research in Organizational Behaviour*, 22, 239-282.
- Rao H., et Sivakumar K. 1999. « Institutional sources of boundary-spanning structures : the establishment of investor relations departments in the Fortune 500 industrials », *Organization Science*. 10/1, 27-42.
- Reay, T., K. Golden-Biddle et K.Germann. 2006. "Legitimizing a new role: Small wins and microprocesses of change", *Academy of Management Journal*, 49/5: 977-998.
- Reay, T. et C.R. Hinings. 2005. "The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta." *Organization Studies*, 26(3): 351-384
- Reich, R. (2008) *Supercapitalisme*. Vuibert.
- Reding, V. 1999. « Quelle politique cinématographique pour les nouvelles instances européennes ? », *Rencontres Cinématographiques*, Beaune Référence: SPEECH/99/141 (en ligne)

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/99/141&format=HTML&aged=1&language=FR&guiLanguage=fr>

Reding, V. 2002. « L'Europe et la diversité culturelle », Institut Lumière Lyon, Référence: SPEECH/02/36 (en ligne)

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/02/36&format=HTML&aged=0&language=FR&guiLanguage=fr>

Reed, M.I. 1997. "In Praise of Duality and Dualism: Rethinking Agency and Structure in Organizational Analysis" *Organization Studies*, 18/1, 21-42.

Richardson, G.B, 1972. "The organization of industry" *The economic journal*, 82, 883-896.

Ricoeur, P. 1996. *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II*, Paris : Seuil. Coll. Points Essais

Rindova, V. P. et Fombrun, C. J. 1999. « Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions." *Strategic Management Journal*, 20/8, 691-710.

Rogemont, M. 2002 *Rapport sur le Cinéma*. Rapport Parlementaire n°3642, 11^{ème} législature. Commission des affaires culturelles, familiales et sociales de l'Assemblée Nationale. Publication de l'Assemblée Nationale.

Rowan, B. 1982. « Organizational structure and the institutional environment : The case of public schools », *Administrative Science Quarterly*, 27 : 259-279

Roy, P. 2005. "Vertus de l'innovation stratégique pour les leaders de marché », *Papier présenté lors de la conférence de l'AIMS*, Angers

Roy, P. et S. Yami 2006. « Stratégie collective et de rupture dans un contexte oligopolistique : le cas de la carte « UGC illimitée » » *Papier présenté lors de la conférence de l'AIMS*, Annecy

Sadoul, G. 1997. *Histoire du cinéma mondial*. Flammarion [1949]

Sanchez, R. et J.T. Mahoney 1996. "Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design." *Strategic Management Journal*, 17, 63-76.

Sayer, A. 1992. *Method in social science* (2nd ed.). London and New York: Routledge.

Sayer, A. 2000. *Realism and Social Science*. London: Sage Publications.

Schotter, A. 1981. *The Economic Theory of Social Institutions*. Cambridge University Press.

Schneiberg, M. & Clemens, E.S. (A paraître). The typical tools for the job: Research Strategies in Institutional Analysis in W.W. Powell & D.L. Jones (Eds.) *How Institutions Change*, Chicago: University of Chicago Press

Schumpeter, Joseph A. 1939. *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. MacGraw-Hill.

Schumpeter, Joseph A. 1999 *Théorie de l'évolution économique*. Dalloz Sirey (Ed. U.S. 1934. The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press. [Première édition allemande 1912]

Schwandt, T.A. 1994. « Constructivist, interpretive approaches to human inquiry." In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln, *Handbooks of qualitative research*: 118-137. Thousand Oaks. CA: Sage.

Schütz, A. 1987 *Le Chercheur et le Quotidien*, Meridiens – Klincksieck.

Scott, W.R. 1987 The adolescence of institutional theory, *Administrative Science Quarterly* 32 : 493 – 511.

Scott, W.R. 1992 *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall

- Scott, W.R. 1994. "Conceptualizing Organizational Fields : Linking Organizations and Societal Systems », in U. Gerhardt, H. Derlien et F. W. Scharpf, (Eds.), *Systemrationalität Und Partialinteresse*, Nomos Verlagsgesellschaft 203-219.
- Scott, W.R. 1995. *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Scott, W.R. 2001. *Institutions and Organizations*, 2nde edition. Thousand Oaks, CA: Sage
- Scott, W.R., M. Ruef, P.J. Mendel et C.A. Caronna 2000. *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*, Chicago University Press.
- Selznick, P. 1949. *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, University of California Press
- Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration*, New York, NY: Harper and Row.
- Seo, M-G. et W.E.D. Creed 2002. Institutional Contradictions, Praxis and Institutional Change : A Dialectical Perspective. *Academy of Management Review* 27/2, 222-247.
- Sewell, W. 1992. « A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation », *American Journal of Sociology*, 98/1, 1-29.
- Shils, E. 1975 *Center and periphery*. Chicago: University of Chicago Press.
- Singh J.V., D.J. Tucker et R.J. House 1986 « Organizational legitimacy and the liability of Newsness », *Administrative Science Quarterly*, 31, p. 171-193
- Spender, J.C. 1989. *Industry Recipes- The Nature and Sources of Management Judgement*. Blackwell. Oxford.
- Starr, P. 1982. *The Social Transformation of American Medicine*. New York: Basic Books.
- Stern, R.N. et S.R. Barley 1996. "Organizations and Social Systems: Organization Theory's Neglected Mandate" *Administrative Science Quarterly*, 41/1: 146-162.
- Stinchcombe, A.L. 1965 "Social structure and organization" in J. March (Ed.) *Handbook of Organizations*. 163-178. Chicago, IL: Rand McNally
- Strange, S. 1996. *The Retreat of the State. The Diffusion of Power in the World Economy*. London: Cambridge University Press.
- Strang D. et Meyer J.W. 1994. « Institutional conditions for diffusion » *Theory and Society*, 22 487-511
- Strang, D. et W.D. Sine. 2002. « Interorganizational Institutions » in J.A.C.Baum (Ed) *Companion to Organizations* p. 497-519 Oxford : Blackwell Publishers
- Strauss, A. 1987 *Qualitative Analysis for Social Scientists*, New York, N.Y. Cambridge University Press.
- Strauss, A. et J. Corbin. 1994. "Grounded theory methodology. An overview" in N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (Eds.) *Handbooks of qualitative research: 273-285*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Suchman M.C. 1995. « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, 20/3: 571-610
- Suchman, M. et M.L. Cahill 1996. « The hired gun as facilitator: the case of lawyers and the suppression of business disputes in the Silicon Valley », *Law and Social Inquiry*, 21 : 679-712
- Suddaby, R., et R. Greenwood 2005 'Rhetorical strategies of legitimacy'. *Administrative Science Quarterly* 50/1: 35-67.
- Surel, Y. 2000. « L'intégration Européenne vue par l'approche cognitive et normative des politiques publiques », *Revue Française de Science Politique*, 50/2 : 235-254.

- Sutton J.R. et F. Dobbin 1996. « The two faces of governance: responses to legal uncertainty in US firms, 1955 to 1985 ». *American Sociological Review*. Vol. 61, pp. 794-811.
- Swidler, A. 1986. « Culture in Action: Symbols and Strategies », *American Sociological Review* 51:273-86
- Tarondeau, J.C. 1994. *Recherche et Développement*. Vuibert.
- Tasca, C. 2000 *Intervention de Madame Catherine Tasca Ministre de la Culture et de la Communication 55e Congrès des Exploitants à Poitiers Jeudi 28 Septembre 2000*. Mimeo.
- Tasca, C. 2002. *Un choix de vie*. Plon.
- Thelen, K. et S. Steinmo 1992. "Historical Institutionalism in Comparative Politics." In Steinmo, S., K. Thelen, et F. Longstreth (eds.) *Structuring Politics: Historical institutionalism in comparative analysis*. Cambridge: Cambridge University Press. P. 1-32
- Thévenot, L. 1998. "Pragmatiques de la connaissance" in A. Borzeix, A. Bouvier et P. Pharo (Eds) *Sociologie et Connaissance*, Paris: CNRS Editions : 101-139
- Thollière, M. et J. Ralite, *Exploitation cinématographique, le spectacle est-il encore dans la salle ? Rapport sénatorial n° 308 (2002–2003) sur le développement de l'exploitation cinématographique en France*. Editions du Journal Officiel.
- Thomas, G., J.W. Meyer, F.O. Ramirez et J. Boli 1987. *Institutional structure: Consulting state, society and the individual*. Newbury Park, CA ; Sage.
- Thompson, J.D. 1967. *Organizations in Action*, New York, McGraw/Hill Editions.
- Thorelli, H.B. 1986. Networks: Between Markets and Hierarchies *Strategic Management Journal*, vol.7. 37-51
- Thornton, P. 2002. "The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics", *Academy of Management Journal*, 45/1: 81-101.
- Thornton, P. et W. Ocasio 1999. "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990" *American Journal of Sociology*, 105/3: 801-843
- Toast, J.G., A.J. Hoffman, H.C. Riley, et M.H. Bazerman. 2002. Institutions as Barriers and Enablers to Negotiated Agreements: Institutional Entrepreneurship and the Plum Creek Habitat Conservation Plan. In Ventresca, M.J. & Hoffman, A.J. (Eds.), *Organizations, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*: Stanford University, 235-261.
- Tolbert, P. et L.G. Zucker 1983. "Institutional sources of change in the formal structure of organizations : The diffusion of civil service reform, 1880 – 1935" *Administrative Science Quarterly*, 28, p. 22-39
- Tolbert, P. et L.G. Zucker 1996. "Institutionalization of institutional theory". In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.) *Handbook of Organizational Studies*: 175-190 London ; Sage
- Townley, B. 1997. "The Institutional Logic of Performance Appraisal", *Organization Studies*, 18/2: 261-285.
- Tsai, W. 2000. "Social capital relatedness and the formation of interorganizational linkages." *Strategic Management Journal*. 21/9: 925-939.
- Tsang, E.W.K et K.M. Kwan. 1999. "Replication and Theory Development in Organizational Science: A Critical Realist Perspective " *Academy of Management Review* 24:759-780.
- Tsoukas, H. et M.J. Hatch 2001. Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. *Human Relations*. 54/8: 979-1013

- Uzzi, B. 1996 «The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect» *American Sociological Review*, 61 : 677-698
- Van de Ven, A. 1986. Central Problems in the Management of Innovation », *Management Science*, 32/5 repris dans M.L. Tushman et W.L. Moore (Eds) in *Readings in the Management of Innovation*, p. 103-122, HarperBusiness
- Van de Ven, A. 2002. *Innovation Scholarship and Practice: The Past, Present and Future. Year lecture for the Technology and Innovation Management Division*. Academy of Management Meeting, Denver, Colorado
- Van de Ven, A. H. et R.M. Engleman 2004. 'Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship'. *Journal of Business Venturing*, 19, 343-358.
- Van de Ven, A et R. Garud 1993. "Innovation and Industry Development : The Case of Cochlear Implants", Burgelman et Rosenbloom (Eds) *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, 5: 1-46, Greenwich, CT: JAI Press.
- Vernier, J.-M. 1995. 100 years of cinema exhibition in France - a historical profile
http://www.mediasalles.it/ybkcent/ybk95_f.htm
- Vidal, M. 2000. *Avis présenté au nom de la commission des affaires culturelles du Sénat sur le projet de loi de finances pour 2001 adopté par l'Assemblée Nationale, Tome II, Cinéma - Théâtre dramatique, Annexe au procès verbal de la séance du 23 novembre 2000*, bulletin Officiel du Sénat.
- Virieux-Reymond, A. 1996. *Introduction à l'épistémologie*. PUF.
- Vogel, L. 2005. *Droit de la concurrence*, Lawlex
- Von Hayek, F. 1953. *Scientisme et Sciences Sociales*, Plon Pocket
- Wacheux, F. 1996. *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Paris, Economica, coll. 'Gestion'.
- Wacquant, L. 2004. 'A conversation with Loïc Wacquant' in Theory@Madison series (en ligne) :
http://www.ssc.wisc.edu/theory@madison/papers/wacquant_taking_bourdieu.html
- Wade-Benzoni, K. A., A.J. Hoffman, L.L. Thompson, D.A. Moore, J.J. Gillespie, et M.H. Bazerman 2002 'Resolution in ideologically based negotiations: The role of values and institutions'. *Academy of Management Review* 27/1: 41- 58.
- Wacheux, F. 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Washington, M. et Zajac, E. J. 2005 "By invitation only: The institutional evolution of status and privilege." *Academy of Management Journal* 48/2, 281-296
- Watzlawick, P. 1992 *L'invention de la réalité : comment savons nous ce que nous croyons savoir ?* Le Seuil
- Weber, E. 1995. *La France des années 30. Tourments et complexités*. Fayard
- Weber, M. 1971 *Economie et Société*. Plon.
- Weick, K. 1995. *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage
- White, H. 1981. "Where Do Markets Come From?" *American Journal of Sociology*, 87 (3): 517-547
- Whittington, R. 1992. « Putting Giddens into action: Social systems and Managerial Agency », *Journal of Management Studies*, 29/6, 693-711
- Williamson, O. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, The Free Press
- Woodward, J. 1970. *Industrial Organization: Behaviour and control*. Oxford University Press.
- Wright Mills, C. (1967) *L'imagination Sociologique*, Maspero
- Yin, R.K. 1989. *Case study research – design and methods*. Sage Publications, revised edition.

- Zilber, T. 2002. "Institutionalization as an interplay between actions, meanings and actors: The case of a rape crisis center in Israel." *Academy of Management Journal* 45, 234-254.
- Zimmerman, M.A. et G.J. Zeitz 2002. « Beyond Survival : Achieving New Venture Growth By Building Legitimacy », *Academy of Management Review*, 27/3: 414-431.
- Zucker, L. G. 1977. « The role of institutionalization in cultural persistence » *American Sociological Review*, 42 : 726 - 743
- Zucker, L.G. 1986. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920 in *Research in Organizational Behavior*, vol. 8: 53-111 Greenwich, CT: JAI Press.
- Zucker, L. 1988. "Where do Institutional Patterns Come From?" in L. G. Zucker, in *Research on Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environment*, Lynne Zucker (ed.), p. 23-49. Cambridge MA ; Ballinger.
- Zucker, L.G. 1989. Combining Institutional Theory and Population Ecology: No Legitimacy, No History. *American Sociological Review* 54 : 542-545
- Zukin, S. et Di Maggio, P.J. 1990. Introduction in Zukin, S. and Di Maggio, P.J. (eds.) *Structures of Capital : The Social Organization of the Economy*. 1-36 Cambridge : Cambridge University Press

ANNEXES

- 1- Liste des articles traitant de l'entrepreneur institutionnel ou de l'entrepreneuriat institutionnel (1988-2006)
- 2- Liste des entretiens réalisés
- 3- Chronologie des événements
- 4- Code de bonne conduite

Annexe 1 - Liste des articles traitant de l'entrepreneur institutionnel ou de l'entrepreneuriat institutionnel (1988-2006)

- 1- DiMaggio, P.J. 1988. « Interest and Agency in Institutional Theory » in *Research on Institutional patterns and Organizations : Culture and Environment*, Lynne Zucker (ed.), p. 3-22. Cambridge MA; Ballinger.
- 2- Leblebici, H., G.R. Salancik, A.Copay, et T. King 1991 'Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry'. *Administrative Science Quarterly* 36/3: 333-363.
- 3- DiMaggio, P.J. 1991. « Constructing an organizational field as a professional project: U.S. Art Musueums, 1920-1940 » in *The new Insitutionalism in Organization Analysis*, W. Powell et P. Di Maggio (eds.), 267-292. Chicago : University of Chicago Press
- 4- Rao, H. 1994. 'The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912'. *Strategic Management Journal* 15: 29-44.
- 5- Suchman, M.C. 1995 'Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches'. *Academy of Management Review* 20/3: 571-610.
- 6- Holm, P. 1995 'The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries'. *Administrative Science Quarterly* 40/3: 398-422.
- 7- Fligstein, N. et I. Mara-Drita 1996 'How to make a market : Reflections on the attempt to create a single market in the European Union'. *American Journal of Sociology* 102/1: 1-33.
- 8- Fligstein, Neil 1997 'Social skill and institutional theory', *American Behavioral Scientist* 40/4: 397-405.
- 9- Haveman, H.A., et H. Rao 1997 'Structuring a theory of moral sentiments: institutional and organizational coevolution in the early thrift industry'. *American Journal of Sociology* 102/6: 1606-1651.
- 10- Rao, H. 1998 'Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations'. *American Journal of Sociology* 103/4: 912-961.
- 11- Clemens, E. S. et J.M. Cook 1999 'Politics and institutionalism: Explaining durability and change'. *Annual Review of Sociology* 25/1: 441-466.
- 12- Hardy, C. et N. Phillips 1999. 'No joking matter: Discursive struggle in the Canadian refugee system'. *Organization Studies* 20/1: 1-24.
- 13- Rao, H. et K. Sivakumar 1999 'Institutional sources of boundary-spanning structures: The establishment of investor relations departments in the Fortune 500 industrials'. *Organization Science* 10/1: 27-43.
- 14- Lawrence, T.B. 1999 'Institutional strategy'. *Journal of Management* 25/2: 161-188.
- 15- Beckert, J. 1999 'Agency, entrepreneurs, and institutional change: The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations'. *Organization Studies* 20/5: 777-799.
- 16- Phillips, N., Lawrence, T. et C. Hardy 2000. "Interorganizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields." *Journal of Management Studies*, 37/1: 23-45.

- 17- Rao, H., C. Morrill et M.N. Zald 2000 'Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms'. *Research in Organizational Behavior* 22: 239-282.
- 18- Wade-Benzoni, K. A., A.J. Hoffman, L.L. Thompson, D.A. Moore, J.J. Gillespie, et M.H. Bazerman 2002 'Resolution in ideologically based negotiations: The role of values and institutions'. *Academy of Management Review* 27/1: 41- 58.
- 19- Fligstein, N. 2001 'Social skills and the theory of fields'. *Sociological Theory* 19/2: 105-125.
- 20- Lawrence, T.B., C. Hardy et N. Phillips 2002 'Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions'. *Academy of Management Journal* 45/1: 281-290.
- 21- Zilber, T.B. 2002 'Institutionalization as an interplay between actions, meanings and actors: The case of a rape crisis center in Israel'. *Academy of Management Journal*, 45/1: 234-254.
- 22- Garud, R., S. Jain et A. Kumaraswamy 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.
- 23- Greenwood, R., R. Suddaby et C.R.Hinings 2002 'Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields'. *Academy of Management Journal* 45/1: 58-80.
- 24- Dacin, T.M., J. Goodstein et W.R. Scott 2002 'Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum'. *Academy of Management Journal* 45/1: 45-56.
- 25- de Holan, P.M. et N. Phillips 2002 'Managing in transition: A case study of institutional management and organizational change'. *Journal of Management Inquiry* 11/1: 68-83.
- 26- Seo, M.G., et W.E. Douglas Creed 2002 'Institutional contradictions, praxis and institutional change: A dialectical perspective'. *Academy of Management Review* 27/2: 222-247.
- 27- Zimmerman, M. et G.J. Zeitz 2002 'Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy'. *Academy of Management Review* 27/3: 414-431.
- 28- Creed, D.W. E., M.A. Scully, et J.R. Austin 2002 'Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity'. *Organization Science* 13/5: 475-496.
- 29- Levy, D.L., et D. Egan 2003 'A neo-Gramscian approach to corporate political strategy: Conflict and accommodation in the climate change negotiations'. *Journal of Management Studies* 40/4: 803-829.
- 30- Anand, N. et M.R. Watson 2004 'Tournament rituals in the evolution of fields: The case of the Grammy Awards'. *Academy of Management Journal* 47/1: 59-80.
- 31- Déjean, F., J.P. Gond et B.Leca 2004 'Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur's strategy in an emerging industry'. *Human Relations*, 57/6: 741-764.
- 32- Lawrence, T.B. et N. Phillips 2004 'From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields'. *Organization* 11/5: 689-711.
- 33- Phillips, N., T.B. Lawrence, et C. Hardy 2004 'Discourse and institutions'. *Academy of Management Review*, 29/4: 635-652.

- 34- Maguire, S., C.Hardy, et T.B. Lawrence 2004 'Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada'. *Academy of Management Journal* 47/5: 657-679.
- 35- Lawrence, T.B., M.K. Mauws, B. Dyck, et R.F. Kleysen 2005 'The politics of organizational learning: Integrating power into the 4I Framework'. *Academy of Management Review* 30/1: 180-191.
- 36- Durand, R. et J. McGuire 2005 'Legitimizing agencies in the face of selection: The case of AACSB'. *Organization Studies* 26/2: 165-196.
- 37- Dorado, Silvia 2005 'Institutional entrepreneurship, partaking, and convening'. *Organization Studies* 26/3: 383-413.
- 38- Suddaby, R., et R. Greenwood 2005 'Rhetorical strategies of legitimacy'. *Administrative Science Quarterly* 50/1: 35-67.
- 39- Demil, B., et J. Bensédine 2005 'Process of legitimation and pressure toward regulation'. *International Studies of Management and Organization* 35/2: 58-79.
- 40- Munir, K., et N. Phillips 2005 'The birth of the 'Kodak Moment': Institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies.' *Organization Studies* 26/11: 1665-1687.
- 41- Hwang, H. et W.W. Powell. 2005. "Institutions and Entrepreneurship," In Sharon Alvarez, Rashesh Agrawal and Olav Sorenson, *Handbook of Entrepreneurial Research*. Kluwer Publishers.
- 42- Greenwood, R. et R. Suddaby 2006 "Institutional Entrepreneurship in Mature fields; The Big Five Accounting Firms", *Academy of Management Journal*, 49/1: 27-48.

Annexe 2 - Liste des entretiens réalisés

En italique figure leur fonction exercée en 2000, lors du début de l'affaire des cartes. Les fonctions exercées par la suite sont indiquées en lettres normales.

Date	Personne	Fonction / organisme	Durée
08/01/2002	P. Aigle	<i>Directeur Général</i> MK2	1 h
10/10/2001	J. Amaury	<i>Secrétaire Général</i> GNCR	3 h
11/10/2001	P. Brouiller	<i>Délégué Général</i> AFCAE	1 h 30
16/11/2001	H. de la Briffe	<i>Déléguée Générale</i> Uniciné	1 h 30
11/01/2002	C. Demier	<i>Ministère de la Culture et de la</i> <i>Communication</i> Conseillère chargée du Cinéma	2 h (*)
29/11/2001	L. Ebert	<i>Directeur</i> <i>Cinéma des Cinéastes, membre de</i> <i>l'ARP</i>	1 h 30
25/06/2003	J. Labé	<i>Président de la FNCF</i>	1h
5/10/2001	J-P.Hoss	<i>Directeur Général du CNC,</i> Conseiller d'Etat	1 h 30
30/10/2002	D. Kessler	<i>Conseiller du Premier Ministre en</i> <i>charge des médias</i> Directeur Général du CNC lors de l'entretien	1h30 (*)
17/09/2001	Gérard Mesguich	<i>Responsable de la mission de la</i> <i>diffusion, unité chargée des</i> <i>dossiers des multiplexes, des cartes</i> <i>d'accès illimité, de l'observatoire</i> <i>de la fréquentation et des</i> <i>engagements de programmation</i> <i>au CNC</i>	3h
	X. Orsel	<i>Directeur du Marketing</i> Patbé	1 h 30
11/10/2001	K. Pham	<i>Directeur juridique et financier</i> CNC	2 h (**)
30/10/2001	P. Rogard	<i>Délégué Général</i> ARP	1 h 45 (*)
8/11/2001	N. Seydoux	<i>PDG</i> Gaumont	1 h
10/10/2001	G. Verrecchia	<i>PDG</i> UGC	1h
15/10/2001	C. Vulvert	<i>Secrétaire Générale Adjointe</i> CNC	1 h 30 (*)

(**) entretien non retranscrit

(*) entretien dont tout ou partie ne peut être cité directement

Annexe 3 – Exemple d’entretien

Entretien avec M. Nicolas Seydoux. PDG du Groupe Gaumont

Lieu : Siège social de Gaumont, 30 av. Charles de Gaulle Neuilly sur Seine

Date : 8/11/2001

Durée : 1 heure (18h30 - 19h30)

Nicolas Seydoux :

Est ce que vous avez un entretien avec Guy Verrechia ?

I :

Oui.

Nicolas Seydoux :

Bon c’est une chose importante. On ne s’est pas déjà vu ?

I :

Ecoutez non, j’étais à Sciences Po mais...

Nicolas Seydoux :

Votre visage me dit quelque chose. Bon vous avez un certain nombre de questions à me poser, je vais essayer d’y répondre.

I :

Merci beaucoup. Alors il nous semble que l’évolution de l’exploitation commence, avec notamment l’introduction en France des multiplexes. Est-ce que pour vous l’introduction des multiplexes ça a remis en cause l’équilibre qui existait entre la grande exploitation et les salles d’Arts et Essai ?

Nicolas Seydoux :

Moi je vous arrête tout de suite. Vous me dites que vous venez me voir sur les cartes illimitées, c’est un sujet qui est déjà assez complexe. Si vous voulez faire un tableau de l’ensemble de l’exploitation française, vous n’allez pas vous en sortir. Des sujets qui ont l’air simples de l’extérieur sont des sujets complexes et moi je pense qu’il ne faut pas mélanger tous les sujets. Vous avez un thème qui est la carte illimitée et je pense que c’est un sujet... je ne sais pas si c’est un cas d’école mais... je ne sais pas, et d’abord je ne sais pas si c’est un cas d’école. Un cas d’école, je pense que vous avez une définition, c’est ce qui ne s’est jamais passé et qui ne se passera jamais. Donc je pense que c’est tout sauf un cas d’école puisque ça s’est passé, par définition ce n’est donc pas un cas d’école puisque cela s’est passé. Mais parce que les multiplexes c’est un sujet et je pense qu’il faudrait rester sur le sujet des multiplexes. Les multiplexes c’est une histoire... bon, la première révolution dans l’histoire

de l'exploitation du cinéma français est celle des complexes, et s'il n'y a pas complexe il n'y a pas multiplexe. Si le multiplexe arrive beaucoup plus tard en France qu'ailleurs c'est parce que la France est beaucoup mieux équipée en complexes que ne le sont les autres pays. Donc tout ça est assez complexe ! Voilà. En plus les mots sont mal choisis, le mot complexe comme le mot multiplexe. Donc moi je pense qu'il vaudrait mieux se centrer sur les cartes. Je ne dis pas que ça ne soit pas intéressant mais je ne sais pas combien de pages vous consacrez à ça mais... Je ne dis pas que le lancement... mais ça c'est Guy Verrechia qui vous répondra, mais ce que je veux dire c'est qu'il y a deux interlocuteurs, il y a un interlocuteur... Il y a deux circuits majeurs en France, il y en a un qui la lance et un autre qui conceptuellement est contre et qui n'a pas changé d'avis, et Guy Verrechia n'a pas changé d'avis.

I :

Mais s'il y en a un qui la lance, c'est parce que... lui justifie ce lancement notamment par les multiplexes en disant...

Nicolas Seydoux :

Non, non, mais attendez ! Ce n'est pas l'histoire des multiplexes, c'est, est-ce que.... De toute façon si Guy Verrechia le dit c'est... Moi, vous savez, un principe dans la vie c'est qu'il faut écouter ce que vous disent les gens et que finalement ceux qui vous disent le contraire de ce qu'ils pensent c'est rarissime. C'est une idée très simple, les gens ils disent ce qu'ils pensent, ils ne disent pas tout ce qu'ils peuvent dire mais... Alors moi je... bon, vous venez me voir pour la carte illimitée et la carte illimitée elle est lancée par UGC. Et ça c'est Guy Verrechia qui peut vous répondre sur ce sujet. Et étant son homologue à la fois par l'ancienneté et par la taille, il était peut être dans le cinéma avant moi mais il est devenu président d'UGC après que je sois devenu président de Gaumont, nous sommes même génération et donc comme deux concurrents de la même génération nous nous connaissons. Nous nous sommes affrontés plusieurs fois et sur plusieurs sujets. Donc il lance la carte illimitée qui est « un tonnerre pour le cinéma français »⁷¹. Et je ne suis pas quelqu'un qui réagit, en général, quand on me tend un micro, le lendemain du lancement. J'aime beaucoup l'expression « prendre un nuit de réflexion ». Et là je pense que ça a été un peu plus d'une nuit de réflexion. Et je suis contre pour deux raisons différentes.

Le prix auquel est lancée la carte me semble conforter beaucoup de ceux qui ne vont pas au cinéma dans l'idée que le cinéma c'est trop cher. Les personnes pensent que la place est à 40 45 francs et qu'il suffit avec une carte à 98 francs d'aller trois fois au cinéma pour

⁷¹ Nicolas Seydoux indique lui-même *entre guillemets*

l'avoir amorti. Donc je pense que c'est convaincre l'opinion qui dit « je ne vais au cinéma parce que c'est trop cher » qu'elle a raison. Et je sais très bien ce que dit Guy Verrechia de ça, il dit exactement le contraire, il dit que c'était pour convaincre les gens que le cinéma n'était pas trop cher mais je pense qu'il les convainc qu'il est trop cher.

Le second élément, qui est plus important, c'est que je pense que nous sommes concurrents entre nous, opérateurs de cinéma et que fondamentalement ce n'est pas ça notre problème. Le problème c'est comment nous sommes capables de faire sortir les gens de chez eux dans un monde en pleine évolution. Qui a vu dans ce pays...euh... ce que vous n'avez pas connu, passer d'une chaîne en noir et blanc à une chaîne de couleur et qui était une chaîne de service public. Et ce qu'il faut que vous voyez, et c'est ce que plus personne n'a en tête, c'est que lorsque les chaînes étaient de service public, leurs responsables avaient tous un peu le même type de profil, ils avaient le profil « du service public ». Il y avait des sujets, je ne veux pas dire très pointus mais assez difficiles et que... sans du tout porter un jugement de valeur, c'est une constatation, il n'y avait pas de recherche à tout prix de l'audience. Que la multiplication des chaînes, la privatisation des chaînes, a fait que le souci de l'audience a changé. D'où le problème de rendre la télévision pour le grand public plus attractive. Donc privatisation, multiplication des chaînes, chaînes payantes, après ça satellite, hertzien... Et au même moment et s'additionnant à tout ça, départ sérieux de la vidéo avec le DVD qui en améliore la qualité et jeux vidéos, ordinateur portable, etc. Donc de très nombreuses raisons font que le spectateur potentiel a des bonnes raisons de rester chez lui. Variété des programmes, choix des programmes. Et face à ce supermarché de l'offre audiovisuelle je pense que nous sommes la haute couture et que nous ne pourrions pas faire concurrence au petit écran par le prix, nous ne pouvons lui faire concurrence que par la qualité et que pour rentabiliser des nouveaux investissements nous devons être au prix où nous étions Monsieur. Donc je pense que c'est absolument une erreur de donner un prix qui est inférieur... parce que ce n'est pas sans importance... au prix de l'abonnement Canal +. Et que la notion d'abonnement est la négation de l'idée d'aller voir un film au cinéma. On s'abonne à une chaîne sans se préoccuper de ce qu'on va voir, on va voir « Le Grand Bleu » ou « Amélie Poulain » ou... mais on choisit un film, on ne va pas au cinéma voir n'importe quoi. Donc nous sommes dans une optique culturelle différente, de même qu'on a été chez son libraire choisir un roman, on n'est pas abonné à quelque chose qui défile et si ça ne nous plaît pas on se... Et pour moi, je pense que le mot n'est pas un hasard, le fait de zapper dans un cinéma est la négation de ce que je souhait offrir aux spectateurs. Enfin dernier point, et ce n'est pas le moindre, également d'ordre conceptuel... Il y a dans la chaîne qui va de l'auteur au spectateur

un lien économique qui fait que chacun est payé au pourcentage. L'auteur et le comédien à succès sont payés au pourcentage, donc ce n'est pas seulement savoir si le film a du succès, c'est aussi le prix de place de la salle. Et la notion d'abonnement coupe le cordon ombilical. UGC très intelligemment pour éviter la protestation des ayants droit invente un prix artificiel. A l'époque j'étais Président de la Fédération des distributeurs et je n'ai pu qu'en donner acte à Guy Verrechia. En tant que Président de la Fédération des distributeurs le seul souci c'était effectivement d'être sûr que les ayants droit soient payés à un juste prix donc en tant qu'ayant droit... S'ils se mettaient à dos les ayants droit l'opération allait exploser. Le montage était très intelligent puisque les ayants droits étaient rémunérés sur un prix artificiel qui était le tarif réduit et donc sur lequel clairement les opérateurs de cinéma perdaient. Donc voilà les raisons pour lesquelles j'ai été contre. Ce sont des raisons qui ont quelque part le sentiment que cette carte créerait une demande supplémentaire limitée, c'est-à-dire augmenterait faiblement le nombre de spectateurs et se traduirait plutôt par un déplacement de la clientèle des cinémas qui n'ont pas de carte vers les cinémas qui en ont une.

Alors, je m'exprime peu publiquement, d'abord parce qu'en tant que Président de la Fédération des Distributeurs et ayant dit à ce titre que l'ensemble de la chaîne des distributeurs en amont n'étaient pas ruinés je n'avais pas de raison... de plus lorsque le principal concurrent dit du mal d'une opération, et c'est pas du tout mon genre, les gens ont tendance à dire, quelques soient ses raisons qu'il regrette de ne pas avoir entrepreneur institutionnel l'idée.

En revanche devant les autorités je me suis exprimé de cette façon, que ce soit devant le CNC ou le Ministère de la Culture et de la Communication. J'ai pensé, très simplement et très clairement, que cette carte s'arrêtera. Que le directeur du CNC dirait que ce n'était pas possible, de toutes façons dans ce genre d'histoires la décision politique d'interdire la carte devait être prise au moment où on pouvait c'est-à-dire juste après son introduction. Et j'avais dit qu'à partir du moment où elle perdurerait, Gaumont la lancera. Mais encore au moment où je dis ça je pense que la carte s'arrêtera et donc Gaumont ne lancera pas sa carte.

Le Conseil de la Concurrence prend la décision qu'on sait. Et donc je lance la carte en association... alors en association pour plusieurs raisons. Première raison, pensant que la carte entraîne essentiellement des détournements de clientèle, nous lançons une carte ouverte. Nous sommes en association avec Marin Karmitz et elle est ouverte à tous les indépendants. Et sans rentrer dans les discussions, et évidemment je ne vais pas aller plus loin... il y a eu une pression de la rue de Lubeck pour qu'il y ait le minimum d'indépendants adhérent à notre carte

puisque à l'époque le CNC voulait lancer une carte nationale sur laquelle il y avait l'unanimité des grands opérateurs contre. Parce que nous sommes des concurrents. C'est bien une idée de fonctionnaire que d'avoir une carte orange du cinéma... sauf que la RATP a le monopôle des transports en commun sur la ville de Paris, et jusqu'à présent UGC, Gaumont et Pathé sont en concurrence et ont l'obligation de l'être. Ce n'est pas qu'ils le sont mais qu'ils ont l'obligation de l'être sinon ils iront au Conseil de la Concurrence pour qu'il les rappelle à l'ordre. Donc nous lançons une carte qui se fait avec des opposants conceptuels de la carte, qui pour des raisons très simples, des raisons commerciales et marchandes n'ont pas d'alternative. Et je vous disais tout à l'heure en un mot une idée assez intelligente, l'idée était tellement intelligente que nous faisons exactement la même carte. C'est-à-dire que si nous avions trouvé que la carte UGC on pouvait... D'abord je trouvais que le prix était trop bas, bon... Avec Karmitz c'est peut être le reproche principal que sur le plan économique on fait à UGC, sur le plan conceptuel je n'ai pas changé d'avis avec le recul, absolument pas changé d'avis. Mais sur le plan économique, je l'ai dit à Guy Verrecchia, à 98 francs vous perdez forcément de l'argent. Et je crois que s'il avait lancé sa carte à 120 francs il aurait évité une plus grande partie de très mauvaise clientèle. Donc, vous ne pouvez pas lancer une carte concurrente plus cher. Quand vous pensez que le prix de votre concurrent est trop bas vous n'allez pas faire un prix plus bas, au dessous. Donc, 98 francs on n'avait pas le choix. Deuxièmement il y a l'offre, essayer de faire l'offre la plus vaste possible. Donc association avec un autre opposant qui lui d'ailleurs a été beaucoup plus loin que Gaumont puisqu'il avait fait un recours contre UGC, c'est Marin Karmitz. Et on ne va pas dire que nous avons un parcours entièrement commun puisqu'il était l'un des artisans quand même de la dissolution du GIE Pathé – Gaumont en 1982. Et trois, tous les indépendants qui semblent être susceptibles de s'associer à la carte que nous proposons, certains nous ont dit peut-être jusqu'à quasiment le dernier jour et puis d'autres non. Finalement il n'y en a qu'un qui s'est rallié, c'est Jean Henoschberg.

Donc nous lançons la carte et cette carte est à nos yeux au fond ce que nous attendions... Puisqu'on savait qu'elle allait peser sur nos marges, on ne cherchait pas à ce qu'elle soit trop satellisée. C'est la raison pour laquelle d'ailleurs, dès qu'on a eu un certain nombre d'abonnés, et alors que nous en avons beaucoup moins qu'UGC, nous avons augmenté le prix. Et que la carte nous a permis, un, d'arrêter la baisse de nos parts de marché et deuxièmement de récupérer une partie de la perte que nous avons subi. Pas complètement toute la perte mais une partie de la perte.

A partir de là il y avait plusieurs stratégies possibles. Il y avait la stratégie qui consiste à dire nous avons perdu des parts de marché, on va tout faire pour les récupérer. Et puis il y avait une stratégie qui consiste à avoir une vue stratégique et dire que quand même il faut être attentif à ne pas jouer un jeu à somme nulle et je pense que la carte a été... euh... un élément important. Dans un vase toutes les goûtes d'eau ont le même poids mais celle qui fait déborder le vase a quand même plus de poids que les autres. Alors, je pense que c'est plus qu'une goûte d'eau mais, alors que Guy Verrechia et moi sur les sujets stratégiques en général nous en parlions avant, je comprends que nous n'en ayons pas parlé.

Je comprends très bien, puisqu'un jour Gaumont a voulu prendre une initiative et pour voir quel était le consensus j'en avais parlé à tout le monde dans la profession et j'avais eu un avantage c'est que j'avais eu l'unanimité contre moi. Donc je sais que dans le cinéma quand on a une initiative originale si effectivement on consulte on a des chances d'avoir l'unanimité contre soi. Mais pour des raisons que je vous disais tout à l'heure, je persiste, je pense que la carte... alors aujourd'hui la situation est différente. Il y a environ 300 000 abonnés, un peu moins de 200 000 chez UGC, un peu plus de 60 000 chez Gaumont, MK2 Henoschberg, plus quelques cartes à droite et à gauche... A partir du moment où les cartes concernent entre 250 000 et 280 000 abonnés en France ce n'est plus un sujet de cours, ce n'est plus un cas d'école ! Le cas d'école c'est quand ça n'a pas existé. Le gouvernement pouvait arrêter la carte tant qu'il y avait 10 000 abonnés. Le jour où il y a 100 000 abonnés c'est terminé. C'est-à-dire qu'il y a des événements où il faut prendre des décisions très vite et je pense que l'homme politique s'il pense qu'une décision d'un entrepreneur privé est mauvaise compte tenu de ce qui est la réglementation du cinéma, qui est quand même réglementé, à peu près comme la construction, donc extraordinairement réglementé, d'ailleurs il y a des lois qui datent à peu près de... Donc je pense que le gouvernement aurait du prendre des mesures, d'ailleurs pour certains au CNC...

Je pense que Jean Pierre Hoss trouvait que c'était une bonne initiative. Et je pense moi que c'était une mauvaise initiative.

I :

Il n'y avait peut être pas de consensus entre le CNC et le Ministère ?

Nicolas Seydoux :

En tout cas on peut dire que le Directeur du CNC n'était pas en accord avec le cabinet de la Ministre. Mais comme elle venait d'arriver elle n'avait pas l'expérience du sujet. En plus il ne

faut pas oublier que c'est un changement de ministère qui arrive à ce moment là, du cabinet ministériel, le ministre change une partie de l'équipe. Mais... bon j'ai eu des discussions très longues avec Jean Pierre Hoss, on sait qu'il disait que moi j'étais un dinosaure du cinéma, j'ai dit « mais attendez, le cinéma c'est le choix, ce n'est pas le supermarché ».

Alors que la cause, l'une des causes... mais ça c'est à Guy Verrechia de vous répondre... Soit qu'on s'aperçoit que Bercy sur lequel on a investi des sommes considérables n'est pas suffisamment plein pour être proche du seuil de rentabilité, on est quand même dans un quartier qui n'est pas encore le comble de l'animation et qu'on cherche une formule commerciale très attractive... Que les Halles pourraient accueillir beaucoup plus de spectateurs et que certains autres multiplexes, dont on est responsables, que ce soit à Lille ou que ce soit à Lyon, parce qu'ils sont très grands, doivent être plus remplis... je suis absolument convaincu que cela a joué dans la décision prise par Guy Verrechia.

Bien évidemment quand vous avez un emplacement comme le Gaumont Parnasse qui à mon avis est un multiplexe extraordinairement réussi qui a qu'un seul problème c'est d'avoir un nombre de fauteuils limités et qui est déjà très plein, vous n'avez aucune raison aucune raison d'abaisser votre prix moyen.

Quand vous avez en revanche Bercy qui est à moitié...

Bon voilà c'est le verre à moitié vide ou à moitié plein mais vous souhaitez qu'il soit plein, pas à moitié. Vous cherchez une stratégie commerciale intéressante parce que vous êtes en surcapacité par rapport à... Voilà ! Donc que le multiplexe ait joué son rôle dans la décision... Il est évident que si le parc UGC n'avait été constitué que d'emplacements comme le Normandy, je pense qu'il n'y aurait pas eu de carte illimitée. Voilà. Donc oui, ça correspond à des emplacements très vastes, très grands qui pourraient être... voilà. Quand un avion est plein on ne fait pas d'offres promotionnelles. On ne fait d'offres promotionnelles que lorsqu'il est à moitié vide. Personnellement je pense qu'on n'est plus dans l'offre promotionnelle c'est-à-dire que je pense que ceux qui allaient beaucoup au cinéma continuent d'y aller beaucoup. Et à travers les abonnements, ils payaient 33 francs et que 33 francs c'est tout de même... Ce qu'il faut que vous ayez en tête c'est que lorsque la carte est lancée, et ce sont les chiffres du CNC, la moitié des tarifs en France étaient des tarifs réduits.

Donc les prix affichés aux Champs-Élysées ce n'est pas celui qui était payé par les cinéphages ou cinéphiles. Eux ils payaient des tarifs réduits.

Donc qu'on essaye d'être... Et c'est peut être le dernier point, je pense que notre problème n'est pas de savoir si quelqu'un qui va 30 fois au cinéma, il va y aller 40 fois. Notre problème

c'est beaucoup plus de faire en sorte que ceux qui vont une fois, ils y aillent cinq fois, et surtout que ceux qui ne vont pas du tout y aillent et y envoient leurs enfants. Et à ça la carte elle ne répond pas à ce problème. Et comme vous ne pouvez pas avoir une politique promotionnelle dans tous les sens parce qu'à un moment donné le prix moyen devient tellement bas que vous déposez votre bilan, donc voilà, je n'ai pas changé d'avis conceptuellement sur la carte. La carte existe, le principal concurrent de Gaumont l'a fait, on n'a pas d'autre choix.

Et donc quand je vous disais qu'il était logique et naturel que Gaumont et Pathé s'associent... Le fait est qu'ils sont nés à deux années de distance, il y a eu une longue période de GIE, le GIE a été cassé par une loi... que je me suis battu contre cette loi, que Jack Lang m'a écouté mais... Bon il m'a dit Monsieur il faut comprendre que c'est une décision politique et je lui ai dit si c'est une décision politique, on est en démocratie, je la respecte, je pense que c'est une mauvaise décision du point de vue économique et culturel mais je la respecte. Bon, mes arguments ne convenaient pas à l'époque. Et je pense que la carte a permis à Gaumont et Pathé effectivement de présenter aux pouvoirs publics un projet de rapprochement qu'ils ont accepté.

Je pense qu'il est vraisemblable... notre opinion précédente... on peut toujours se tromper complètement sur l'opinion présumée des pouvoirs publics, à une nuance près et c'est qu'au moment où notre fréquentation était au plus bas, c'est-à-dire après le rachat par mon frère de Pathé, nous étions allé voir Jack Lang pour lui parler d'un projet de rapprochement et qu'il nous avait répondu vous ne pouvez pas me demander de faire le contraire de ce que prévoit une loi qui porte mon nom. Faites tout ce qui est possible dans le cadre de cette loi mais rien d'autre. Nous avons échangé à l'époque cinq emplacements et nous avons fait la une des journaux. Pour échanger cinq emplacements ! Pathé a cédé à Gaumont ses emplacements parisiens et nous, nous avons cédé Caen, Nice, Marseille, Grenoble et Toulon... et à l'époque on a fait la une des journaux ! Le projet Europalaces est passé en page 7. Donc quand je disais goûte d'eau c'est une grosse goûte, c'est même probablement plusieurs verres.

Mais incontestablement... Il est tout à fait vrai qu'à la fois sur le plan de la concurrence et sur le plan de la vision que nous avions et les échanges que nous avions sur le cinéma, pas sur les éléments conceptuels parce que je n'ai jamais eu l'occasion de parler de ça avec Guy Verrecchia, mais je sais qu'un jour j'avais écrit que nous ne pouvions pas faire de concurrence à la télévision en baissant les prix parce que sinon nous arrivons à un prix zéro et

donc nous commencerons par déposer notre bilan. Il m'avait dit « ce que vous dites j'aurais aimé l'écrire ». Et donc je pensais qu'il n'attaquerai pas sur le terrain des prix... c'est beaucoup plus fin que la guerre des prix mais enfin, dans un premier temps cela se traduit par un départ de votre clientèle et un poids considérable sur des marges, que ce soient celles de Gaumont ou d'UGC. Et puis les spectateurs qui ont une carte illimitée n'apportent pas la même contribution marginale que les autres. Alors vous me direz « sinon ils ne seraient pas là ». Pour ceux qui ont été pris à la concurrence, d'abord est ce que ça sera toujours durable ? Ça c'est une autre question. Donc voilà l'essentiel du sujet.

Donc, je crois que dans le mot multiplexe il y a beaucoup de choses, d'abord les cinémas Gaumont.... Le mot complexe n'est pas le bon mot, le mot multiplexe n'est pas le bon mot, le mot complexe dans la langue courante c'est quand même... en général quand on dit que quelqu'un a des complexes ce n'est pas un compliment et multiplexer ça veut dire passer plusieurs fois la même chose. Donc c'est deux très mauvais mots. Et au fond personne ne sait ce que c'est un multiplexe. La définition légale aujourd'hui elle est absurde, on ne sait pas quand utiliser le mot puisqu'aujourd'hui on dit que c'est une salle de plus de 800 places. Donc qu'est ce que c'est ? C'est un ensemble relativement important de salles... relativement important on peut penser à 8 ou à 30, et la différence entre un complexe et un multiplexe c'est que les petites salles offrent comme les grandes d'excellentes conditions physiques, acoustiques, etc. Dans le multiplex quelque soit l'opérateur, les salles sont des salles de qualité. Deuxième élément que je pense réunissent tous les multiplexes c'est qu'alors que les complexes sont construits... on va remettre ça un peu dans l'histoire. Les complexes fondamentalement sont construits de deux façons. On a supprimé les balcons, très souvent le balcon devient la grande salle prolongée avec une partition en bas où on a mis une petite salle et la suppression des vitres. Dans les multiplexes il y a les halls, qui ne sont pas seulement des lieux où l'on vend des confiseries et des jeux vidéo quoiqu'en disent leurs adversaires. C'est des lieux de rencontre où les gens peuvent se trouver et se retrouver. Sauf nécessité d'utiliser les issues de secours parce qu'il y a un problème, on sort dans le hall et on se retrouve dans le hall. Et dernier élément, mais ça ne touche pas le multiplex de centre ville, et c'est là qu'on voit que personne ne sait ce qui signifie le mot... le Gaumont Parnasse n'est pas considéré par les riverains comme un multiplexe parce que pour eux un multiplexe c'est en périphérie. Et donc le multiplexe, et là ce n'est pas un inconvénient, c'est un avantage, comme il est à la périphérie il a des vastes espaces de parking. Sachant que ce n'est pas parce qu'il y a des

parkings que l'UGC des Halles marche bien. C'est parce que c'est au centre de Paris et que c'est extrêmement bien desservi.

Et donc entre le multiplexe de Lomme qui a 7500 fauteuils et qui est vraiment à la périphérie de Lille et le Gaumont Parnasse... il n'y a pas beaucoup de points communs si ce n'est pas la qualité des salles. Et donc c'est pour cela qu'il faut être attentif sur le mot, et quand vous évoquez tout à l'heure multiplexe et salle Art et Essai...

On va dire deux choses, voilà ce qui me frappe sur les cartes d'abonnement c'est qu'aujourd'hui on peut estimer que l'année 2001 est terminée et sauf événement politique, nous avons une bonne fréquentation par rapport à 2000. Mais on constate que les cinémas qui sont dans des zones d'attraction des multiplexes avec la carte illimitée n'ont pas particulièrement soufferts. Que les cinémas qui ont une programmation justifiée, le Balzac et le Cinéma des Cinéastes pour ne pas les citer ont une progression plutôt supérieure à la moyenne nationale. Alors que eux ils n'ont pas fait des travaux, donc ce n'est pas parce qu'ils se sont transformés alors que la moyenne nationale dans l'augmentation il y a la création d'un certain nombre de nouveaux emplacements. Que carte illimitée dans les zones d'attraction, là aussi les cinémas qui paniquent, là je pense à ceux d'Avignon, de Montpellier, les Utopia, qui ont une programmation spécifique, une animation spécifique vivent très très bien et profitent de l'accroissement de la fréquentation.

Tout à l'heure j'ai pris l'exemple du livre. Je pense qu'on lit et on choisit un livre avec plaisir. Plus vous lisez des livres, plus vous lisez des livres différents. Vous commencez évidemment par ce qu'il y a de facile. Si on vous fait commencer par la *critique de la raison pure* il y a de forte chance qu'on vous dégoûte de la lecture. En revanche si vous commencez par les *3 Mousquetaires*...

Le cinéma c'est la même chose, pour des gens qui n'allaient plus au cinéma ou presque pas au cinéma il est évident qu'ils vont commencer par *Le Placard*, Amélie Tautou, *La vérité si je mens*. Et puis ils iront plus tard, quand ils auront vu plusieurs films, voir des films qui sont plus difficiles. Donc les multiplexes ont permis de faire revenir au cinéma des spectateurs qui n'y allaient pas, notamment d'ailleurs en famille. Et que ces spectateurs une fois qu'ils auront vu un certain nombre de films ils ne se contenteront plus de voir les grands films populaires ou américains, ils iront voir une cinématographie plus ouverte et plus diversifiée, ils verront de plus en plus de films. Donc je crois que la constatation est là, la carte maintenant existe

depuis un certain temps, en plus sur la ville de Paris les principaux protagonistes l'ont. Donc il y a la carte, mais les cinémas n'ont pas vu leur fréquentation diminuer.

Sur les chiffres de fréquentation c'est à peu près le seul domaine où on a des chiffres fiables, ils sont quotidiens... Et donc les multiplexes ont amélioré la fréquentation générale sans que celle-ci se fasse au détriment des cinémas ayant une programmation plus spécifique. Parce que si vous devez présenter *Titanic* sur un écran de 3.2 mètres, dans une salle où parce que vous êtes grand, moi qui suis petit derrière je ne vois rien, à présent ce n'est pas le cas mais je n'ai aucune chance d'aller dans cette salle là. Et donc les différences ne peuvent se faire que par l'animation et la programmation. Si ça consiste à dire je présente dans un écran plus petit, dans moins bonnes conditions, avec des fauteuils un peu fatigués le même film mais celui-là doit être baptisé Art et Essai parce qu'il est en VO... Je peux vous dire que lorsque *Indiana Jones* a été considéré Art et Essai parce qu'il était en version originale je peux vous dire que ceux qui ont décidé ça auraient mieux fait de laisser leurs plumes dans leurs encriers.

I :

Lorsque Guy Verrechia introduit la carte, il y a un certain nombre de règles dans le cinéma, notamment semble-t-il, il y a un code de bonne conduite qui dit... Un certain nombre de personnes lui reprochent de ne pas avoir respecté les deux règles de ce code, d'une part le fait qu'une opération promotionnelle devait être limitée dans le temps et d'autre part qu'il fallait en aviser les autres membres du secteur. Est-ce que c'est quelque chose qui vous a...

Nicolas Seydoux :

Non mais je vous ai répondu à ça ! J'ai fait un long monologue, je vous ai dit que moi j'ai envisagé un jour de faire une opération, en tant que distributeur c'était, pour que la guerre des prix ne touche pas l'amont. C'était d'offrir le film non pas à un taux de location sans connaître le prix facturé par l'exploitant client, mais de dire : Vous voulez *Le Placard*, c'est 15 francs ». Comme ça si vous voulez le faire payer dans votre salle 16 francs c'est votre problème, si vous le faites payer 100 francs c'est votre problème. C'est vrai que j'avais consulté un certain nombre de gens et que l'avantage ayant consulté tout le monde était contre, et que sur le point de le faire j'avais une telle pression des pouvoirs publics que nous avons renoncé à le faire. Et Guy Verrechia était tout à fait au courant de ça. Le cinéma dans... Le cinéma c'est très spécial, le cinéma innove quotidiennement dans la création, dans ses méthodes de commercialisation il est effectivement extrêmement frileux.

Et le code de la bonne conduite c'est la première fois que j'en entends parler, je ne vois pas en quoi il s'applique à la carte illimité qui n'est en aucun cas une offre promotionnelle parce que c'est permanent. De toute façon vous n'allez jamais aviser votre concurrent que vous allez baisser votre prix !

Guy Verrechia n'aurait fait qu'accélérer les choses. En allant très vite il nous fallait trois mois pour être prêt et comme je pensais que ça serait interdit j'ai attendu trois mois de plus. C'est pour cela qu'elles sont sorties six mois après. Non, ça je crois que... on peut reprocher à Guy Verrechia de l'avoir fait sans aucune concertation mais moi je ne suis pas là pour faire des reproches à Guy Verrechia. Je ne suis pas en désaccord sur la méthode, je suis en désaccord sur le fond ! Et donc si je suis en désaccord sur le fond c'est tout ce qui importe. Toute autre méthode il n'aurait pas pu le faire. Parce que le cinéma... vous savez les gens qui vous parlent des multiplexes c'est avant tout ceux qui ne l'ont pas fait. Ils n'y connaissent rien et pour la plupart d'entre eux ils n'ont dit que des bêtises parce qu'ils ne voyaient pas ce qui était un multiplexe ! Et en plus personne n'allait installer des multiplexes n'importe où, n'importe comment, parce que les multiplexes ont un grand défaut, et je dirais que c'est une différence fondamentale par rapport au complexe et qui se voit dans le budget, le complexe est pour l'essentiel une transformation d'un ancien cinéma. Et c'est pour cela d'ailleurs que les Maires des villes ne s'inquiètent pas. Pourquoi il y a eu une réglementation sur les multiplexes ? Ce n'est pas du tout une réglementation qui est venue du Ministère de la Culture, à l'origine c'est un Maire qui entend parler d'un multiplexe à la périphérie et celui qui est au centre ville lui dit « si vous laissez ça se construire moi je m'en vais ». Et je comprends l'opérateur du centre ville qui disait ça et donc le Maire s'est dit qu'en tant que Maire et député ce n'est pas possible qu'il laisse faire ça. Et donc c'est un problème d'aménagement des centre ville et de leur animation qui dépasse de très loin les cinémas. Et la réglementation qui est faite en termes dit culturels pour protéger théoriquement les petits cinémas, elle n'a aucune raison d'être parce que les petits cinémas de qualité n'ont pas souffert. Et puis si vous avez une grange pourrie et qu'en face votre voisin a un lieu superbement éclairé où vous êtes très bien accueilli, et que le prix pratiqué est pratiquement le même, évidemment vous n'allez pas dans la grange pourrie, voilà !

I :

Oui, oui, je suis tout à fait d'accord mais simplement quand on discute avec Monsieur Brouiller par exemple, vous savez qu'on a un point de vue qui est légèrement différent du votre.

Nicolas Seydoux :

Monsieur Brouiller! Monsieur Brouiller dans cette affaire... J'ai le plus grand respect pour les cinémas Art et Essai qui pratiquent... Mais je veux dire, il a une opposition systématique qui n'est pas fondée sur des arguments et sur des chiffres. Moi j'ai un grand défaut c'est que... Très clairement mon principal concurrent c'est UGC, j'ai toutes les raisons d'être en désaccord avec la carte... Mais je vous l'ai dit, je suis en désaccord conceptuel et puis la carte existant il appartient aux pouvoirs publics et seulement aux pouvoirs publics, de dire si elle est légale ou si elle est illégale. Les pouvoirs publics ont considéré qu'elle était légale. A partir du moment où elle est légale, dans le cadre d'une réglementation qui est en train de se mettre en place, ça c'est... comme dirait l'autre, c'est une autre affaire, en plus on voit avec quelle lenteur elle se met en place. Mais il n'appartient pas à un opérateur privé de dire que tel ou tel agit dans la légalité ou l'illégalité. Et le code de bonne conduite... alors moi je suis très précis parce que j'ai participé à l'élaboration de ce code, ce n'est pas le sujet. Ce n'est pas une politique promotionnelle, c'est une initiative et évidemment que tout le métier a reproché à Guy Verrechia d'avoir agit tout seul mais, comme je vous l'ai dit, s'il n'avait pas été tout seul il ne l'aurait pas fait.

I :

Est-ce que vous avez eu l'occasion de voir Madame Tasca concernant la possible interdiction de la carte ?

Nicolas Seydoux :

Mes interlocuteurs, notamment Jean Pierre Hoss et Catherine Tasca savaient très bien ce que je pensais de tout ça. Attendez, de toutes façons, au moment de Cannes j'ai eu l'occasion effectivement de la voir et moi ce que je pensais c'est que la carte allait être interdite.

I :

Lorsque vous avez mis votre carte en place, vous êtes allé contacter Marin Karmitz ou c'est lui qui vous a contacté ?

Nicolas Seydoux :

Le contact, très clairement, le premier contact ne s'est pas fait entre Marin Karmitz et moi mais entre le directeur des cinémas Gaumont et le directeur de Marin Karmitz où nous savions que nous étions contre la carte et que moi j'avais dit à Marin Karmitz je suis contre

mais si elle se prolonge on ne peut pas ne pas le faire. Disons qu'on était exactement sur la même longueur d'onde sur le plan conceptuel.

I :

Vous avez évoqué la réglementation actuelle qui est en train d'être mise en place, un des éléments de cette réglementation c'est « l'amendement Rogard » qui indique l'obligation pour les grands exploitants d'assurer un prix aux indépendants qui souhaiteraient se joindre à d'autres cartes.

Nicolas Seydoux :

Mais le prix n'est pas fixé.

I :

Le prix n'est pas fixé ? Il y a un prix garanti mais qui...

Nicolas Seydoux :

C'est l'indépendant qui le fixerait.

I :

Qu'est ce que vous en pensez ?

Nicolas Seydoux :

Ah je suis absolument contre. Parce que c'est d'ailleurs inconstitutionnel.

I :

Moi aussi il me semble mais...

Nicolas Seydoux :

Le Conseil Constitutionnel ne s'est pas saisi de ce sujet, il n'a pas été saisi par les parlementaires...

I :

Et vous n'avez pas essayé de faire en sorte que les parlementaires saisissent le Conseil Constitutionnel ?

Nicolas Seydoux :

Et bien... Si nous avons essayé, nous avons échoué.

I :

Très bien.

Nicolas Seydoux :

Je crois, si vous voulez, je crois que dans la carte illimitée comme d'ailleurs ...

[fin du premier côté]

Il est sain que les passions s'excitent quand on parle d'art, pas quand on parle d'industrie. Donc dire qu'on est contre la carte parce qu'on coupe le cordon ombilical entre l'auteur et l'artiste c'est quelque part prendre le parti des artistes et je pense que ce n'est pas sain. Quand on dit que c'est interdit, c'est interdit. Si c'est autorisé, je vais garantir un prix à l'artiste, à ce moment là les cartes illimitées ????? on est effectivement dans le commerce, on n'est pas du tout dans l'art. Et donc si monsieur X ou monsieur Y arrivent avec un chiffre et vous disent Le Cinéma des Cinéastes, pour ne pas le citer, a perdu 30% d'entrées... C'est un autre sujet, mais il y a que lui a pris 20% d'entrées, alors que la moyenne nationale est à 9%. Donc je dis que les arguments avancés n'existent pas.

I :

Oui mais...

Nicolas Seydoux :

Non, non mais attendez ! Ce que je veux dire c'est qu'on est à 9% en France en tenant compte des ouvertures des multiplexes. C'est-à-dire que la salle traditionnelle comme le cinéma des cinéastes... je crois mais je n'ai pas fait le calcul, ça dépend des villes, il y a des villes sans carte, etc. Mais on est à 5%. Le cinéma des cinéastes serait à 5% et ça serait très bien. Il n'est pas à 5% il est à plus de 20%. Le Balzac c'est le même ordre de grandeur. Je reconnais leur qualité de programmation, ce n'est pas.... Mais donc qu'ils ne nous disent pas... parce que c'est quand même le comble que je devienne le défenseur d'une carte contre laquelle je suis, mais je constate, parce que là on est dans l'industrie, quand les gens vous disent c'est mauvais... Mais c'est mauvais ? Attendez, quels sont vos chiffres ? C'est pour ça que ma

phrase était complète, ces animateurs de cinéma dont la programmation, dont les films, dont l'animation...

Les Utopia en Avignon ils ont un multiplexe en face d'eux, que je sache. Quand ils vont s'installer à Bordeaux il y a des multiplexes au centre ville et des multiplexes à la périphérie. Leurs homologues cousins issus de germain, les cinémas des Montpellier qui ont deux multiplexes à la périphérie et un cinéma au centre ville, tous ces cinémas vont très bien ! Je vous dit cela parce que je les connais particulièrement bien et qu'ils sont en face des salles Euro Palace. Ils vont très bien ! Ils n'ont absolument pas chuté ! Ils ont fait mieux que l'augmentation générale. Donc ne soyons pas, si vous voulez... euh...

Il est tout à fait normal qu'en matière religieuse se posent des questions sur l'existence de Dieu, parce que personne ne l'a jamais vu et c'est le domaine de la religion. Vous aimez Bacchus, vous n'aimez pas Bacchus, c'est votre droit. Vous aimez le rouge, vous n'aimez pas le bleu, c'est votre droit. Mais à un moment donné on n'est pas du tout là dedans, donc désigner les multiplexes comme les porte-avions du cinéma américain... Il y a qu'un ennui c'est que par rapport à la formule, aujourd'hui nous avons des chiffres et tout le monde les a. Et il y a l'Observatoire. Je vous dit simplement une chose c'est que cet Observatoire était né pour dire que les multiplexes ne travaillaient pas bien mais depuis qu'on s'aperçoit qu'ils travaillent bien vous n'avez plus aucun chiffre qui sort. Non mais attendez c'est très important ce que je dis ! C'est très, très important ! Donc il n'y a pas de réalité économique concernant le fait que, un, les multiplexes ont porté atteinte à la diversité des films, deux, les multiplexes ont porté atteinte à la qualité du travail des cinémas Art et Essai. Donc vos deux interlocuteurs, j'ai le regret de dire que leurs arguments ne tiennent pas. Quant à Monsieur Rogard s'il avait été jusqu'au bout de son raisonnement il vous aurait dit qu'il avait introduit cette disposition convaincu qu'elle était anticonstitutionnelle pour faire tomber la carte illimitée. Cela n'a pas marché mais c'était ça son objectif.

I :

Oui mais quand on parle de l'ARP et de Monsieur Rogard, on n'est pas dans l'art, on n'est pas dans l'industrie, on est dans le lobbying.

Nicolas Seydoux :

Non, non ! Le Cinéma des Cinéastes...

I :

Non, non, non, moi je ne parle pas du cinéma des cinéastes ! Je vous parle du travail de Monsieur Rogard !

Nicolas Seydoux :

Non, non ! Attendez ! Je parlais du Cinéma des Cinéastes, à juste titre il est...

I :

Oui, oui, tout à fait.

Nicolas Seydoux :

Et que comme c'est lui qui acceptait les deux cartes... Alors moi je veux vous dire une chose ... Quand nous avons proposé avec Marin Karmitz d'associer les indépendants parisiens... peut être qu'à un moment donné on aurait pu se trouver dans une situation se disant qu'il était nécessaire de tenir une certaine solidarité... Bon ça ne s'est pas fait mais moi je ne peux pas imaginer d'avoir sur une ville déterminé... vous avez la salle UGC, vous avez la salle Europalaces, imaginons même un troisième groupe et là vous avez quelqu'un qui dit : Bah ! moi j'accepte la carte des trois ! J'accepte la carte des trois ! Puisque par définition UGC n'a pas le droit d'accepter la carte Gaumont et vice-versa. Donc là vous avez quelqu'un qui fait uniquement sa promotion.... Non mais attendez ! Et ce sont ces trois là qui payent ! Nous sommes dans l'ubuesque.

I :

Mais Monsieur Rogard m'a dit, et je pense que vous êtes au courant, c'est que le but de cet amendement c'est de faire en sorte que plus les gens aillent au cinéma chez les indépendants, moins la carte soit rentable pour les grands exploitants et qu'à terme.... C'est ce qu'il appelle une stratégie de judo.

Nicolas Seydoux :

Mais attendez est ce que vous croyez une seule seconde...

I :

Ah non moi je ne crois pas ! J'interroge.

Nicolas Seydoux :

Soyons très précis. Où vont les titulaires de la carte ? Le titulaire de la carte Le Pass il va dans le cinéma MK2 quand il habite la Bastille et trouve ce cinéma plaisant, et dans le cinéma de Gaumont ou de Jean Henoschberg quand elles sont dans son quartier. Est-ce que vous croyez que celui qui va à Bercy ou aux Halles régulièrement va se mettre à aller... Allons soyons sérieux ! Ce que je veux dire c'est qu'à un moment donné un marché a des tendances lourdes et que les tendances lourdes font que cette disposition est absurde... Absurde et qui ne tient pas la route légalement, et que de toute façon ça peut peser sur les opérateurs mais les opérateurs feront tout pour que cette disposition soit annulée. Et avant je vais vous dire que pour que quelqu'un puisse être réglé... parce que pour savoir quel est le prix moyen... Attendez, d'abord il faut qu'ils s'équipent en informatique, tout ça c'est bien joli mais Gaumont, UGC, CGR aussi et je pense... nous sommes complètement équipés informatiquement, les indépendants dont on parle ne le sont absolument pas. Vous ne croyez quand même pas qu'on va accepter des tickets.... Non, non, il y a des idées perverses mais cette stratégie ne marchera pas.

I :

Il y a une association qui me semble-t-il réunit Gaumont, UGC et Pathé qui est Uniciné. Lorsque la législation est arrivée, au début, quand on a commencé à légiférer sur la question, est-ce qu'Uniciné a parlé d'une seule voix ou bien... ? En indiquant qu'Uniciné était favorable à la carte ou...

Nicolas Seydoux :

Uniciné il y a eu... Bon, il y a deux choses. Moi je n'ai jamais changé d'avis et à ce moment là l'Uniciné ne s'est pas prononcé parce que j'étais contre. A priori de toute façon à la fin de mi-septembre j'ai compris que c'était terminé. [Appel téléphonique].

Le premier septembre j'ai compris que c'était terminé. Le gouvernement n'a pas pris la décision à temps et c'était fini. Et à partir de ce moment là, qu'est ce qu'elle fait la loi ? Elle fait quelque chose qui consiste à mettre dans la loi des décisions unilatérales prises d'abord par UGC et par le Pass. C'est payer les ayants droit sur un prix qui ne les brime pas. Et puis par ailleurs il y a ces dispositions absurdes dont je ne suis pas sûr qu'elles soient demandées par les indépendants, je vous signale qu'il va falloir définir les zones de chalandise...

I :

Mais on n'a pas terminé de...

Nicolas Seydoux :

Mais moi je pense que c'est une disposition qui ne tient pas la route. Voilà. Qu'est ce qu'il y a encore ? J'espère avoir répondu à toutes vos questions.

I :

Oui, oui, je vous remercie beaucoup, c'est formidable.

Annexe 4 - Chronologie des événements

Date	Evenement
29/03/2000	Lancement par UGC de la Carte d'accès illimité
30/03/2005	Communiqué de l'ARP dénonçant cette initiative comme porteuse de danger pour l'exploitation indépendante et la diversité de la création cinématographique
31/03/2000	Le directeur du CNC saisit le médiateur
04/04/2000	Exploitants de l'art et essai écrivent au Ministre de la Culture et au dir. Du CNC Déclaration d'UGC Déclaration de l'ARP
05/04/2000	Déclaration de C. Tasca qui regrette l'absence de concertation préalable et demande qu'une telle concertation ait lieu
13/04/2000	La Ministre de la Culture reçoit M. Verrecchia
25/04/2000	Rapport du médiateur au Dir. Gal du CNC
26/04/2000	L'ARP communique à des députés 'amis' le rapport du médiateur et leur demande d'intervenir 'afin de faire cesser ces pratiques'
26/04/2000	Le Ministère de la Culture demande au Ministre de l'Economie et des Finances de saisir le Conseil de la Concurrence. Demande à UGC de suspendre son initiative
04/05/2000	UGC suspend la carte à la demande du Min Culture à compter du 9/05. 67 856 abonnements avaient alors été vendus.
09/05/2000	Suspension de la commercialisation de la carte par UGC
12/05/2000	MM. Bloche et Cuvilliez, députés à l'Assemblée Nationale déposent un amendement destiné à interdire ces pratiques. Amendement repoussé à une voix près.
16/05/2000	l'AFCAE et l'ARP saisissent le Conseil de la Concurrence pour avis
18/05/2000 et 22/05/2000	Des exploitants parisiens (Cinévog SARL, Les Cinq Parnassiens SA, SNC Studio du Dragon saisissent le Conseil de la Concurrence au fond pour pratique anticoncurrentielle
23/05/2000	Déclaration de Nicolas Seydoux indiquant que si le Conseil de la Concurrence avalise la carte, Gaumont sera obligé d'en lancer une.
09/06/2000	MK2 se joint à la procédure devant le Conseil de la Concurrence

20/06/2000	Le SCARE, le GNCAR et le Cinéma Saint André des Arts se joignent à la procédure devant le Conseil de la Concurrence
17/07/2000	Avis du Médiateur du Cinéma sur la carte
25/07/2000	Le Conseil de la Concurrence rejette les demandes conservatoires des exploitants parisiens
26/07/2000	Reprise de la commercialisation par UGC
26/07/2000	Le lendemain de la décision du Conseil de la Concurrence, Marin Karmitz prend contact avec N. Seydoux
02/08/2000	Pathé lance sa carte 'cinéma à volonté' à Nantes
23/08/2000	Gaumont lance sa carte à Nantes
30/08/2000	100 000 ème abonné à la carte UGC
31/08/2000	Marin Karmitz déclare qu'il est prêt à lancer sa carte seul
13/09/2000	Les cinémas Rythmann rejoignent la carte UGC Gaumont, MK2 et Ciné Classic lancent le Pass à partir du 27/09
15/09/2000	l'AFCAE et l'ARP demandent au Ministre de la Culture de protéger les indépendants
20/09/2000	Extension par Pathé de sa carte à Nice, Clermont-Ferrand et Strasbourg
27/09/2000	L'ARP demande au Cinéma des Cinéastes d'accepter les 2 cartes
28/09/2000	C. Tasca annonce lors du 55ème congrès de la FNCF qu'il n'y a pas de moyen juridique d'interdire la carte et que le gouvernement va légiférer
04/10/2000	Le cinéma "La Pléiade" à Cachan accepte la carte UGC
18/10/2000	C. Tasca fait voter par le Sénat un amendement à la Loi NRE (art. 54) qui soumet la diffusion ou la modifications des cartes à un accord du dir. Du CNC
18/10/2000	Le cinéma "Les 4 Delta" à la Varenne St Hilaire accepte les cartes UGC
20/10/2000	Sondage paru dans l'Express et Ecran total : les détenteurs de cartes UGC ont multiplié leur fréquentation par quatre 79% affirment qu'ils ont été voir des films qu'ils n'auraient pas vu autrement
26/10/2000	Le CNC inflige une amende de 1,5 millions de francs à UGC à titre de sanction administrative pour non respect de la rdéclaration des recettes
28/10/2000	Les cinémas "Ciné Stars" à Lanester (Lorient) et "Le Royal" (Lorient) acceptent les cartes UGC

15/11/2000	Recours d'UGC contre la sanction administrative infligée par le CNC
27/11/2000	L'ARP et l'AFCAE déposent un recours auprès du Conseil de la Concurrence
29/11/2000	l'AFCAE, l'ACID, le SRF et l'UPF appellent à manifester au cinéma Le Balzac contre la carte
14/12/2000	Projet de regroupement des salles Gaumont et Pathé dans Europalaces
24/01/2001	L'assemblée nationale adopte l'article de la loi NRE sur l'encadrement des cartes. Ajoute un amendement pour garantir aux exploitants indépendants adhérents à une carte une garantie de remontée de recettes
01/02/2001	Enquête CNC indique que + 22% de fréquentation à Paris pour UGC.
28/03/2001	Jean Pierre Hoss est remplacé à la Direction Générale du CNC par Denis Kessler
15/10/2001	Uniciné saisit la Commission Européenne
27/04/2002	UniCiné retire sa plainte devant la Direction de la Concurrence de la Commission Européenne à l'encontre de la législation française
03/05/2001	Le Pass est augmenté de 98 à 118 francs par mois
27/06/2001	Les AGEs de Gaumont et de Pathé approuvent le projet Europalaces
04/07/2001	UGC augmente sa carte de 98 à 108 francs par mois
24/10/2002	Décret 2002-1285 fixant les modalités d'application de l'article 27 du code de l'industrie cinématographique portant sur les procédures d'agrément des cartes d'accès illimité
12/2002 (pas de date précise)	Etude sur l'impact des cartes d'accès illimité remis au Directeur Général du CNC.
14/03/2003	La Commission d'agrément des formules d'accès remet son rapport au Dir. Gal du CNC sur les cartes d'accès illimité édités par UGC et le GIE Carte Le Pass
18/03/2003	Le Dir. Général du CNC agréé les cartes d'accès illimité édités par UGC et le GIE Carte Le Pass
22/04/2003	Décision du Conseil de la Concurrence donnant acte à MK2 de son désistement
13/11/2003	Annnonce du projet de fusion des réseaux Gaumont et Pathé dans Europalaces
01/04/2004	Décision sur le fond du Conseil de la Concurrence. Pas de condamnation d'UGC.

Annexe 5 – Code de Bonne Conduite